САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИЗВЕСТИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Периодический научный журнал

№ 4 (154)

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. Миэринь*,
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 пристатейных 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.

© «Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Никитина Т.В., Чалмаз М.Р., Гургулия А.А., Дамениа Н.О. Апсар и валютный дуализм в Республике Абхазия: экономико-правовые аспекты введения национальной валюты 7

ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

Харченко Л.П., Кораблева О.Н. Биржевые фонды денежного рынка как инструмент стабильных инвестиций 13

Жилюк Д.А., Скороход А.Ю. Тенденции развития финансового поведения и финансовой грамотности в современных экономических условиях 20

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

Жигун Л.А., Фоменко Н.М. Основные направления инновационного развития органов власти в условиях цифровых трансформаций 27

Мельниковская А.О., Юдин Д.С. К вопросу об инвестировании проектов ГЧП для социально-экономического развития региона 36

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ

Боркова Е.А., Бездудная А.Г. Анализ устойчивости регионов Северо-Западного федерального округа: построение Саати-матрицы по экономическим, социальным и экологическим индикаторам 42

Карпова Г.А., Михайлова А.В. Креативная экономика в Арктике: организационно-экономические аспекты 49

Никулин М.В. Система коммерциализации проектов инновационного технологического развития промышленной компании 56

Кузнецова В.П., Сун Пэнчен. Региональные аспекты характеристик потребителей e-commerce в B2C: влияние на территориальные рынки и развитие экономики 64

Еловская М.А. Цифровизация в России: анализ тенденций и влияние на устойчивость общества 69

МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Казанцева А.Н. Переход от классических моделей корпоративного управления к модели межфирменных симбиотических союзов 75

Сайченко О.А. Предпринимательские университеты как драйверы менеджмента образования и научно-технического прогресса 81

Новиков А.Б., Рагозина Н.А., Щербук К.А. Управление инфраструктурой вахтовых поселков: актуальные вопросы и вызовы 90

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Редькина Т.М., Зенькова И.В., Назаров П.В. Инклюзивность – приоритетное социальное направление ESG-повестки 97

Малинин А.М., Божков И.А., Севастьянов М.А., Константинова Н.Н. Услуга персонифицированного (индивидуального) подбора технических средств реабилитации: оценка социальной эффективности 104

Гузева В.И., Гузева О.В., Гузева В.В., Беляева Т.П. Оценки качества жизни участниками всероссийского конгресса по детской неврологии 113

ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Дауди Д.И., Андроник А. Стратегии работы с интеллектуальной собственностью как инструмент стимулирования инновационной деятельности в нефтегазовых компаниях 119

Ишин Л.А. Возможности и перспективы в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами в Арктической зоне РФ 125

Неволин А.Е. Стратегическое планирование эколого-сбалансированного развития горно-металлургического предприятия: возможности использования зеленых облигаций 132

Ногтев Е.Н. Репутация как социальный капитал: основные подходы, механизмы и инструменты её формирования в индустрии спорта 139

Осипенко А.В. Инновационный аспект сущности цифровой трансформации в проектировании 146

Смирнов Т.В. Кадровый потенциал государственной службы: разработка эффективной модели 151

Фомин А.А. Специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности 159

Ши Д. Практика управления талантами в китайских IT-компаниях 163

Ярошук Ю.М. Этические аспекты использования искусственного интеллекта в медицинской сфере: социологический анализ 168

CONTENTS

GLOBALIZATION PROCESSES

Nikitina T.V., Chalmaz M.R, Gurguliya A.A., Damenia N.O. Apsar and currency dualism in the Republic of Abkhazia: economic and legal aspects of the national currency introduction 7

FINANCIAL SECTOR OF ECONOMY

Kharchenko L.P., Korableva O.N. Exchange-traded money market funds as a stable investment tool 13

Zhilyuk D.A., Skorokhod A.Yu. Trends in the development of financial behavior and financial literacy in modern economic conditions 20

STATE REGULATION OF ECONOMY

Zhigun L.A., Fomenko N.M. The main directions of innovative development of authorities in the context of digital transformations 27

Melnikovskaya A.O., Iudin D.S. On the issue of investing in PPP projects for the socio-economic development of the region 36

ECONOMY OF ENTERPRISES, REGIONS AND BRANCHES

Borkova E.A., Bezdudnaya A.G. Analysis of sustainability of regions of the North-Western federal district: construction of a Saati matrix according to economic, social and environmental indicators 42

Karpova G.A., Mikhaylova A.B. Creative economy in the Arctic: organizational and economic aspects 49

Nikulin M.V. System of commercialization of innovative technological development projects of an industrial company 56

Kuznetsova V.P. Sun P. Regional aspects of B2C e-commerce consumer characteristics: impact on territorial markets and economic development 64

Elovskaya M.A. Digitalization in russia: analysis of trends and impact on sustainability of society 69

MANAGEMENT

Kazantseva A.N. Transition from classical models of corporate governance to the model of interfirm symbiotic alliances 75

Saichenko O.A. Entrepreneurial universities as drivers of educational management and scientific and technological progress 81

Novikov A.B., Ragozina N.A., Shcherbuk K.A. Shift settlements infrastructure managemement: current issues and challenges 90

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND ECONOMY

Redkina T.M., Zenkova I.V., Nazarov P.V. Inclusivity is a priority social area of the ESG agenda 97

Malinin A.M., Bozhkov I.A, Konstantinova N.N., Sevastyanov M.A. Personalized (individual) selection of rehabilitation equipment: assessment of social effectiveness.....104

Guzeva V.I., Guzeva O.V., Guzeva V.V., Belyaeva T.P. Assessments of quality of life by participants of Russian congress on pediatric neurology 113

YONG RESEARCHERS' WORKS

Daudi D. I., Andronik A. Strategies for working with intellectual property as a tool to stimulate innovation in oil and gas companies 119

Ishin L.A. Opportunities and prospects in the field of municipal solid waste management in the Arctic zone of the Russian Federation.....125

Nevolin A.E. Strategic planning of ecologically balanced development of mining and metallurgical enterprise: possibilities of using green bonds.....132

Nogtev E.N. Reputation as social capital: basic approaches, mechanisms and tools of its formation in the sports industry.....139

Osipenko A.V. The innovative aspect of the essence of digital transformation in design 146

Smirnov T.V. Human capacity of the civil service: development of an effective model.....151

Fomin A.A. Pecificity of human resources management in the social and economic turbulence conditions.....159

Shi D. Talent management practice in Chinese IT companies.....163

Yaroshuk Y.M. Ethical aspects of the use of artificial intelligence in the medical sphere: a sociological analysis.....168

Никитина Т.В., Чалмаз М.Р., Гургулия А.А., Дамениа Н.О.

АПСАР И ВАЛЮТНЫЙ ДУАЛИЗМ В РЕСПУБЛИКЕ АБХАЗИЯ: ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВВЕДЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ

Аннотация. *В статье рассматривается концепция создания эмиссионного центра на базе Банка Абхазии и анализ условий реализации валютного дуализма в современных экономических и правовых условиях. В рамках рассматриваемой концепции определяются теоретические основы функционирования эмиссионных центров, изучается международный опыт реализации валютных дуалистических моделей, а также предлагается поэтапная стратегия реализации данной концепции в Республике Абхазия.*

Ключевые слова. *Валютный дуализм, Абхазия, апсар, цифровая валюта, эмиссионный центр, экономический суверенитет.*

Nikitina T.V., Chalmaz M.R, Gurguliya A.A., Damenia N.O.

APSAR AND CURRENCY DUALISM IN THE REPUBLIC OF ABKHAZIA: ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF THE NATIONAL CURRENCY INTRODUCTION

Abstract. *The article examines the concept of creating an emission center based on the Bank of Abkhazia and an analysis of the conditions for implementing currency dualism in modern economic and legal conditions. Within the framework of the concept under consideration, the theoretical foundations for the functioning of emission centers are defined, international experience in the implementation of dualistic currency models is studied, and a step-by-step strategy for the implementation of this concept in the Republic of Abkhazia is proposed.*

Keywords. *Currency dualism, Abkhazia, apsar, digital currency, emission center, economic sovereignty.*

Введение

Финансовая и валютная система Республики Абхазия во многом определяется экзогенными ограничениями: отсутствие национального эмиссионного центра, использование российского рубля в качестве

ГРНТИ 10.21.91
EDN ZBWIFI
© Никитина Т.В., Чалмаз М.Р., Гургулия А.А., Дамениа Н.О., 2025
Татьяна Викторовна Никитина – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры банков, финансовых рынков и страхования, директор Международного центра исследований финансовых рынков Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-8970-7285
Михаил Ромзанович Чалмаз – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит» экономического факультета Абхазского государственного университета. ORCID 0009-0007-8123-0850
Астанда Апполоновна Гургулия – преподаватель кафедры государства и права юридического факультета Абхазского государственного университета. ORCID 0009-0003-6166-2868
Нестор Олегович Дамениа – Председатель Правления Амра-банка. ORCID 009-0007-8233-989
Контактные данные для связи с авторами (Никитина Т.В.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). E-mail: t_nikitina2004@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 10.06.2025.

официального платежно-расчетного средства и ограниченной интеграцией в международную финансовую систему. Развитие национальной финансовой системы является ключевым элементом экономического суверенитета любого государства. В условиях частичного международного признания и высокой степени зависимости от внешнеэкономических факторов, формирование эффективной денежно-кредитной политики представляет собой особо актуальную задачу.

Отсутствие национального эмиссионного центра и использование российского рубля в качестве платежного средства приводят к значительному ограничению возможности важнейшего инструмента макроэкономического регулирования – кредитно-денежной политики. В результате государство практически не может влиять на уровень цен в экономике, бороться с инфляцией, воздействовать, используя данный инструмент, на безработицу, регулировать валютный курс и платежный баланс, манипулировать ставкой процента в целях воздействия на цикличность развития национальной экономики [1]. Экономика Абхазии, таким образом, подчинена действию основных закономерностей и механизму воспроизводства, свойственных странам, использующим иностранную валюту взамен национальной.

Создание эмиссионного центра на базе Банка Абхазии и введение системы валютного дуализма с параллельным обращением апсара и рубля РФ являются логичным шагом на пути к усилению финансового суверенитета, повышению гибкости государственной экономической политики и расширению инструментов управления внутренней денежной массой, так как использование единственной, внешней валюты, лишает страну инструментов независимой монетарной политики, ограничивает возможности реагирования на внутренние экономические вызовы и ослабляет контроль над денежным оборотом.

Материалы и методы

В условиях отсутствия или слабости национального эмиссионного механизма, валютный дуализм выступает вынужденной или переходной мерой, особенно в странах с нестабильной экономикой, гиперинфляцией, внешней зависимостью или ограниченным международным признанием.

Частично признанный международно-правовой статус и тесные экономические связи с Россией предопределили выбор рубля в качестве основной единицы расчетов в Республике Абхазия. Это решение имело серьезные последствия для денежно-кредитной политики страны: с одной стороны, оно обеспечило относительную стабильность обращения (избежав рисков введения ничем не обеспеченной новой валюты), с другой – поставило экономику Абхазии в прямую зависимость от курсовой динамики и монетарных решений, принимаемых в Москве.

Российский рубль де-юре и де-факто является единственным законным средством платежа на всей территории Абхазии [2]. По сути, экономика Абхазии находится в состоянии полной официальной долларизации, точнее «рублизации», когда в обращении используется иностранная валюта, а собственной полноценной денежной единицы нет. В мире немного примеров стран, которые используют чужую валюту без формального межгосударственного соглашения об этом; Абхазия – как раз такой случай.

Абхазия фактически «импортирует» денежно-кредитную политику Банка России. Банк Абхазии лишен возможности влиять на ключевые параметры денежного рынка и экономики. Например, если Банк России повышает ключевую ставку для борьбы с инфляцией, стоимость кредитов в Абхазии также растет, независимо от внутренних условий республики. Аналитики отмечают, что такие инструменты, как процентные ставки или денежная эмиссия, в целом мало влияют на экономику Абхазии, поскольку та зависит, в основном, от урожая сельхозпродукции и туристического сезона (см.: http://abkhazinform.com/item/15761-tejmuraz-khishba-turisticheskij-rekreatsionnyj-kompleks-yavlyaetsya-odnim-iz-prioritetnykh-v-sotsialno-ekonomicheskom-razvitii-abkhazii). Однако полная привязка к монетарной политике РФ означает отсутствие у Абхазии возможности смягчить внешние вызовы своими усилиями.

Поскольку рубль – основа обращения, любые его колебания немедленно отражаются на ценах и уровне жизни в Абхазии. Рост цен был во многом импортирован из России: удорожание завозимых товаров и общая инфляционная волна в рублевой зоне напрямую ударили по абхазскому рынку. При этом собственных механизмов поддержания стабильности цен у республики нет – приходится полагаться на стабилизацию рубля усилиями Банка России.

Использование чужой валюты без формального интеграционного соглашения приводит к структурному дефициту ликвидности в банковской системе Абхазии. Банки республики не имеют прямого доступа к рефинансированию в ЦБ РФ и вынуждены опираться только на средства, входящие в страну

через торговлю, туризм или межгосударственную финансовую помощь в рамках реализации Инвестиционной программы содействия социально-экономическому развитию Республики Абхазия [3]. Банковская система Абхазии «не наполнена необходимой ликвидностью» – она не может выдавать бизнесу длинные кредиты, а малый и средний бизнес испытывает дефицит финансирования (см.: https://www.rbc.ru/politics/23/11/2024/6740ad1d9a7947063a3beb5b).

Причина состоит в том, что статус рубля в Абхазии никак не формализован: рубль ходит, но Абхазия не является частью рублевой зоны де-юре, и ее банки не включены в механизмы поддержки ликвидности Банка России. Практически это означает, что приток наличных и безналичных рублей в экономику ограничен внешними факторами. По официальным данным, только за 2023 год через банковскую систему в Абхазию поступило 70,2 млрд руб., а выбыло 72,8 млрд – отток превысил приток (см.: https://nb-ra.org/v-2023-godu-pritok-denezhnyix-sredstv-v-respubliku-abxaziya-sostavil-70,2-mlrd-rub.html). Денежные средства утекают из страны (покупаются импортные товары, сбережения держатся в российских банках и т.д.), создавая постоянное давление ликвидности. Без собственного эмиссионного центра Абхазия не может восполнить этот отток, что сдерживает экономический рост.

В целом, роль российского рубля в Абхазии амбивалентна. С одной стороны, рубль сыграл стабилизирующую роль для абхазской экономики, в особенности в 1990-х годах в условиях послевоенной разрухи; а в настоящее время государству не приходится самостоятельно поддерживать курс или доверие к деньгам – эту задачу выполняет ЦБ РФ. С другой стороны, расчет за такую стабилизацию – фактическая утрата денежного суверенитета и прямая зависимость от экономической конъюнктуры и политики соседней державы. Финансовая безопасность Абхазии всецело увязана с ситуацией в России: монетарная политика Абхазии «внешне центрирована», а собственные власти лишены инструментов прямого воздействия на денежную сферу.

Отсутствие национальной валюты, тем не менее, не означает полного исчезновения кредитно-денежной политики. Национальный банк Абхазии, несмотря на ограничение возможности регулирования национальной экономики, остается ключевым звеном в системе регулирования банковской системы Абхазии, особенно учитывая, что с повышением уровня экономического развития республики будет возрастать роль банков [4].

Развитию национальной банковской системы способствовало подписанное в 2010 году Межправительственное Соглашение между Республикой Абхазия и Российской Федерацией, согласно которому для увеличения капитализации и модернизации Национального банка Республики Абхазии был предоставлен субординированный кредит в размере 700 миллионов рублей. В рамках освоения указанного кредита Банком Абхазии в конце 2012 года была введена в эксплуатацию Национальная платежная система «АПРА», в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов в платежной отрасли (см.: https://nb-ra.org/bankovskaya-sistema-ra.html).

Банковская система Республики Абхазия на 1 января 2025 года представлена Национальным банком Республики Абхазия и 13 действующими кредитными организациями, в том числе 3-мя расчетными небанковскими кредитными организациями (см.: https://nb-ra.org/utverzhden-godovoj-otchet-banka-abxazii-za-2024-god.html). Банк Абхазии является органом банковского регулирования, надзора и контроля [5]. Официально Банк Абхазии наделен определенными эмиссионными функциями, однако они весьма ограничены. Закон «О введении в обращение на территории Республики Абхазия памятных и инвестиционных монет и памятных банкнот» заложил основу для выпуска собственной денежной единицы под названием «апсар», но с оговоркой: изначально подразумевалась эмиссия только памятных монет (из золота и серебра) ограниченным тиражом, преимущественно для нумизматических и инвестиционных целей [6].

Апсар определяется как денежный знак, выпускаемый Банком Абхазии, имеющий твердое соотношение с российским рублем (курс установлен 1 апсар = 10 рублей РФ) [6]. При этом, монеты и банкноты в апсарах являются законным платежным средством на всей территории страны по номинальной стоимости, но законом предусмотрены ограничения для использования апсаров в системе розничной торговли. Иными словами, апсары обладают статусом законного платежного средства для обращения вне торговли, что делает их, по сути, параллельной символической валютой. На практике же апсар не участвует в повседневном денежном обороте: во-первых, тиражи невелики, во-вторых, их реальная стоимость для коллекционеров значительно превышает номинал, из-за содержания драгоценных металлов и ограниченного выпуска.

Таким образом, Банк Абхазии является эмиссионным центром для апсара и одновременно выполняет функции центрального банка: регулятора банковской системы, расчетного центра, банка правительства. Однако из-за отсутствия собственной полноценной валюты его эмиссионная политика сводится к выпуску описанных памятных знаков. Банк Абхазии публикует показатели денежной массы, средние ставки по кредитам и даже устанавливает ставку рефинансирования, но все эти индикаторы привязаны к рублевому пространству. Реального значения для кредиторов и заемщиков это не имеет, поскольку доступ банков к рефинансированию ограничен. Аналогично, Банк Абхазии не может проводить независимую валютную политику – курс рубля к иностранным валютам определяется в Москве, а апсар привязан к рублю жестко.

Таким образом, функции Банка Абхазии, как «банка банков» носят во многом административно-надзорный характер: лицензирование и контроль банков, поддержание национальной платежной системы АПРА [7]. Но функцию классического эмиссионного центра, управляющего денежным оборотом, Банк Абхазии выполнить не в силах ввиду объективных причин.

Результаты и обсуждение

Итак, можно сказать, что эмиссионная политика Банка Абхазии носит сугубо номинальный характер, апсар на сегодняшний день существует больше формально, выполняя символическую роль атрибута суверенитета и нумизматического товара. Банк Абхазии ограничен в инструментах: он не может эмитировать рубли, не может через печатный станок кредитовать экономику или финансировать бюджет, а апсары не являются платежным средством в классическом понимании. Количество денег в обращении определяется не решениями государственных структур Абхазии, а внешними факторами – притоком рублей из России.

В случае экономического спада или кризиса власти не могут прибегнуть к эмиссии для стимулирования экономики или покрытия бюджетного дефицита. С одной стороны, это дисциплинирует финансы (невозможно «включить печатный станок» и устроить инфляцию ради затыкания дыр бюджета). Но с другой – лишает гибкости: например, в чрезвычайных ситуациях правительство не может, как делают суверенные государства, провести денежное смягчение или раздачу денег населению – таких ресурсов просто нет. Денежная масса «твердо фиксирована» внешними потоками, а они могут сокращаться. Завезенная из России рублевая наличность впоследствии через торговлю утекает обратно в Россию. Таким образом, экономика страдает от хронической утечки денежного ресурса, бороться с которой без своего денежного регулирования крайне сложно.

С учетом вышеизложенного, в Абхазии периодически обсуждается идея введения национальной валюты в обращение параллельно с рублем, то есть переход к режиму валютного дуализма. Смысл этой идеи в том, чтобы сохранить все преимущества использования рубля (стабильность, интеграция с экономикой РФ), но одновременно обрести некоторые инструменты денежной политики через выпуск ограниченного количества собственной денежной единицы для внутренних расчетов.

В абхазском экспертном сообществе звучали различные оценки целесообразности введения полноценной национальной валюты. По мнению некоторых экспертов, использование рубля не наносит серьезного вреда экономике Абхазии, наоборот – избавляет от множества сложностей. Введение собственной денежной единицы повлечет рост транзакционных издержек и, учитывая экспортно-импортную структуру экономики, может создать давление на новую валюту. Главные источники доходов Абхазии – туризм и сельское хозяйство – мало чувствительны к процентным ставкам и денежным стимулам, так что Банк Абхазии не смог бы существенно повлиять на урожай или поток отдыхающих. Проще говоря, эффект от введения национальной валюты может быть ограниченным, а риски – значительными.

Эти риски включают, в первую очередь, девальвацию и потерю доверия. Население страны может предпочесть хранить сбережения в рублях или иной валюте, а зарплаты в апсарах сразу менять на рубли. Это приведет к двойственности обращения: крепкий рубль и слабый апсар. Если курс апсара отпустить в свободное плавание, он, вероятно, быстро упадет относительно рубля из-за оттока капитала и высокого спроса на более устойчивый рубль, что подорвет сам смысл валютного дуализма. Поэтому реалистично рассматривается только вариант фиксированного курса апсара к рублю (как и сейчас). Но удержать этот паритет можно только обеспечив каждую выпущенную единицу резервом – то есть действуя по принципу валютного управления.

В Абхазии нет собственных необходимых золотовалютных резервов, следовательно, резервом могли бы служить рубли РФ. Обеспечение 100% выпуска ограничивает объем новой валюты величиной резервов. В итоге польза от ее введения (в плане ликвидности) окажется не столь велика – нельзя будет напечатать больше апсаров, чем имеется рублевых запасов, иначе рухнет фиксированный курс. Кроме того, выпуск и управление своей валютой требует определенного институционального и экспертного потенциала. Нужны квалифицированные кадры, способные проводить монетарный анализ, управлять ставками, проводить интервенции. То есть, прежде чем вводить валюту, нужно подготовить почву: наладить статистику, прогнозирование, создать механизмы денежного рынка внутри страны.

На первом этапе необходимо принять ряд нормативно-правовых актов, в частности: Закон «О национальной валюте», определив правовой статус апсара как полноценной валюты в режиме дуализма; Закон «О внедрении валютного дуализма», описав переход к системе с двумя валютами; этапы перехода и сферы приоритетного использования апсара (бюджетные расчеты, в том числе взимание пошлин, налогов, выплата заработной платы и т.д.), механизмы контроля за соотношением рубль/апсар, компенсационные меры для представителей бизнес-сообщества и населения, правила двойного ценообразования и пр.; Закон «О цифровой национальной валюте» (второй этап реализации концепции денежного суверенитета); Закон «О рынке ценных бумаг» и др.;

Также следует вносить изменения в существующие акты: Гражданский кодекс Республики Абхазия, определив, что апсар наряду с рублем РФ является законным платежным средством на всей территории Республики Абхазия; Закон «О Национальном банке Республики Абхазия», наделив Банк Абхазии правом полноценной эмиссии; в Законе «О банках и банковской деятельности» предусмотреть возможность открытия счетов в апсарах, установить требования к капиталу, резервам и отчётности кредитных организаций с учётом введения апсара; в Законе «О валютном регулировании и валютном контроле» предусмотреть, что рубль и апсар – официальные платёжные средства, уточнить обязанности субъектов рынка по приёму обоих видов валют, обозначить особенности валютного контроля за операциями в апсарах; в Законе «О введении в обращение памятных и инвестиционных банкнот» предусмотреть возможность реального хождения и обеспечения ликвидности; в бюджетном и налоговом законодательстве предусмотреть возможность уплаты налогов, пошлин, сборов в апсарах, разрешить бюджетное планирование в двух валютах, ввести двойную отчётность в казначейской системе (переходный период).

При этом, принятие этих норм должно сопровождаться активной информационной кампанией.

Учитывая все перечисленное, наиболее реалистичной стратегией для Абхазии мог бы быть постепенный, ограниченный валютный дуализм, при котором апсар вводится как параллельное расчетное средство для внутренних нужд. Государство могло бы начать выплачивать часть зарплат и пенсий апсарами (по фиксированному курсу к рублю), сохранив при этом возможность свободного обмена на рубли без комиссии. Это сразу придало бы национальной валюте функциональность. Однако критически важно, чтобы население было уверено в надежности курса 1:10 – для этого можно публично объявить о гарантированном обмене апсар-рубль в неограниченных количествах через банки. Такой механизм уже прописан для памятных банкнот, но потребует наращивания резервов.

Чтобы минимизировать риски, апсар на первом этапе мог бы использоваться только в наличных расчетах внутри страны (выплаты заработных плат, пенсий, пособий, взимание государственных платежей, налогов, пошлин и т.д.), тогда как безналичные крупные операции, внешняя торговля оставались бы в рублях. Это похоже на модель «суррогатной валюты», о которой говорил А. Бгажба: «Не классическая национальная валюта, а определенный суррогат… для наличных расчетов внутри страны» (цит. по: https://www.ekhokavkaza.com/a/30647080.html). В таком формате апсар выполнял бы роль расчетного средства на рынках, в транспорте, для оплаты услуг, но не выводился бы за рубеж.

Это могло бы удержать больше денег в пределах Абхазии и одновременно не создавать проблем с внешними платежами. Впоследствии если апсар удастся запустить без потрясений (курс остается стабильным, обмен свободен, инфляция не выходит за рамки общей по рублю), то доверие населения может укрепиться. Тогда можно расширять сферу его применения – например, использовать в розничной торговле или даже обязать принимать к оплате наряду с рублем.

Заключение

Международный опыт подсказывает, что валютный дуализм – сложный, но возможный путь развития национальной финансовой системы. Ограниченный валютный дуализм с жестким фиксированным курсом может стать компромиссом, который позволит руководству Абхазии влиять на денежно-кредитную политику в своей стране. Он должен быть теоретически проработан: необходимы экономические расчеты, моделирование сценариев и, главное, согласие населения принять новую валюту не только как нумизматическую ценность, но и как деньги. Пока же апсар остается больше денежным символом, но не инструментом экономической политики.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента Республики Абхазия от 23.12.2005 г. № 248 «Об утверждении Концепции социально-экономического развития Республики Абхазия».
2. Гражданский кодекс Республики Абхазия (часть первая) от 13.07.2006 г. № 1409-с-XIV.
3. Закон Республики Абхазия от 13.03.2025 г. № 6138-с-VII «О Республиканском бюджете на 2025 год».
4. Указ Президента Республики Абхазия от 23.12.2005 г. № 248 «Об утверждении Концепции социально-экономического развития Республики Абхазия».
5. Закон Республики Абхазия от 10.03.2011 г. № 2858-с-IV «О Национальном банке Республики Абхазия (Банке Абхазии)».
6. Закон Республики Абхазия от 21.04.2008 г. № 2012-с-IV «О введении в обращение на территории Республики Абхазия памятных и инвестиционных монет и памятных банкнот».
7. Закон Республики Абхазия от 24.11.2011 г. № 3024-с-IV «О Национальной платежной системе».

Харченко Л.П., Кораблева О.Н.

БИРЖЕВЫЕ ФОНДЫ ДЕНЕЖНОГО РЫНКА КАК ИНСТРУМЕНТ СТАБИЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Аннотация. *Значимым сегментом российского финансового рынка является биржевой денежный рынок Московской Биржи, который дает возможность заключать сделки РЕПО участникам рынка. Рыночный канал финансового посредничества, к которому относятся институты коллективного инвестирования, диверсифицирует финансирование, снижая чрезмерную зависимость от банковского сектора заемщиков на финансовом рынке. Представленное исследование направлено на выявление возможностей биржевых паевых инвестиционных фондов денежного рынка в период высоких процентных ставок на рынке. С этой целью был проведен анализ финансового рынка и финансового посредничества в современных условиях, выявлены ключевые факторы развития рынка капитала и денежного рынка на современном этапе, проведен анализ адаптации ценностного предложения на рынке коллективных инвестиций в условиях ужесточения политики Банка России по ключевой ставке, что привело к снижению биржевых индексов и падению рынка облигаций. При проведении исследования использованы следующие методы: систематизация, классификация, логический анализ, сравнительный анализ, синтез. Теоретический анализ проводился в сочетании с анализом эмпирического материала. Результатом исследования стало выявление роли биржевых паевых инвестиционных фондов денежного рынка как дополнительного рыночного канала финансирования экономики и одновременно инструмента стабильных инвестиций.*

Ключевые слова. *Финансовый рынок, финансовое посредничество, ключевая ставка, инфляция, денежный рынок, коллективные инвестиции.*

Kharchenko L.P., Korableva O.N.

EXCHANGE-TRADED MONEY MARKET FUNDS AS A STABLE INVESTMENT TOOL

Abstract. *A significant segment of the Russian financial market is the Moscow Stock Exchange money market, which makes it possible for market participants to enter into REPO transactions. The market channel of financial intermediation, which includes collective investment institutions, diversifies financing, reducing excessive dependence on the banking sector of borrowers in the financial market. The presented research is aimed at identifying the possibilities of exchange-traded mutual funds of the money market during a period of high interest rates on the market. To this end, an analysis of the financial market and financial intermediation in modern conditions was carried out, key factors of the development of the capital market and the money market*

ГРНТИ 06.01.11
EDN XZZMAF
© Харченко Л.П., Кораблева О.Н., 2025
Лариса Павловна Харченко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0003-3872-359X
Ольга Николаевна Кораблева – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций Санкт-Петербургского государственного университета, главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН. ORCID 0000-0002-2699-8396
Контактные данные для связи с авторами (Харченко Л.П.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 911 949-13-21. E-mail: kharchenko.l@unecon.ru.
Статья поступила в редакцию 15.06.2025.

at the present stage were identified, an analysis of the adaptation of the value proposition in the collective investment market was carried out in the context of tightening the policy of the Bank of Russia at the key rate, which led to a decrease in stock indices and a fall in the bond market. The following methods were used in the research: systematization, classification, logical analysis, comparative analysis, synthesis. The theoretical analysis was carried out in combination with the analysis of empirical material. The result of the study was to identify the role of exchange-traded mutual funds of the money market as an additional market channel for financing the economy and at the same time a tool for stable investments.

Keywords. *Financial market, financial intermediation, key rate, inflation, money market, collective investments.*

Введение

Традиционная теория финансового посредничества выявила роль банков, как финансовых посредников, осуществляющих трансформацию капитала, сроков и риска финансовых активов. Базовыми видами деятельности банков являются операции по привлечению ресурсов от вкладчиков и их последующее распределение между заемщиками. Роль банков, согласно теории финансового посредничества, заключается в предоставлении ликвидности по требованию вкладчиков и гарантировании заемщикам получения денежных средств по их требованию, а также в управлении рисками, что является мотивом делегирования клиентом (принципалом) принятия решений относительно управления рисками посреднику (агенту) – банку.

Помимо банковского канала финансового посредничества, который играет ведущую роль в финансовом секторе, существует и рыночный канал финансового посредничества, который диверсифицирует финансирование, и, отчасти, снижает чрезмерную зависимость от банковского сектора. Тот факт, что инструменты финансового рынка дополняют банковское финансирование, делает финансовую систему более диверсифицированной, что положительно влияет на финансовую стабильность и на повышение устойчивости экономики в целом. Обеспечением ликвидности, наряду с банками, занимаются фонды денежного рынка, известные в мировой практике с 70-х годов 20 века. В России активно развиваются биржевые паевые инвестиционные фонды (БПИФ) денежного рынка. Управляющие компании БПИФов денежного рынка предоставляют ликвидность по требованию через биржевой механизм сделок РЕПО, гарантии по которым обеспечиваются со стороны инфраструктуры биржи.

Цель статьи – обосновать, что в период высоких процентных ставок биржевые фонды денежного рынка служат розничным инвесторам инструментом стабильных инвестиций. Объектами исследования выступили денежный рынок в России, а также услуги финансового посредничества на рынке коллективных инвестиций.

Теории финансового посредничества посвящен ряд фундаментальных работ зарубежных экономистов, основные результаты которых систематизированы в работах российских ученых. В исследовании А.В. Канаева изложены основы как ранней, так и современной теории финансового посредничества [12]. Также основные принципы теории финансового посредничества изложены в работах В.М. Старостина [24], А.Е. Абрамова [1] и других ученых. Теме коллективного инвестирования посвящен большой массив работ зарубежных и российских авторов. Среди них можно выделить труды зарубежных экономистов Дж.К. Богла [5], Д.С. Свенсена [21], У. Шарпа [9] и др.

Существующие исследования доверительного управления паевыми инвестиционными фондами как небанковского финансового посредничества на рынке коллективных инвестиций российскими авторами концентрируются, в основном, на небольшом круге вопросов: анализ деятельности паевых инвестиционных фондов как формы коллективных инвестиций на финансовом рынке; исследование эффективности управления портфелями паевых инвестиционных фондов; анализ влияния санкций на деятельность паевых инвестиционных фондов.

По мнению Л.Н. Андриановой и К.С. Старцева, паевые инвестиционные фонды являются привлекательным инструментом для розничных инвесторов [3]. Ю.А. Катышевский, В.В. Матвеев и О.А. Смирнова, сравнивая различные инвестиционные инструменты, дали основные характеристики ПИФам и ETFs с учетом их развития в условиях цифровизации экономики [13]. Э.В. Иноземцев и

Е.Б. Тарасов сделали акцент на необходимости развития ПИФов с пассивной стратегией управления активами [11]. М.М. Сорокина и Е.И. Дедюшко обобщили российский и зарубежный опыт управления активами ПИФов [23].

Состояние отрасли коллективных инвестиций и паевых инвестиционных фондов проанализированы также в работах Ю.С. Володина и В.В. Гребеника [6], А.А. Брянской и Н.И. Кравцовой [4], и др. А.Е. Абрамов, А.Д. Радыгин, М.И. Чернова проанализировали ограничения традиционных способов оценки эффективности деятельности паевых инвестиционных фондов акций и предложили в качестве метода оценки доходности и риска портфеля фонда акций использовать многофакторные модели ценообразования финансовых активов, разработанные с учетом специфики внутреннего фондового рынка [2]. К теме качества управления ПИФобращались также П.А. Паршаков [30], А.В. Семушин [22] и др.

Е.А. Колганова, а также Г.Т. Гафурова с соавторами исследовали ограничения, возникшие в связи с санкциями, на рынке коллективных инвестиций [8, 15]. Е.М. Попова, Ю.Б. Максименко, обсудив проблемы, возникшие на рынке коллективных инвестиций в условиях санкций, рассмотрели возможные варианты их решения и выявили тренд – ориентацию ПИФов на российские активы и инвесторов [19]. ПИФы денежного рынка, как бенефициары жесткой денежно-кредитной политики Банка России, подробно исследованы Ж.Н. Тропиной [24].

Материалы и методы

При проведении исследования использованы следующие методы: систематизация, классификация, логический анализ, сравнительный анализ, синтез. Теоретический анализ проводился в сочетании с анализом эмпирического материала. В качестве начала анализируемого временного периода выбран конец февраля 2022 г. (введение серьезных санкций против крупнейших банковских институтов России и инфраструктуры фондового рынка, повлиявших на многие процессы на российском финансовом рынке). Исследование проводилось по 1 квартал 2025 г. Информационную базу исследования составили: данные, публикуемые Банком России – ключевые показатели, характеризующие развитие экономики, а именно, данные о темпах роста ВВП и инфляции; данные по ключевой ставке; ставке RUSFAR; объему инвестиций и количеству пайщиков в БПИФах денежного рынка.

Результаты

Отправной точкой анализа развития финансового рынка в современных условиях целесообразно считать конец февраля 2022 года, когда были введены серьезные санкции против крупнейших банковских институтов России, а также Национального расчетного депозитария (НРД), вследствие чего часть бумаг российских инвесторов оказалась заморожена. Это послужило вызовом как банковской системе, так и финансовому сектору в целом.

По данным Банка России, на конец II квартала 2024 года на российском рынке ценных бумаг действовало 421 профессиональных участника рынка ценных бумаг, в том числе 186 кредитных организаций, осуществляющих услуги финансового посредничества и инфраструктурное обслуживание участников рынка. После падения 2022 на 1,4% по сравнению с предыдущим годом, уже в 2023 году российская экономика показала высокие темпы роста, который продолжился и в 2024 г. – рост ВВП составил и в 2023, и в 2024 годах по 4,1% по сравнению с предыдущими периодами, что явилось результатом значительных структурных преобразований в экономике [17].

Преодолению шоков от санкций 2022 года и переходу к фазе быстрого восстановления и структурной трансформации способствовала мягкая денежно-кредитная политика. Начиная с середины 2023 года, внутренний спрос стал опережать предложение, что проявилось в ускоренном росте цен на фоне ослабления рубля. Это, в свою очередь, привело к росту инфляционных ожиданий и последующей реакции Банка России в виде повышения ключевой ставки. Инфляцию удалось затормозить, и по итогам года ее величина составила 7,4%. Однако с середины 2023 года инфляция стала расти, что неизбежно привело к политике ужесточения ключевой ставки Банком России, которая сохраняется по настоящее время (см. рис.).

Рост экономики в 2023 году благоприятно отразился и на финансовом рынке, показавшем рост во всех его сегментах. Существенно (на 5%) выросла доля безналичных платежей в розничном обороте, достигнув уровня 83,4%. Подготовка к внедрению цифрового рубля вошла в решающую стадию. Процессы цифровизации финансового рынка продолжились в прежнем темпе.

На рынке коллективных инвестиций в 2022 году наблюдался спад. Клиенты в доверительном управлении сократили горизонт инвестирования. В 2023 г. на фоне повышения процентных ставок денежный рынок стал одним из главных трендов инвестиций на финансовом рынке, а биржевые паевые инвестиционные фонды (БПИФы) денежного рынка стали востребованным продуктом у розничных инвесторов, интерес к ним продолжает расти. В 2023 году появилось 3, в 2024 году – 8, в начале 2025 года – еще один новый БПИФ денежного рынка, в результате их общее количество достигло 18; стоимость чистых активов БПИФов денежного рынка в январе 2025 г. составила свыше 1 трлн рублей.

Рис. Инфляция и ключевая ставка Банка России [14]

Основой стратегии ПИФов денежного рынка на Московской бирже являются сделки РЕПО, в которых их активы размещаются в обратное РЕПО с Центральным контрагентом под облигации федерального займа (ОФЗ) и клиринговые сертификат участия (КСУ). Участие Центрального контрагента, выступающего посредником между сторонами по сделке РЕПО, минимизирует риск неисполнения обязательств участниками сделки, а ценные бумаги, выступающие, фактически, залогом при краткосрочном финансировании, являются надежными, поскольку выпускаются Минфином РФ (ОФЗ) или специально сконструированы для обслуживания сделок РЕПО специалистами денежного рынка Московской биржи (КСУ). В качестве гаранта, центрального контрагента, выступает НКО ЦК «Национальный Клиринговый Центр».

Размещение и привлечение ликвидности осуществляется под процентные ставки, которые формируются на рыночных условиях. Московская биржа рассчитывает ставку RUSFAR, которая обычно близка к ключевой ставке Центрального Банка. Фонды денежного рынка в сделках РЕПО с КСУ стремятся к доходности, близкой к RUSFAR. Среднедневной объём торгов на денежном рынке Московской Биржи превышает 4 трлн рублей.

Фактором высокого спроса на БПИФы денежного рынка в 2023-2024 гг. как более ликвидной альтернативы банковским счетам, являются условия сохранения высоких процентных ставок. Согласно биржевой статистике, опубликованной Банком России, объемы инвестиций в БПИФы денежного рынка возросли за 2023 год более чем в 12 раз, достигнув 300 млрд рублей (23,8 млрд рублей на 1 июня 2023 года). В 2024 г. приток средств в биржевые фонды денежного рынка продолжался в течение всего года, достигнув в IV квартале максимума – 452 млрд рублей, при этом средневзвешенная доходность рублевых биржевых ПИФ денежного рынка за 2024 год составила 18,1%. В январе-марте 2025 г. начался отток средств из БПИФов денежного рынка. Большая часть оттока средств – 37,3 млрд рублей – пришлась на февраль. Причиной могли стать ожидания инвесторов получения большей доходности с помощью других инструментов финансового рынка.

Совокупность перечисленных факторов делает инвестиционные паи БПИФов денежного рынка в условиях высоких процентных ставок и неблагоприятного инвестиционного климата инструментом

стабильных инвестиций, что подтверждается статистическими данными: за первые пять месяцев 2024 года среднедневные объемы торговли фондами денежного рынка показали рост в 15 раз по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, достигнув уровня 7,7 млрд рублей. Общий объем операций с фондами денежного рынка в текущем 2024 г. превысил 812 млрд рублей [10]. Количество физических лиц, которые инвестируют в БПИФы денежного рынка на Московской бирже, в ноябре 2024 г. превысило миллион человек со средним размером вложений более 580 тыс. рублей, при том, что до августа 2023 года этот показатель не превышал 200 тыс. рублей [10].

Обсуждение

Уход иностранного капитала из банковского сектора страны в сочетании с серьезным санкционным давлением стали предпосылками развития нового ландшафта финансового рынка, что позволило активизировать его возможности сохранения сбережений, финансирования инвестиций, запустить новые продукты и финансовые инструменты, улучшить практики обслуживания клиентов на фоне успешного внедрения наиболее современных технологий. Анализ денежного рынка и связанных с ним биржевых паевых инвестиционных фондов показал, что среди причин роста интереса инвесторов к таким инструментам выделяют следующие:

1. Паевые инвестиционные фонды категории «биржевые» несут меньшие, по сравнению с другими типами ПИФов операционные издержки, дают преимущество высокой ликвидности [20].

2. Такие фонды избегают рыночного риска за счет получения прибыли на операциях РЕПО с центральным контрагентом [19].

3. Паи БПИФов денежного являются защитой от процентных рисков моментально реагируют не только на само изменение ключевой ставки, но и на ожидания таких изменений, а кроме того, в фондах денежного рынка, функционирующих на российском рынке практически отсутствует присущий облигациям кредитный риск, риск эмитента [25].

4. Сочетание рыночной доходности, надежности расчетов и концентрации ликвидности делают денежный рынок привлекательным. Порог входа в биржевые фонды денежного рынка является очень низким – 150 рублей. А поскольку паи фондов являются ценными бумагами, их можно покупать на индивидуальные инвестиционные счета (ИИС) и получать соответствующие налоговые вычеты [26].

Таким образом, БПИФы денежного рынка стали ответом на запрос инвесторов в связи с их инвестиционными предпочтениями в сложившихся условиях. Ряд управляющих компаний адаптировал актуальное ценностное предложение на рынке коллективных инвестиций в условиях ужесточения политики Банка России по ключевой ставке и сжатия фондового рынка, расширив линейку ПИФов в доверительном управлении: из двенадцати торгуемых в 2024 г. на Московской бирже БПИФов денежного рынка десять фондов начали торговлю своими инвестиционными паями с 2022 г. и позже. Помогая инвесторам получать рыночную доходность, зависящую от ключевой ставки, и защищая тем самым их активы от инфляции, доверительные управляющие БПИФов денежного рынка формируют инвестиционную базу на денежном рынке, позволяя пайщикам фондов осуществлять краткосрочное финансирование остальных участников рынка.

Финансовый рынок обладает потенциалом развития инструментов финансирования экономики. Правительство и Банк России окажут максимальную поддержку бизнесу по стимулированию первичных публичных размещений новых компаний таким образом, что капитализация российского фондового рынка по отношению к ВВП должна существенно. В условиях цифровизации экономики и финансового рынка финансовые инновации будут также способствовать реализации потенциала фондового рынка, обеспечению интересов всех категорий инвесторов, развитию конкуренции на финансовом рынке.

Заключение

В данном исследовании с целью определения состояния российского финансового рынка в период 2022-2024 гг. и выявления инструмента стабильных инвестиций для розничных инвесторов был проведен анализ финансового рынка в сегменте рыка облигаций, рынка акций и рынка биржевых паевых инвестиционных фондов денежного рынка, который показал, что в исследуемый период рынки облигаций и акций находятся под влиянием совокупности неблагоприятных факторов, в целом определяющих инвестиционный климат на рынке как неблагоприятный. В ответ на вызовы, в сложившихся условиях управляющие компании, осуществляющие доверительное управление ПИФами на рынке коллективных

инвестиций, адаптировали ценностное предложение в виде формирования новых биржевых ПИФов денежного рынка, показывающих стабильную доходность в период высоких процентных ставок, являющихся альтернативой инструментам на рынке капитала.

Анализ показал, что в отличие от рынка облигаций и рынка акций, денежный рынок является дополнительным каналом краткосрочного финансирования экономики, наряду с коммерческими банками. Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась – в период политики ужесточения процентных ставок Центральным банком инструментом стабильных инвестиций, и одновременно дополнительным каналом краткосрочного финансирования экономики становятся биржевые паевые инвестиционные фонды денежного рынка. Фонды денежного рынка предоставляют ряд преимуществ инвесторам в виде высокой ликвидности, доходности, низких операционных издержек, дают защиту от процентных рисков, имеют низкий порог входа, позволяют работать в рамках индивидуального инвестиционного счета и получать налоговый вычет.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Абрамов А.Е.* Инвестиционные фонды: доходность и риски, стратегии управления портфелем, объекты инвестирования в России. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 414 с.
2. *Абрамов А.Е., Родыгин А.Д., Чернова М.И.* Эффективность управления портфелями паевых инвестиционных фондов акций и ее оценка // Экономическая политика. 2020. № 4. С. 8-47.
3. *Андрианова Л.Н., Старцев К.С.* Привлекательность паевых инвестиционных фондов как инструмента инвестирования и сбережения средств населения на российском финансовом рынке // Финансовые рынки и банки. 2024. № 7. С. 97-102.
4. *Брянская А.А., Кравцова Н.И.* Коллективные инвестиции в 2023 году: анализ состояния и тенденция дальнейшего развития // Научный лидер. 2023. № 42.
5. *Богл Д.* Взаимные фонды с точки зрения здравого смысла: новые императивы для разумного инвестора. М.: Альпина Паблишер, 2002. 539 с.
6. *Володин Ю.С., Гребеник В.В.* Трансформация российского рынка коллективных инвестиций // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 6.
7. Выпущенные на внутреннем рынке ценные бумаги. Макроэкономическая статистика. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/issue/ (дата обращения 06.06.2025).
8. *Гафурова Г.Т., Нотфуллина Г.Н., Ковалева Э.Р.* Тренды развития паевых инвестиционных фондов в условиях санкций // Russian Journal of Economics and Law. 2023. № 3. С. 490-514.
9. Инвестиции / У.Ф. Шарп, Г.Д. Александер, Д.В. Бэйли. М.: ИНФРА-М, 2003. 1028 с.
10. Инвестиции в биржевые фонды денежного рынка выросли за год в 12 раз. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.moex.com/n69815 (дата обращения 06.06.2025).
11. *Иноземцев Э.В., Тарасов Е.Б.* Активность российских паевых фондов: плохо или хорошо для инвестора? // Вопросы экономики. 2018. № 3. С. 64-79.
12. *Канаев А.В.* Банковская деятельность в свете теории финансового посредничества: традиции и инновации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2006. № 3. С. 113-123.
13. *Катышевский Ю.А., Матвеев В.В., Смирнова О.А.* Инвестиционные инструменты компаний в условиях цифровизации экономики. Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2020. № 3 (31). С. 95-110.
14. Ключевая ставка Банка России и инфляция. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения 06.06.2025).
15. *Колганова Е.А.* Российская индустрия коллективных инвестиций в условиях международных санкций: проблемы и перспективы // Финансовые рынки и банки. 2024. № 9. С. 73-76.
16. *Ломовцева Е.А.* Деятельность управляющих компаний паевых инвестиционных фондов в РФ и зарубежных странах // Вопросы российской юстиции. 2018. № 6. С. 151-163.
17. О текущей ситуации в российской экономике. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/195754c7897bff1c50dc164890f91407/o_tekushchey_situacii_v_rossiyskoy_ekonomike_itogi_2024_goda.pdf (дата обращения 06.06.2025).
18. *Паршаков П.А.* Оценка навыков российских управляющих активами // Прикладная эконометрика. 2018. № 1 (37). С. 57-66.
19. *Попова Е.М., Максименко Ю.Б.* Актуальные тенденции на рынке коллективного инвестирования в сегменте паевых инвестиционных фондов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-1 (141). С. 34-39.

20. *Пученькин Ю.С.* Биржевой фонд российских акций на индекс МосБиржи малой и средней капитализации // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сб. материалов IX международной научно-практической конференции. Махачкала: Изд-во «ООО «ИРОК»: Изд-во «Алеф», 2022. С. 191-196.
21. *Свенсен Д.Ф*. Секреты стабильно высокой доходности от легенды мира инвестиций. М.: Эксмо, 2009. 382 с.
22. *Семушин А.В., Паршаков П.А.* Обзор основных обобщенных моделей оценки инвестиционных навыков управляющих // Финансы и кредит. 2020. № 3 (483). С. 19-27.
23. *Сорокина М.М., Дедюшко Е.И.* Ценность активного управления паевыми инвестиционными фондами: зарубежный и российский опыт // ЦИТИСЭ. 2022. № 2 (32). С. 354-366.
24. *Старостин В.М.* Современный взгляд на теорию финансового посредничества и место кредитных кооперативов в системе финансовых посредников // Вестник РУК. 2012. № 4. С. 46-54.
25. *Тропина Ж.Н.* Фонды денежного рынка как бенефициары жесткой денежно-кредитной политики Банка России // Финансовые рынки и банки. 2024. № 7. С. 212-216.
26. Почему денежный рынок стал одной из главных инвестиционных идей 2023 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://finance.mail.ru/2023-12-09/pochemu-denezhnyy-rynok-stal-odnoy-iz-glavnyh-investicionnyh-idey-2023-goda-58939838/ (дата обращения 06.06.2025).

Жилюк Д.А., Скороход А.Ю.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ И ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. *В статье исследуются проблемы финансовой грамотности домашних хозяйств, частных инвесторов, а также выявляются взаимосвязи уровня финансовой грамотности и степени ответственного финансового поведения граждан. В качестве аналитической базы используются современные статистические исследования, посвященные вопросам финансовой культуры, поведения граждан. Целевые ориентиры достижения повышения уровня финансовой грамотности заданы государственной стратегией повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года.*

Ключевые слова. *Финансовая грамотность, финансовое поведение, рациональное потребление, инвестиционные продукты, уровень принятия риска.*

Zhilyuk D.A., Skorokhod A.Yu.

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL BEHAVIOR AND FINANCIAL LITERACY IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Abstract. *The article examines the problems of financial literacy of households and private investors, and identifies the relationship between the level of financial literacy and the degree of responsible financial behavior of citizens. Modern statistical studies on financial culture and citizens' behavior are used as an analytical base. The targets for achieving an increase in financial literacy are set by the state strategy for improving financial literacy and the formation of financial culture until 2030.*

Keywords. *Financial literacy, financial behavior, rational consumption, investment products, the level of risk acceptance.*

Введение

В современном мире необходимость повышения финансовой грамотности граждан не вызывает сомнения ни у самих граждан, ни у государства. Являясь частью функциональной грамотности (понимаемой как базовое образование личности), финансовая грамотность формирует необходимые компетенции современного человека, независимо от того, где он живет, работает или учится. Финансово грамотное население способствует устойчивому развитию экономики страны. Только грамотное в финансовом плане население способно на постоянной основе формировать накопления и трансформировать их в инвестиции, рационально выбирать финансовые продукты и услуги, минимизировать личные финансовые риски.

ГРНТИ 06.73.02
EDN SRRBFA
© Жилюк Д.А., Скороход А.Ю., 2025
Дмитрий Александрович Жилюк — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0004-1688-2244
Александрина Юрьевна Скороход — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0008-8186-2177
Контактные данные для связи с авторами: (Скороход А.Ю.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 952 388-20-38. E-mail: skorokhod.a@unecon.ru.
Статья поступила в редакцию 29.05.2025.

Понимание гражданами страны особенностей различных инвестиционных продуктов и их умение адекватно оценивать риски в динамично меняющемся мире позволяет государству решать ряд важнейших задач, среди которых можно выделить: формирование класса долгосрочных инвесторов; минимизация финансовых рисков домашних хозяйств; повышение уровня пассивных доходов домашних хозяйств; рациональное потребление; увеличение горизонта финансового планирования домашних хозяйств; повышение устойчивости домашних хозяйств к неблагоприятным жизненным ситуациям; увеличение количества и качества финансовых продуктов для частных инвесторов; развитие финансовых институтов.

Вместе с тем, нужно помнить, что домашние хозяйства могут выступать не только в роли инвесторов, но и в роли заемщиков. В условиях высокой инфляции и падения реальных располагаемых доходов населения, некоторые домашние хозяйства ради сохранения привычного уровня потребления либо сокращают свои накопления, либо прибегают к потребительским кредитам, наращивая уровень своей долговой нагрузки. Такая стратегия может быть отчасти оправдана в случае наличия реальных перспектив увеличения будущих доходов, в противном случае – может ещё больше усугубить шаткое материальное положение. Тут представляется более уместным руководствоваться принципом: «Надейся на лучшее и готовься к худшему».

По данным статистики такому принципу следуют далеко не все. Так с 2022 года наблюдается устойчивый рост не только общей задолженности населения перед банками, но и числа заемщиков [1]. И это тревожит не только отдельные финансовые институты. Озабоченность ростом закредитованности населения неоднократно высказывали представители Банка России. В этих условиях особенно важно, чтобы решение об использовании заемных средств принималось домашними хозяйствами осознано, что позволило бы сократить объем просроченной задолженности по потребительским кредитам и сделало бы их более доступными для добросовестных заёмщиков.

Материалы и методы

В качестве аналитической базы используются современные статистические исследования Банка России, посвященные вопросам финансовой культуры, финансового поведения граждан. Целевые ориентиры достижения повышения уровня финансовой грамотности заданы государственной стратегией повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года, утвержденной Правительством РФ.

Результаты и их обсуждение

В нашей стране различные мероприятия по повышению финансовой грамотности населения начали проводить четырнадцать лет назад. Первая Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации была разработана на период с 2017 по 2023 годы. В этом документе определено само понятие финансовой грамотности, как результат процесса финансового образования, который определяется как сочетание осведомленности, знаний, умений и поведенческих моделей, необходимых для принятия успешных финансовых решений и в конечном итоге для достижения финансового благосостояния. Целью первой Стратегии стало создание основ для формирования финансово грамотного поведения населения как необходимого условия повышения уровня и качества жизни граждан, в том числе за счет использования финансовых продуктов и услуг надлежащего качества [2].

Результатом реализации мероприятий по повышению финансовой грамотности в рамках первой стратегии стало увеличение большинства ключевых показателей, оценивающих финансовую грамотность граждан [3]. Вместе с тем, можно заметить, что большинство этих показателей относится к приобретению знаний в области личных финансов, которые сами по себе не могут гарантировать ответственного финансового поведения. Для достижения ответственного финансового поведения граждан необходимо внедрение в массовое сознание определенных поведенческих установок по применению имеющихся знаний на практике. Эта задача содержится во второй Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года [4].

Сфера личных финансов, несмотря на кажущуюся простоту в сравнении с другими, более организованными и регламентированными сферами финансов, подвержена большим рискам, особенно в условиях глобальной нестабильности. Управлением финансами на уровне государства или корпорации занимаются профессиональные экономисты, постоянно актуализирующие свои знания и умеющие адекватно реагировать на изменение внешних условий в сфере финансов. Сфера личных финансов не имеет

единых стандартов и подходов к управлению в силу наличия множества факторов, среди которых можно выделить следующие: уровень финансовой грамотности; возраст; материальное положение; уровень и профиль базового образования; имеющийся жизненный опыт; семейные традиции управления личными финансам; региональные, национальные и религиозные особенности отношения к личным финансам.

Кроме того, у разных людей может отличаться само отношение к получению и актуализации знаний, не связанных с их профессиональной деятельностью. Многие представители старшего поколения зачастую не признают необходимость повышения финансовой грамотности. Затруднения у них вызывает и низкий уровень владения современными технологиями, которые активно вытесняют традиционные формы и методы взаимодействия в финансовой сфере. Затруднения возникают и у той части населения, которая в данный момент находится в активной жизненной фазе. Данные граждане, как правило, ориентированы на достижения результатов в профессиональной сфере, считая, что карьера является единственным гарантом роста личного благополучия. По этой причине, изучение основ финансовой грамотности может восприниматься ими как излишняя трата времени. Однако, на текущий момент в стране назрела необходимость мотивировать граждан не только на изучение различных аспектов личных финансов, но и на поддержание этих знаний в актуальном состоянии.

Особенно остро вопрос стоит в сфере безопасности личных финансов и противодействия финансовым мошенникам. 01 апреля 2025 года принят Федеральный закон о мерах, противодействующих телефонному мошенничеству и мошенничеству в сети интернет № 41-ФЗ «О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [5], который вступает в силу 01 июня 2025 года. В соответствии с данным законом, с 01 сентября 2025 года все юридические лица и ИП обязаны подписывать свое название при осуществлении телефонных звонков; служащие Банка России, государственных органов, банков, сотовых операторов не имеют права общаться с гражданами через иностранные мессенджеры; запрещается передача сим-карт третьим лицам (кроме родных и близких абонента); вводятся ограничения по выдаче наличных через банкоматы без согласия клиента и др.

Несмотря на принимаемые со стороны государства меры, число мошенничеств и суммы ущерба, нанесённого гражданам, растут год от года. Так, общее число мошенничеств, зарегистрированных в России за 11 месяцев 2024 года, достигло 411,6 тысяч, а их удельный вес в структуре преступности за пять лет возрос почти вдвое [6]. Однако, мошеннические действия являются не единственным вызовом безопасности личных финансов. Стремительное развитие финансовых технологий, изменяющаяся экономическая обстановка, появление новых финансовых продуктов и изменение условий по старым могут нанести ущерб финансовому благополучию домашних хозяйств. Например, резкое увеличение ключевой ставки и последовавшие за ней изменения доходности по банковским депозитам могут привести к отрицательной доходности по ранее размещенным вкладам, а неблагоприятные изменения фондового рынка в силу нестабильной политической обстановки могут негативно отразиться на доходности портфелей частных инвесторов.

В контексте существования в высокорисковой среде, нельзя не коснуться и взаимосвязи уровня финансовой грамотности и степени ответственного финансового поведения граждан. Так, по результатам исследования Банка России «Финансовая грамотность и ответственное финансовое поведение российских домохозяйств» (доклад № 132-20254) выявлено определенное противоречие между ожиданиями от повышения финансовой грамотности и реальным финансовым поведением граждан. Принятие на себя слишком высоких инвестиционных рисков и повышенного уровня долговой нагрузки чаще наблюдается у той части населения, которая обладает более высоким уровнем финансовой грамотности. Можно даже сделать вывод о том, что финансовая грамотность не является фактором, определяющим такое поведение. В то же время, тесная корреляция прослеживается между ответственным финансовым поведением и сберегательной активностью, диверсификацией, более корректным восприятием макроэкономических трендов [7, с. 78].

Для ограничения принятия высоких инвестиционных рисков и избыточной долговой нагрузки Банк России применяет корректирующие инструменты. В первую очередь присваивает инвесторам определенную квалификационную категорию, ограничивая возможности проведения операций высоко-рискованными инструментами для неквалифицированных инвесторов. С 1 апреля 2025 года Банк России повысил требования

к имущественному критерию для присвоения статуса квалифицированного инвестора. Также в настоящее время прорабатываются требования для получения статуса «суперквалифицированного» инвестора для доступа к операциям с криптовалютой в свете анонсирования запуска Министерством финансов и Банком России криптобиржи. Центральный Банк предлагает наличие активов у таких инвесторов в размере 100 млн руб. или доходов в размере 50 млн руб. [8]. Для снижения риска избыточной долговой нагрузки физических лиц Банк России использует такие инструменты, как: ограничения предоставления рисковых кредитов банками, макропруденциальные лимиты для банков и МФО [7, с. 22].

Стоит уточнить что понимается под ответственным финансовым поведением. В самом общем виде под ответственным финансовым поведением понимается осознание необходимости и формирование гражданами сбережений, пенсионное планирование до выхода на пенсию, разумный спрос на кредиты. Составляющими ответственного финансового поведения граждан являются не только их отношение к потреблению, сбережениям и инвестированию, но и адекватное восприятие информации (способствующее принятию рациональных финансовых решений) и психология инвестирования (таблица 1).

Таблица 1

Составляющие	Характеристика
Сберегательная активность	Объективная
Диверсификация портфеля активов	Объективная
Пенсионное планирование	Объективная
Осторожность с высокорискованными инструментами	Объективная
Отказ от спекулятивных инвестиций	Объективная
Контроль за и отказ от избыточной долговой нагрузки	Объективная
Использование информации для принятия финансовых решений	Субъективная
Правильное восприятие информации	Субъективная
Наивность / рациональность	Субъективная
Оптимизм и уверенность в отношении экономики и личного благосостояния	Субъективная
Психология инвестирования	Субъективная

Составлена авторами на основании [7, с. 10].

Рассмотрим данные составляющие ответственного финансового поведения более подробно. Под сберегательной активностью понимается ограничение потребления в пользу формирования подушки безопасности на кратко- и долгосрочную перспективу. В соответствии с исследованием Банка России «Всероссийское обследование домохозяйств по потребительским финансам» от 27 марта 2025 года, в 2024 году по сравнению с 2022 годом доля домохозяйств, имеющих сбережения, увеличилась. Также значительно увеличилась доля домохозяйств, которые утверждают, что их сбережения увеличились (рис. 1 [9, с. 16]). Причинами увеличения сбережений граждан послужили высокая инфляция, высокие ставки по вкладам и низкая уверенность в будущем [9, с. 23]. Стоит отметить, что чем выше уровень финансовой грамотности граждан, тем ниже уровень инфляционных ожиданий [9, с. 24].

Диверсификация портфеля активов подразумевает вложения в различные инструменты финансового рынка: банковские вклады, акции, облигации, металлы. Самой распространенной формой сбережений у граждан являются банковские вклады (75% домохозяйств). В соответствии с данными, представленными в таблице 2, можно сделать ряд выводов: в 2024 году по сравнению с 2022 годом имеет место рост финансовых активов в целом, увеличилась средняя сумма вложений по вкладам, инвестиций в акции и облигации, в паи ПИФов. Уменьшились средние вложения в негосударственные пенсионные фонды и криптовалюту. В таблице 2 представлена структура финансовых активов домашних хозяйств в 2022/2024 гг., млрд руб.

Пенсионное планирование подразумевает осознание потребности в накоплениях «на старость», осуществление вложений в НПФ, участие в субсидируемой государством с 1 января 2024 года программе долгосрочных сбережений. Осторожность с высокорискованными инструментами имеет место быть при осознанном активном инвестировании, отказе от вложений в заведомо известную схему финансовой пирамиды, от работы с криптовалютой. Ответственное финансовое поведение также подразумевает предпочтение долгосрочных инвестиций краткосрочным спекулятивным операциям.

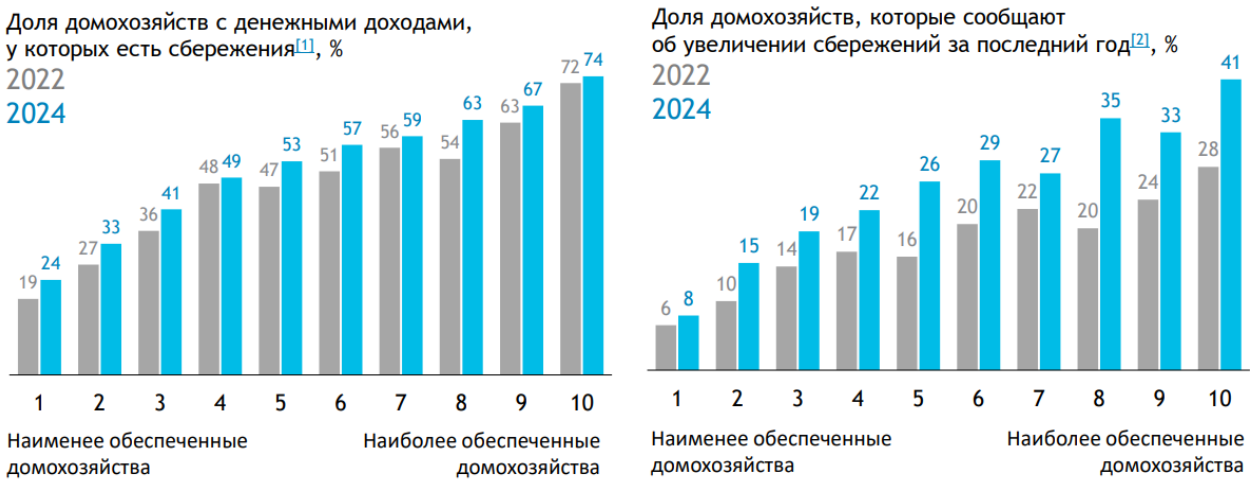


Рис. 1. Сбережения домохозяйств в РФ 2022/2024 гг.

Таблица 2

	Доля домохозяйств с типом актива в их общем числе, %		Средняя сумма вложений домохозяйства в данный тип финансового актива, тыс. руб.	
	2022	2024	2022	2024
Финансовые активы	72,9	75,5	115	145
Счета	72,6	75,4	106	136
Акции, облигации	1,6	1,4	240	262
Паи в ПИФах	0,3	0,4	117	174
Криптовалюта	0,4	0,5	245	189
НПФ	0,9	0,6	200	146
Металлические счета	0,3	0,2	74	78
Электронные кошельки	1,2	0,8	6	11

Составлена авторами на основании [9, с. 17].

Важным моментом ответственного финансового поведения является контроль за уровнем долговой нагрузки и отказ от избыточной долговой нагрузки. По итогам 2024 года доля домохозяйств, обратившихся в банки за кредитом, уменьшилась по сравнению с 2022 годом. Тем не менее, средняя сумма задолженности домохозяйств растет. Так, с 1 525 тыс. руб. до 2 046 тыс. руб. выросла средняя сумма задолженности домохозяйства по кредитам на строительство/покупку жилья, с 459 тыс. руб. до 739 тыс. руб. выросла сумма задолженности при автокредитовании, средняя сумма задолженности по кредитным картам выросла с 54 до 70 тыс. руб. [7, с. 19]. В таблице 3 представлены обязательства домохозяйств 2022/2024 гг.

Таблица 3

Обязательства	Доля домохозяйств с типом обязательств в общем числе домохозяйств, %		Средняя сумма задолженности домохозяйства с данным типом обязательств, тыс. руб.	
	2022	2024	2022	2024
Всего обязательства	23	20	546	788
Обязательства при покупке недвижимости	5,3	5,4	1525	2046
Автокредитование	1,3	1,0	459	739
Потребительские кредиты и микрозаймы	12	10	271	349
Кредитные карты	6,4	6,4	54	70
Долги частным лицам	4,6	3,2	52	69

Составлена авторами на основании [9, с. 19].

Использование информации и правильное восприятие информации для принятия финансовых решений также являются показателями ответственного финансового поведения. Данные показатели подразумевают внимательное отношение физических лиц к своим личным финансам, учет доходов и расходов, использование финансовой информации Центрального Банка и других финансовых организаций. Важно адекватно воспринимать имеющуюся информацию: невнимательность, внимание к недостоверным источникам, ошибки в ожиданиях направления изменения курса рубля, валют, процентных ставок, неверная оценка динамики потребительских цен могут привести к ошибочным финансовым решениям.

Так, высокие инфляционные ожидания имеют домохозяйства с низким уровнем финансовой грамотности, которые нацелены на потребление, а не на сбережение, пессимистично настроенные относительно своего материального положения в будущем [9, с. 22]. Наивность в принятии решений, например, хранение сбережений в наличном виде, сомнительный опыт вложения средств под неадекватно высокий процент, отношения с подпольными кредиторами также отражает неответственное финансовое поведение. В кризисные периоды очень важно учитывать такой показатель доверия к рынку и государству как оптимизм в отношении экономики в целом и личного материального состояния. На рис. 2 представлена динамики показателя «Оптимизм» по результатам исследования Банка России за 2022/2024 гг.

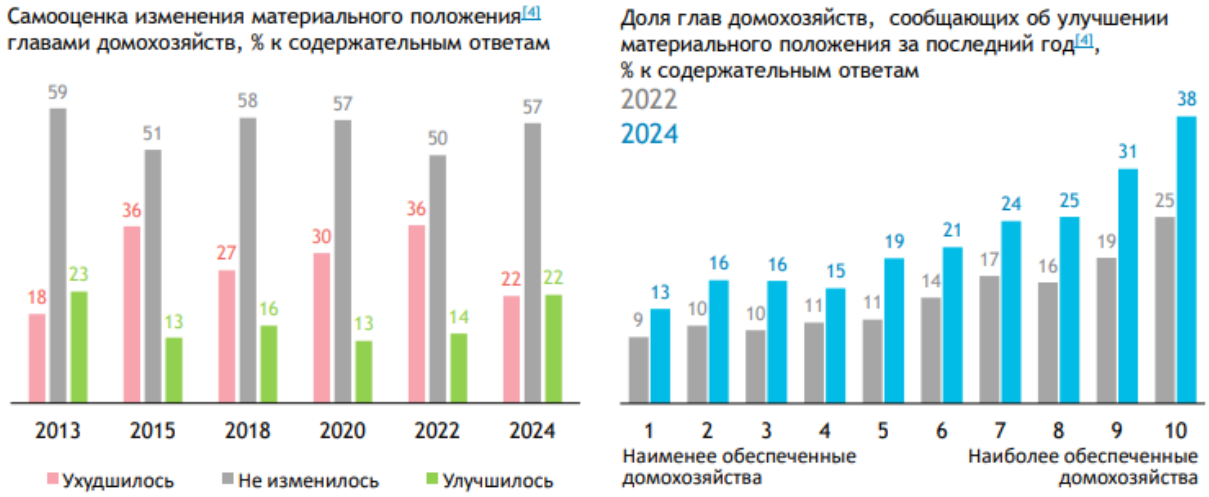


Рис. 2. Динамика показателя «Оптимизм» по результатам исследования Банка России за 2022/2024 гг. [9, с. 15]

За период с 2022 по 2024 г. материальное положение улучшилось у 22% домохозяйств по их собственной самооценке. В 2022 году оптимистичных ответов было всего 14%. У большинства домохозяйств выросли реальные доходы. А у домохозяйств с высоким темпом роста доходов выросла и уверенность в своем будущем благосостоянии.

В последние годы все больше внимания уделяется психологии инвестирования и принятия финансовых решений. Значительная часть населения интересуется на постоянной основе тем, какие события происходят в мире, отслеживает информацию о состоянии финансовых национальных и мировых рынков, следит за политическими явлениями, пытается удержать в голове большой объем разносторонней информации. Среди огромного объема и разнообразия информации становится все труднее отделить так называемы «шум» от действительно ценной информации [11, с. 76]. Таким образом, при оценке адекватности восприятия информации для целей принятия инвестиционных решений, следует учитывать психологические особенности как всего человечества, так и отдельных граждан.

Заключение

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы: в целом на финансовую грамотность населения влияют три важных фактора – уровень образования, имеющийся финансовый опыт и персональные предпочтения с психологической точки зрения; граждане, работающие в сфере финан-

сов и имеющие опыт предпринимательства, как правило, отличаются более ответственным финансовым поведением [7, с. 47]; формирование устойчивого финансового поведения гражданина зависит не столько от объема знаний, «обрушенных» на него, сколько от сформированных ценностных установок в финансовой сфере [10]; за разумным финансовым поведением конкретного человека, как правило, стоят различные индивидуальные особенности, выходящие за рамки исключительно финансовой грамотности и общей финансовой культуры.

Среди таких индивидуальные особенностей можно выделить следующие: различные особенности и традиции семьи родителей, включая их материальное положение, уровень образования и социальный статус, жизненный опыт, психологические особенности, уровень и профиль базового образования, общие ценностные и культурные установки. Повышение уровня финансовой грамотности на уровне индивидуума положительно влияет на качество сбережений, диверсификацию портфеля активов, а на макроуровне – на развитие экономики и инструментов финансового рынка. Вместе с тем, финансовая грамотность не может гарантировать менее рискованного инвестирования, меньшей долговой нагрузки или обязательного пенсионного планирования.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Ларченко О.В., Кузнецов А.Э.* Закредитованность населения России как вызов банковской системе // Вектор экономики. 2024. № 4.
2. Распоряжение Правительства РФ от 25 сентября 2017 г. № 2039-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017-2023 годы».
3. Исследование уровня финансовой грамотности: четвертый этап. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/fin_ed_4 (дата обращения 28.04.2025).
4. Распоряжение Правительства РФ от 24 октября 2023 г. № 2958-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».
5. Федеральный закон от 1 апреля 2025 г. № 41-ФЗ «О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
6. В РФ в 2024 году рост мошенничеств составил 3,6%. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/22827307?ysclid=m6f19aizi2472167611(дата обращения 28.04.2025).
7. Исследование Банка России «Финансовая грамотность и ответственное финансовое поведение российских домохозяйств». Серия докладов об экономических исследованиях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbr.ru/StaticHtml/File/162512/wp_132.pdf (дата обращения 28.04.2025).
8. Антон Силуанов анонсировал запуск криптобиржи для суперквалифицированных инвесторов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/quote/news/article/6808fd559a79472921dc2e7e (дата обращения 28.04.2025).
9. Всероссийского обследования домохозяйств по потребительским финансам – 2024» . [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/17579/ALL-RUSSIAN_HOUSEHOLD_SURVEY.pdf (дата обращения 28.04.2025).
10. *Каганов В.Ш.* О финансовом просвещении и не только // Банковское дело. 2023. № 5. С. 26-28.
11. The Behavior Gap Carl Richards, Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc., 2012.

Жигун Л.А., Фоменко Н.М.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Аннотация. *Статья посвящена анализу направлений управленческих инноваций в органах государственной власти в условиях цифровой трансформации. Исследование основано на данных Первого Всероссийского конкурса управленческих инноваций (2024 г.) и охватывает 264 проекта. Рассматриваются теоретические подходы (системный, процессный, институциональный), выделяются приоритеты и различия в инновационной активности по уровням власти. Установлена связь между направленностью инноваций и функциональной природой органов власти. Результаты могут быть использованы для стратегического развития государственного управления.*

Ключевые слова. *Управленческие инновации, цифровая трансформация, инновационная активность органов власти, муниципальное и государственное управление.*

Zhigun L.A., Fomenko N.M.

THE MAIN DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the directions of managerial innovations in public authorities in the context of digital transformation. The study is based on data from the First All-Russian Management Innovation Competition (2024) and covers 264 projects. Theoretical approaches (systemic, process, institutional) are considered, priorities and differences in innovation activity by levels of government are highlighted. A connection has been established between the focus of innovation and the functional nature of government. The results can be used for the strategic development of public administration.*

Keywords. *Managerial innovations, digital transformation, innovative activity of government authorities, municipal and public administration.*

Введение

В условиях цифровой трансформации органы власти на всех уровнях сталкиваются с необходимостью постоянного внедрения инноваций для повышения эффективности, прозрачности и качества госуслуг.

ГРНТИ 82.13.11
EDN TRIHAG
© Жигун Л.А., Фоменко Н.М., 2025
Леонид Александрович Жигун – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. ORCID 0000-0002-7751-4144
Наталья Михайловна Фоменко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики промышленности, профессор кафедры национальной и региональной экономики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. ORCID 0000-0002-9266-9865
Контактные данные для связи с авторами (Фоменко Н.М.): 129323, Москва, Лазоревый пр., 3 (Russia, Moscow, Lazorevy road, 3). E-mail: fnata77@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 11.06.2025.

Цифровые технологии меняют традиционные подходы к управлению, способствуя оптимизации процессов, улучшению взаимодействия с гражданами и росту доверия к государству. Внедрение инноваций позволяет не только модернизировать внутренние механизмы, но и формировать новые модели взаимодействия с обществом и развивать человеческий капитал. При этом цифровизация порождает и новые риски: угрозы безопасности данных, цифровое неравенство, нехватку цифровых компетенций у чиновников и населения.

Цель статьи – проанализировать ключевые направления управленческих инноваций органов власти в условиях цифровых изменений. Задачи: раскрыть теоретические подходы к инновационному развитию госуправления; определить механизмы и направления внедрения инноваций; выявить перспективы и вызовы цифровой трансформации.

Материалы и методы

Исследование базируется на подходах различных экономических и управленческих школ, что позволяет глубже понять трансформацию институтов власти и выработать эффективные стратегии их обновления. Таким образом, теоретическая база настоящего исследования опирается на труды отечественных и зарубежных ученых, которые изучают вопросы инновационного управления, цифровой трансформации, а также организационных изменений в государственном секторе.

Исследования М.И. Арбатовой [1], Н.Г. Копасовской [2] и Ю.Н. Мирау [3] освещают необходимость управленческих новаций, гибких организационных структур и социального партнёрства. Д.В. Паринов и Б.А. Соловьёв [4] подчёркивают роль межуровневой координации при реализации инновационных инициатив. Цифровая зрелость как основа инноваций в управлении анализируется в работах И.И. Смотрицкой [5]. А.С. Шпак [6] трактует инновации как инструмент достижения стратегических целей власти. Зарубежные исследователи (К. Худ [7], М. Кастельс [8], Д. Осборн, Р. Нельсон [9] и др.) подчёркивают необходимость баланса между инновационностью, прозрачностью и институциональной устойчивостью.

Проведенный анализ показывает, что на сегодняшний день наиболее значимыми для понимания инновационного развития органов власти являются системный, процессный и институциональный подходы, позволяющие комплексно оценить процессы модернизации как многокомпонентное и динамичное явление. Методическое обоснование оценки инновационного потенциала регионов разработано в исследованиях МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова [10], Института экономики РАН [11] и аналитических материалах Высшей школы экономики [12]. Несмотря на формирование целостного научного подхода к инновационному развитию органов власти, содержательные характеристики управленческих инноваций остаются раскрытыми фрагментарно. Это определяет актуальность настоящего исследования, направленного на восполнение указанного теоретико-практического пробела.

Эмпирической базой исследования стали данные Первого Всероссийского конкурса управленческих инноваций 2024 года (264 заявки, 48 победителей в 12 номинациях). Методологию составили системный, процессный и институциональный подходы. Проведена группировка направлений инноваций по уровням власти. Для оценки активности применены коэффициенты, учитывающие соотношение проектов и численности населения округов, а также регрессионный анализ и математическое моделирование приоритетности направлений.

Результаты и обсуждение

В рамках исследования под направлениями инновационного развития понимаются ключевые характеристики управленческих инноваций, воздействие на которые позволяет достигать целей проектов. Их значимость определяется функциями каждого уровня власти: федерального, регионального и местного. При дефиците ресурсов инновации становятся необходимыми. В рамках исследования проанализированы направления и приоритеты управленческих инноваций, на основе данных Первого Всероссийского конкурса, с учётом уровня власти и территориальной специфики. Всего на конкурс были поданы 264 заявки [13]. По материалам конкурса, 23 его участника относятся к федеральным органам власти (8,7%), 117 – к органам региональной власти (44,3%) и 124 – к органам местного самоуправления (47,0%). Из общего числа участников органов власти было определено 48 победителей по 12 номинациям, что составило 18,2% от всей численности конкурсантов (табл. 1).

Согласно данным табл. 1, по каждой номинации в среднем определены четыре участника. Призовые места по уровням власти между участниками распределены в следующей пропорции: 12,5% федеральным органам власти, 43,75% органам региональной власти и 43,75% органам местного самоуправления.

Для выявления акцентированности направлений управленческих инноваций, позволяющей судить об инновационной активности органов власти в составе победителей конкурса, нами была выполнена группировка решаемых ими в проектах задач. Полученные результаты приведены в табл. 2. В ходе исследования приоритетных направлений управленческих инноваций в органах власти выявлено, что приоритетными направлениями в смешанном составе победителей конкурса являются направление «Эффективности и прозрачности органов власти» (27,1%) и направление «Инновации и цифровизация» (20,8%), охватывающие 47,9% проектов [5].

Материалы конкурса служат основой пилотного оценивания территориальных особенностей инновационной активности участников конкурса 2024 г. на уровне органов местного самоуправления (ОМСУ). Больше всего инновационных проектов от ОМСУ поступило из Приволжского (33 ед.), Уральского (25 ед.) и Центрального (23 ед.) федеральных округов. Наименьшая активность – у Дальневосточного (4 ед.) и Северо-Кавказского (1 ед.) округов. Для оценки инновационной активности использован коэффициент – число проектов на 1 млн жителей. В среднем по стране он составил 0,84. Максимальные значения зафиксированы в Уральском (2,04) и Приволжском (1,15) округах, минимальное – в Северо-Кавказском (0,10). Анализ показал, что активность возрастает с ростом доли проектов и снижается при увеличении численности населения региона. Выведена регрессионная модель зависимости инновационной активности от этих факторов [14].

Таблица 1

Номинации конкурса на лучший исполнительный орган власти в сфере управленческих инноваций

Номинация проекта	Победители органов власти, ед.	
	Всего	федеральных/региональных/ муниципальных
Гран-при	5	2/1/2
повышение эффективности деятельности органов власти	4	0/2/2
повышение эффективности бюджетирования	4	0/2/2
повышение открытости (прозрачности) деятельности органов власти и вовлечения граждан	4	0/2/2
внедрение цифровых технологий в управлении	5	1/3/1
внедрение новых подходов к предоставлению государственных (муниципальных) услуг	4	2/1/1
развитие кадрового потенциала органов власти	4	1/3/0
развитие городского хозяйства и ЖКХ	4	0/2/2
в сфере развития отраслей экономики	4	0/2/2
развитие транспорта	4	0/0/4
развитие отраслей социальной сферы и демографии	3	0/2/1
в сфере безопасности	3	0/1/2
Итого	48	6/21/21

Разработано авторами по данным конкурса.

Таблица 2

Группировка победителей по направлениям управленческих инноваций

Направление инноваций и задачи решаемые в проектах	Доля вероятности в составе номинаций, %
1. Эффективность и прозрачность органов власти: Повышение эффективности деятельности органов власти; Повышение эффективности бюджетирования; Повышение открытости (прозрачности) деятельности органов власти и вовлечения граждан	27,1
2. Инновации и цифровизация: Внедрение цифровых технологий в управлении; Внедрение новых подходов к предоставлению государственных (муниципальных) услуг	20,8
3. Развитие кадров и человеческого потенциала: Развитие кадрового потенциала органов власти	12,5

Окончание табл. 2

Направление инноваций и задачи решаемые в проектах	Доля вероятности в составе номинаций, %
4. Инфраструктура и городская среда: Развитие городского хозяйства и ЖКХ; Развитие транспорта	16,7
5. Экономика и социальная сфера: В сфере развития отраслей экономики; Развитие отраслей социальной сферы и демографии	16,7
6. Безопасность: В сфере безопасности	6,3
Итого	100,0

Разработано авторами по данным конкурса.

Исходя из сказанного, для обеспечения сопоставимости инновационной активности между ОСМУ различных федеральных округов (ФО), нами предлагается рассчитывать ее коэффициент (*Киа*) согласно формуле:

$$Киа = Доля\ проектов / Доля\ численности\ населения\ ФО. \quad (1)$$

Целесообразность соотнесения доли проектов с долей численности населения ФО оправдана тем, что последняя служит мерилом охвата проектами, направленными на его конечных потребителей, ради которых осуществляют свою деятельность ОМСУ. Результаты пилотного расчета коэффициента *Киа* показывают следующее: наивысшая инновационная активность ОМСУ наблюдается в Уральском ФО (2,42), тогда как в Приволжском ФО она в 1,77 раз меньше (2,42/1,37), чем при отношении абсолютного количества проектов (33/25). В целом, коэффициент *Киа* позволяет выявить полноту направленности проектов управленческой инновации на его конечных потребителей деятельности ОМСУ. Расчеты показывают, что конкурсная направленность инновационной активности одного органа МСУ в среднем составляет 1,19 проекта на 1 млн жителей ФО. Суммарно средняя конкурсная активность ОМСУ по остальным шести округам составила лишь 0,735 проекта на 1 млн жителей ФО.

Анализ влияния изменения соотношения доли проектов (*Дп*) и территориальной доли численности населения ФО (*Чн*) на *Киа* таково: инновационная активность ОМСУ выше при большей доле представленных проектов и снижается с ростом доли населения округа. Ключевым фактором активности выступает территориальное представительство федерального округа, а не численность населения. Регрессионная модель этой взаимосвязи имеет следующие параметры:

$$Киа = 0{,}766 + 0{,}0958 \times Дп - 0{,}0768 \times Чн. \quad (2)$$

Ошибка расчетных значений *Киа* варьирует от 1% до 33% со стандартным отклонением 25%, что достаточно для подтверждения верности сделанных выводов.

От рассмотрения территориальных особенностей инновационной активности ОМСУ перейдем к анализу предметной направленности их проектов. Группировка направлений инновационной деятельности в проектах органов власти разного уровня управления представлены в таблице 3.

Таблица 3

Направления инновационной деятельности в проектах и решаемые задачи

В проектах органов местного самоуправления	В проектах региональных органов власти	В проектах федеральных органов исполнительной власти
1. Инновационные технологии и цифровизация: Инновации и инновационные технологии – 10; Цифровизация, информационные технологии и платформы – 17; Автоматизация и создание информационных систем – 7. *Доля вероятности в проектах – 27,4%*	1. Информационные технологии и цифровизация: Проекты в сфере технологий и цифровизации – 7; Цифровизация и автоматизация – 8; Цифровизация/технологии – 9; Технологии и автоматизация – 3; Технологии и инновации – 6; Информационные системы и цифровизация – 4; Информатизация архивных документов – 1; Автоматизация процессов – 4. *Доля вероятности в проектах – 35,9%*	1. Социальные проекты: Электронный сертификат на меры социальной поддержки; Создание единого цифрового контура в здравоохранении Федерального медико-биологического агентства; «Детское путешествие в налоговом экспрессе»; «Горящий факел» (дизайн эффективной команды); Проект «Эффективное решение проблем». Практико-ориентированный курс. *Доля вероятности в проектах – 21,8*

Продолжение табл. 3

В проектах органов местного самоуправления	В проектах региональных органов власти	В проектах федеральных органов исполнительной власти
2. Процессы управления: Управление и муниципальные инициативы – 4; Управление и оптимизация муниципальных процессов – 5; Городское управление и благоустройство – 6; Инфраструктура и городской менеджмент – 8. *Доля вероятности в проектах – 18,5%*	2. Управление и контроль: Стратегическое планирование и управление – 4; Управление и контроль – 8; Управление и мониторинг – 5; Управление кадрами – 1; Кадровое обеспечение и сервисы – 2. *Доля вероятности в проектах – 17,1%*	2. Государственные услуги и электронные системы: Федеральная государственная информационная система «Единая система предоставления государственных и муниципальных услуг (сервисов)» (ФГИС ПГС); Мобильное приложение «Госуслуги Культура»; Выставление начислений по судебной задолженности; Цифровой помощник «Ева»; Единая система обработки обращений и мониторинга упоминаний в социальных сетях. *Доля вероятности в проектах – 21,7%*
3. Социальное развитие и инициативы: Социальное развитие и здравоохранение – 5; Социальные инициативы и проекты – 9; Участие граждан и общественные инициативы – 4; Обеспечение взаимодействия с населением и участие граждан – 4. *Доля вероятности в проектах – 17,7%*	3. Социальные проекты: Проекты в сфере социального обслуживания и развития гражданского общества – 3; Социальные инициативы и поддержка населения – 5; Социальные и культурные инициативы – 3; Социальные услуги и программы – 2; Общественное участие – 3; Поддержка и развитие некоммерческого сектора – 2. *Доля вероятности в проектах – 15,4%*	3. Образование и подготовка кадров: Проект подготовки кадров для государственного управления в сфере науки и высшего образования «Стажер Минобрнауки России»; Кадровые проекты «ШАГ» (Школа активных госслужащих), «ПРОШАГ» (продвинутый уровень), «Зарядись!»; Клуб выпускников МГА (образовательного кадрового проекта «Мастер государственного администрирования. Лидер цифровой трансформации на государственной службе»); Школа руководителя; Формирование кадрового потенциала отрасли (на примере отрасли геодезии, картографии и пространственных данных). *Доля вероятности в проектах – 21,7%*
4. Образование и развитие компетенций: Образование и молодежь – 3; Образование и обучение – 5; Образование и профессиональное развитие – 2; Образование и развитие профессиональных навыков – 1; Образование и социальные услуги – 3. *Доля вероятности в проектах – 11,3%*	4. Финансовые проекты: Проекты в сфере управления финансами – 3; Экономическое развитие и финансы – 2; Финансовое управление – 4; Бюджет и финансирование – 4. *Доля вероятности в проектах – 11,1%*	4. Научные и исследовательские проекты: Научно-образовательный центр ФНС России и МГТУ им. Н.Э. Баумана; Реинжиниринг внутреннего процесса согласования начальных (максимальных) цен контрактов (НМЦК) по объектам дорожного хозяйства подведомственных учреждений; Всероссийский конкурс «Лучший проект государственно-частного взаимодействия в здравоохранении»; Эксперимент по сокращению бюрократической нагрузки в сфере образования. *Доля вероятности в проектах – 17,4%*
5. Экономика и предпринимательство: Экономическое развитие и бюджет – 3; Предпринимательство и экономика – 5; Экономическое управление и финансирование – 2; Финансовый и экономический менеджмент – 3. *Доля вероятности в проектах – 10,5%*	5. Образование и квалификация: Проекты в сфере образования и повышения квалификации – 2; Образование и молодежь – 2; Кадровая политика и образование – 2; Образование и социализация – 3. *Доля вероятности в проектах – 7,7%*	5. Аналитические и информационные системы: Информационная система «Автоматизированная аналитическая система поддержки и управления контрольно-надзорными органами МЧС России»; Модуль «Судебная пожарно-техническая экспертиза»; Федеральная государственная географическая информационная система «Единая цифровая платформа «Национальная система пространственных данных»; Процесс-майнинг технологических процессов ФНС России. *Доля вероятности в проектах – 17,4%*

Окончание табл. 3

В проектах органов местного самоуправления	В проектах региональных органов власти	В проектах федеральных органов исполнительной власти
6. Безопасность ГО, ЧС и правоохранение: Гражданская безопасность и оповещение – 3; Безопасность и правоохранение – 2; Безопасность и реагирование на чрезвычайные ситуации – 3; Чрезвычайные ситуации и безопасность – 3. *Доля вероятности в проектах – 8,9%*	6. Аналитика и эффективность: Аналитические и предиктивные системы – 5; Эффективность воздействия нормативных актов – 1. *Доля вероятности в проектах – 5,1%*	
7. Культура и общественные проекты: Культура и общественные инициативы – 3; Культурные проекты – 4. *Доля вероятности в проектах – 27,4%*	7. Поддержка предпринимательства: Проекты в сфере туризма и предпринимательства – 5	
	8. Устойчивое развитие и экология: Экология и здоровье – 1; Здравоохранение – 1; Экология и устойчивое развитие – 1; Экология и охрана окружающей среды – 1. *Доля вероятности в проектах – 3,4%*	
Итого 100%	Итого 100%	Итого 100%

Разработано авторами по данным конкурса.

В целом, распределение направлений инновационной активности проектов управленческих инноваций по уровням приоритетности (*Упр*) в ОМСУ подчиняется следующей зависимости:

$$Упр = -3{,}2786x + 27{,}386, \quad (3)$$

где x – порядковый номер направления.

Для ОМСУ приоритетными являются направления «Цифровизация» (27,4%), «Процессы управления» (18,5%) и «Социальное развитие» (17,7%), на которые приходится 63,6% проектов. Приоритетность направлений коррелирует с их актуальностью: чем острее дефицит ресурсов и выше инерционность практик, тем значимее инновации, направленные на их преодоление.

Руководствуясь изложенным, перейдем к анализу актуальных по вероятности направлений управленческих инноваций в региональных органах власти (РОВ). Начнем его с анализа данных табл. 4 по территориальным различиям инновационной активности региональных органов власти. Согласно табл. 4, РОВ Приволжского ФО подали на конкурс на 30% меньше проектов, чем ОМСУ, что привело к выравниванию показателей между тремя округами (по 23–24 проекта). В среднем активность РОВ и ОМСУ сопоставима (0,8 проекта на 1 млн жителей), но в Приволжском ФО вклад РОВ ниже. В Южном округе активность РОВ вдвое ниже, чем у ОМСУ, тогда как на Дальнем Востоке – втрое выше. Лидируют по активности РОВ Уральский (2,34) и Дальневосточный (1,90) округа, отстают – Южный и Северо-Кавказский. Сопоставление данных показывает, что несмотря на то, что количество проектов, представленных РОВ, меньше, чем проектов ОМСУ, площадь подынтегральной кривой инновационной активности РОВ (рис. 1, серый цвет) больше в 1,12 раза (9,01/8,03).

Таблица 4

Инновационная активность региональных органов власти

Федеральный округ	Проект, ед.	Доля, %		Инновационная активность	Коэффициент, ед./млн жит.
		проектов	населения		
Приволжский	23	19,7	19,6	1,00	0,80
Уральский	23	19,7	8,4	2,34	1,87

Окончание табл. 4

Федеральный округ	Проект, ед.	Доля, %		Инновационная активность	Коэффициент, ед./млн жит.
		проек-тов	населе-ния		
Центральный	24	20,5	27,5	0,75	0,60
Сибирский	13	11,1	11,3	0,98	0,79
Северо-Западный	13	11,1	9,5	1,17	0,94
Южный	5	4,3	11,3	0,38	0,30
Дальневосточный	12	10,2	5,4	1,90	1,53
Северо-Кавказский	4	3,4	7	0,49	0,39
Итого:	117	100,0	100	1,00	0,80

Разработано авторами по данным конкурса.

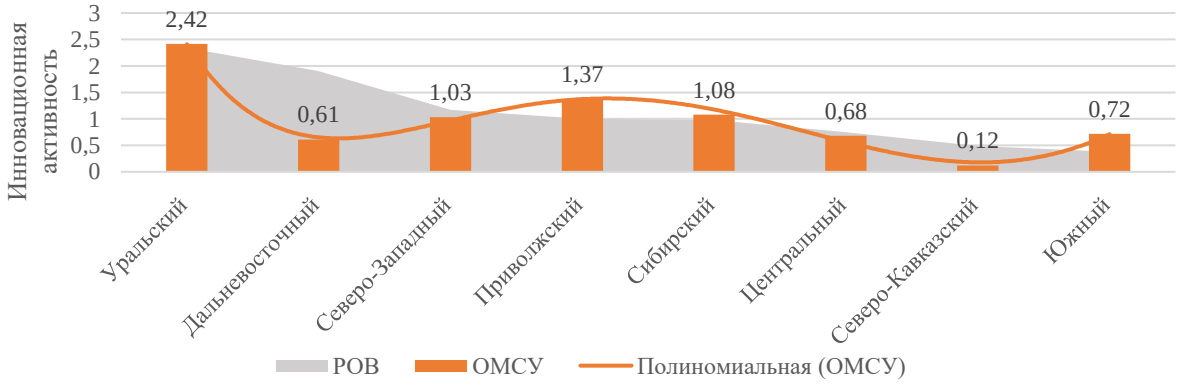


Рис. 1. Соотношение между инновационной активностью РОВ и ОСМУ (разработано авторами)

Сопоставление площадей подынтегральных кривых инновационной активности РОВ и ОМСУ (рис. 1) приводит к выводу, что инновационная активность РОВ немного выше, чем в ОМСУ. Инновации и, следовательно, инновационная активность ($И_{ак}$) являются противоположностью консерватизма ($К_{нс}$). Формализованно отношение между инновационной активностью и консервативностью органов власти может быть представлено в следующем виде:

$$И_{ак} = ДП - К_{нс}, \quad (4)$$

где *ДП* – деятельность органа власти по выполнению полномочий.

Из формулы (4) следует, что инновационная активность ($И_{ак}$), как и консерватизм ($К_{нс}$), являются частями целого: некоторого количества видов функциональной деятельности конкретного органа власти, требуемых для выполнения данных ему полномочий (*ДП*). При этом консерватизм ($К_{нс}$) характеризует устойчивость значительной части *ДП*. Инновационная активность отражает изменения в функциях, услугах, технологиях и механизмах взаимодействия органов власти. Предпочтения в направлениях инноваций зависят от дефицита ресурсов и стремления компенсировать его. Различия в функциях органов власти предопределяют специфику их инновационных приоритетов на каждом уровне управления.

При анализе актуальности по вероятности направления инновационной деятельности РОВ применяем критерий предпочтительности. Критерий предпочтительности (*Пр*) по вероятности направления инновационных проектов рассчитывается по формуле:

$$Пр = \pm 0{,}3\bar{М} + \bar{М}, \quad (5)$$

где $\bar{М} = (1/N) \times 100$; N – количество вероятных инновационных направлений проектов в органе власти.

Согласно формуле (5), критерий предпочтительности для РОВ варьирует в интервале ±3,75% + 12,5%. В этом случае направления с $Пр \leq 8{,}75\%$ относятся к неактуальным, а корректнее – обусловлены доминированием в них консервативных практик. Направления, превышающие 16,25%, относятся к «прорывным». В РОВ преобладает направление «Цифровизация» (35,9%), в ОМСУ – «Эффективность и прозрачность» (27,1%). Общие приоритеты – «Социальное развитие» и «Процессы

управления». «Финансовые продукты» характерны для РОВ, «Предпринимательство» и «Культура» – для ОМСУ. ФОИВ представили 23 проекта с равномерным распределением по пяти направлениям. Наиболее активны ФНС, Минцифры, Минздрав и МЧС России. Уникальные для ФОИВ направления – «Электронные госуслуги» и «Научные проекты».

Для выявления отличительных особенностей в закономерностях развития инновационной деятельности между ФОИВ, РОВ и ОМСУ, нами построены теоретические зависимости количества направлений управленческих инноваций (X) в зависимости от уровня их приоритетности (Y) по вероятности (рис. 2).

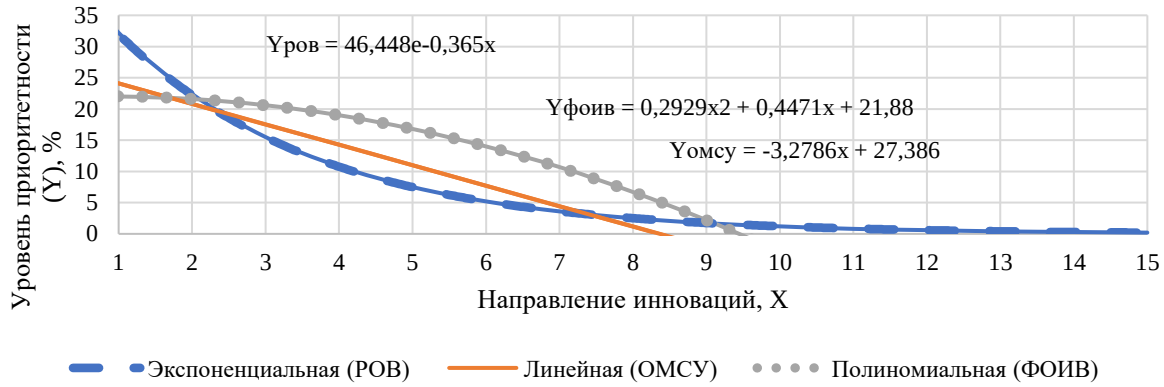


Рис. 2. Теоретические различия в характере развития количества направлений управленческих инноваций в органах власти (разработано авторами)

Рис. 2 демонстрирует структурирование приоритетности направлений управленческих инноваций в органах власти по их вероятностям. Согласно нему, структурирование количества направлений инновационной деятельности и уровня их приоритетности по вероятности в ФОИВ происходит по форме квадратического полинома: $Y_{ФОИВ} = 0{,}2929x^2 + 0{,}4471x + 21{,}88$. Структурирование направлений инновационной деятельности в РОВ подчинено экспоненциальной зависимости: $Y_{РОВ} = 46{,}448e^{-0{,}365x}$. Структурирование количества направлений инновационной деятельности в ОМСУ совершается по линейной зависимости: $Y_{ОМСУ} = -3{,}2786x + 27{,}386$.

Кроме того, рис. 2 показывает, что в РОВ количество направлений инновационной деятельности теоретически может быть структурировано до 15 направлений, тогда как в ФОИВ и ОМСУ оно не станет превышать 8-9 направлений. При этом в ФОИВ первые 5 направлений по уровням вероятностных приоритетов близки друг к другу, варьируя от 17 до 22%, и в сумме достигают исходного в выборке порогового значения $\sum Y_{ФОИВ} = 100\%$. Согласно рис. 2, структурирование приоритетности по восьми вероятностным направлениям управленческих инноваций в ОМСУ происходит равномерно вплоть до порогового значения $\sum Y_{ОМСУ} = 100\%$. Структурирование приоритетов управленческих инноваций в РОВ существенно отличается от ФОИВ и ОМСУ – не столько по количеству направлений, сколько по уровню вероятностных приоритетов и выполняемым функциям.

Выводы

Исследование показало, что различия в инновационных проектах между уровнями власти обусловлены спецификой их полномочий и сферой деятельности. При этом часть направлений совпадает, но различается по степени значимости. Инновации в органах власти возникают как ответ на снижение эффективности традиционных методов, старение технологий и истощение ресурсов. Предпочтения в инновациях отражают потребности в обновлении управленческих механизмов, способов администрирования и взаимодействия с обществом. При этом инновации и консерватизм сосуществуют как части функциональной деятельности. Консерватизм обеспечивает стабильность, а инновации – адаптацию. Их взаимодействие определяет противоречие между необходимостью изменений и инерцией масштабных процессов власти.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Абатова М.И.* Управление инновационной деятельностью в сфере взаимодействия органов государственной власти с населением // Экономика и социум. 2020. № 10 (77). С. 721-725.
2. *Копасовская Н.Г.* Сравнительная оценка структур управления инновациями в региональных органах исполнительной власти // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4-2 (45). С. 364-367.
3. *Мирау Ю.Н., Соловьева Т.С., Попов А.В.* Развитие социальных инноваций в России сквозь призму деятельности и взаимодействия органов власти, бизнес-структур и гражданского общества // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13, № 5. С. 153-167.
4. *Паринов Д.В., Соловьев Б.А.* Теоретические аспекты стимулирования инноваций государством // Необходимость, возможность и факторы развития инновационной экономики: сборник статей по материалам международной научно-практической конференции, Москва, 13 октября 2020 года. М.: Амирит, 2020. С. 102-110.
5. *Смотрицкая И.И.* Инновации в сфере государственного управления в контексте обеспечения экономической безопасности России // Экономическая безопасность. 2021. Т. 4, № 3. С. 519-530.
6. *Шпак А.С.* К вопросу о термине "инновация" в государственном и муниципальном управлении // Европейский журнал социальных наук. 2018. № 3. С. 88-93.
7. *Hood C.* The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management. Oxford: Clarendon Press, 1998. 261 p.
8. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество, культура. Мю: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
9. *Nelson R.R., Winter S.G.* An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982. 437 p.
10. *Жихарева А.К.* Инновационные рейтинги российских регионов: методологические особенности их формирования и практика применения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 2. С. 121-136.
11. *Волкова Н.Н., Романюк Э.И.* Рейтинг научно-технологического развития субъектов Российской Федерации // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 2. С. 50–72.
12. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 9 / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, С.В. Артёмов и др. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 248 с.
13. Награждены победители Первого Всероссийского конкурса управленческих инноваций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sf-rf.ru/about/presscenter/news/?ELEMENT_ID=3489&year_id=2024 (дата обращения 02.04.2025).
14. *Kuzin V.V., Kirillova O.Y., Zhigun L.A., Vavilina A.* Development of the Methodology and Mathematical Tools for Strategic Decision-Making Process Modeling of the Digital Business Ecosystem // Mathematics. 2025. № 13. P. 1161.

Мельниковская А.О., Юдин Д.С.

К ВОПРОСУ ОБ ИНВЕСТИРОВАНИИ ПРОЕКТОВ ГЧП ДЛЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Аннотация. *Статья посвящена исследованию ключевых аспектов инвестирования в проекты государственно-частного партнерства (ГЧП) как инструмента социально-экономического развития регионов России. В статье рассматриваются теоретические особенности и практические вызовы привлечения инвестиций в региональные проекты ГЧП. Анализируются необходимые критерии отбора частных партнеров, основные этапы мобилизации финансовых ресурсов, роль банковского сектора и существующие барьеры в финансировании инфраструктурных инициатив. В контексте реализации национальных проектов и необходимости адаптации к современным экономическим условиям, подчеркивается важность совершенствования механизмов инвестирования в ГЧП, развития нормативно-правовой базы и формирования эффективных моделей взаимодействия всех участников для стимулирования регионального роста и повышения качества жизни населения.*

Ключевые слова. *Региональная экономика, государственно-частное партнерство, национальные проекты, проекты ГЧП, инвестирование, механизмы привлечения инвестиций, взаимодействие бизнеса и государства.*

Melnikovskaya A.O., Iudin D.S.

ON THE ISSUE OF INVESTING IN PPP PROJECTS FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

Abstract. *The article explores key aspects of investing in public-private partnership (PPP) projects as a tool for socio-economic development in Russian regions. It examines the theoretical features and practical challenges of attracting investments to regional PPP projects. The study analyzes the essential criteria for selecting private partners, key stages of mobilizing financial resources, the role of the banking sector, and existing barriers in financing infrastructure initiatives. Within the context of implementing National Projects and adapting to modern economic conditions, the article emphasizes the importance of enhancing PPP investment mechanisms, developing the regulatory and legal framework, and establishing effective collaboration models among all stakeholders to stimulate regional growth and improve the population's quality of life.*

Keywords. *Regional economy, public-private partnership, National Projects, PPP projects, investment, investment attraction mechanisms, business-government interaction.*

Введение

Реализация национальных проектов в Российской Федерации, направленных на кардинальное улучшение качества жизни граждан и прорывное развитие ключевых отраслей экономики, ставит перед государством амбициозные задачи. Как подчеркивается в Указе Президента Российской Федерации от 07

ГРНТИ 06.56.31
EDN VEHIQE
© Мельниковская А.О., Юдин Д.С., 2025
Алена Олеговна Мельниковская – старший преподаватель кафедры государственного и территориального управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0002-6646-1929
Дмитрий Сергеевич Юдин – кандидат экономических наук, доцент, декан факультета информатики и прикладной математики Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-1429-325X
Контактные данные для связи с авторами (Юдин Д.С,): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: 8 (812) 458-97-47. E-mail: yudin.d@unecon.ru.
Статья поступила в редакцию 12.05.2025.

мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», достижение поставленных целей, особенно в части создания и модернизации масштабной инфраструктуры – транспортной, социальной, цифровой – требует мобилизации значительных ресурсов, как бюджетных, так и внебюджетных.

В условиях современных вызовов, включая глобализацию, цифровизацию и растущие требования к устойчивости, необходимость повышения эффективности управления социально-экономическим развитием регионов становится первостепенной задачей. Это обуславливает потребность в новых, более гибких и адаптивных подходах к сотрудничеству между государством и частным сектором, где государственно-частное партнерство (ГЧП) выступает одним из ключевых инструментов, способных обеспечить баланс интересов и достижение стратегических целей. «С постановкой актуальных целей развития практика ГЧП как бы переходит на новый уровень своей реализации» [3, с. 7].

Методические основы и значимость реализации проектов ГЧП

Эффективное применение инструментов регионального развития, включая государственно-частное партнерство, напрямую связано с достижением целей, поставленных в рамках национальных проектов и стратегических документов федерального уровня. Механизмы инвестирования в проекты ГЧП должны быть выстроены таким образом, чтобы способствовать реализации этих приоритетов и обеспечивать синергию между государственными программами и частными инициативами. Особую значимость проекты ГЧП приобретают на региональном уровне, где они становятся драйверами социально-экономического развития, способствуя созданию новых рабочих мест, улучшению инфраструктурной обеспеченности и повышению инвестиционной привлекательности территорий. Успешное взаимодействие в рамках ГЧП позволяет обеспечить баланс интересов общества, бизнеса и государства, способствуя достижению стратегических целей экономического роста и социального благополучия.

Современные механизмы ГЧП в России формировались на фоне сложной эволюции взаимодействия бизнеса и государства. Пройдя через различные этапы, от доминирования отдельных бизнес-групп до становления более формализованных и прозрачных отношений, сегодня это взаимодействие все чаще приобретает характер взаимозаинтересованного сотрудничества, особенно в условиях новых вызовов [1]. Это создает благоприятную почву для развития и совершенствования инструментов ГЧП. Однако успешная реализация таких проектов невозможна без глубокого понимания механизмов привлечения инвестиций, критериев отбора частных партнеров и специфики взаимодействия всех участников. Поэтому анализ теоретических и практических аспектов инвестирования в проекты ГЧП, особенно в контексте их вклада в достижение целей национальных проектов, представляет собой актуальную научную и прикладную задачу.

Инфраструктурные проекты сопряжены с высокими затратами, отличаются значительными сроками окупаемости. Масштаб этих затрат значителен: например, для достижения целевого показателя развития инфраструктурных отраслей с текущих 3% до 5% ВВП потребуется порядка 27 трлн рублей инвестиций в течение шести лет. В целом, общий объем требуемых российской экономике инвестиций на период до 2035 года оценивается в 11 трлн рублей, включая бюджетные и частные инвестиции, в том числе реализуемые в формате ГЧП [3, с. 10]. Частного партнера для участия в проекте следует выбирать с учетом этих характеристик. Прежде всего, он должен обладать значительными финансовыми средствами, которые обычно имеются у очень крупных компаний. Поэтому для финансирования инфраструктурных проектов регионального уровня часто привлекаются кредитные организации, например Государственная корпорация развития ВЭБ.РФ. Иногда эту задачу выполняют коммерческие банки и другие финансово-кредитные организации.

Банковский сектор играет многогранную роль в финансировании инфраструктурных проектов, в том числе реализуемых в формате ГЧП. Банки могут выступать как агенты по перечислению средств, так и, при определенных условиях, аккумуляторами частных инвестиций [4]. Для повышения их заинтересованности в долгосрочных инфраструктурных вложениях важно развитие механизмов, таких как проектное финансирование в рамках ГЧП, где банки получают государственные гарантии, разделяя при этом часть рисков. Изучение критериев отбора участников и этапов привлечения средств в проекты ГЧП должно учитывать эту специфику банковского участия.

Стоимость проекта должна быть достаточно высокой, чтобы его могли финансировать международные и национальные финансовые организации. Стоимость проектов, которые реализуются в российских регионах, как правило, невысока. Однако, коммерческие банки в большинстве своем не имеют возможности предоставить длительное финансирование таких проектов, что обусловлено отсутствием достаточного объема ресурсов. Это говорит о сложности решения проблемы, связанной с финансированием проектов регионального уровня.

Одной из существенных проблем при финансировании долгосрочных инфраструктурных проектов, в том числе через ГЧП, является необходимость предоставления значительного обеспечения по кредитам. Развитие механизмов, позволяющих осуществлять кредитование под залог активов самого проекта (например, акций проектной компании, прав на земельный участок), без требования дополнительного обеспечения, могло бы существенно облегчить привлечение банковского финансирования для региональных инициатив. Таким образом, проблема финансирования масштабных проектов оказывается относительно проще разрешимой, чем финансирование региональных.

Финансовое обеспечение проектов ГЧП для социально-экономического развития региона

Важно отметить, что сложности с привлечением инвестиций в проекты ГЧП обусловлены не только финансовыми аспектами, но и определенными системными проблемами на федеральном уровне. Сложилась парадоксальная ситуация: при огромной востребованности ГЧП в экономике, Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» почти ничего не говорит о роли партнерских отношений в процессе стратегирования и о роли частного капитала как источника целеполагания. С другой стороны, Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации…» не содержит достаточных указаний на роль и специфику использования ГЧП для реализации задач, заявленных в системе национального целеполагания.

Отсутствие в ФЗ-172 прямого указания на ГЧП как необходимый механизм осуществления основных задач, представленных в стратегиях, также осложняет процесс. Это создает определенные барьеры и требует совершенствования нормативно-методической базы для более тесной увязки практики ГЧП с системой национального целеполагания [3]. Поэтому, подготавливая проект к реализации в регионе, необходимо, прежде всего, решить задачу выбора инструментов привлечения заемного капитала, которые представляют собой совокупность средств, предназначенных для привлечения заемного финансирования с целью успешной реализации проекта.

Стоит отметить, что частный партнер региона в проекте должен уметь эффективно управлять его финансовыми потоками. Именно это должно быть одним из основных конкурентных преимуществ участника проекта со стороны частного сектора. Обеспечить успех и эффективность проекта позволит именно грамотное финансовое управление им. При этом должна поддерживаться финансовая конкурентоспособность не только самого проекта, но и регионального партнера со стороны частного сектора, реализующего его. В данном случае, под финансовой конкурентоспособностью частного инвестора – участника проекта понимается его способность создавать финансовые потоки проекта и эффективно управлять ими. Следовательно, такая конкурентоспособность тесно связана с реализацией проекта, то есть, при высоком ее уровне, возможности частного партнера успешно реализовать проект намного выше.

Поэтому условие относительно уровня финансовой конкурентоспособности потенциального инвестора необходимо отразить в конкурсной документации. Это должно быть одним из критериев отбора частного партнера. Однако, не стоит забывать о том, что частный инвестор, принимая участие в реализации масштабного проекта с высокими затратами, может столкнуться с проблемой снижения финансовой конкурентоспособности. Ему может не хватить имеющихся ресурсов как для реализации проекта, так и для реализации текущей деятельности. При самом худшем развитии событий проект может закончиться неудачей, а частный партнер стать банкротом. При этом инвестор, управляя финансовой конкурентоспособностью, вынужден использовать заемный капитал.

Если частный партнер входит в проект ГЧП, ему необходимо хорошо понимать свою финансовую тактику, в том числе определиться с финансовыми методами, которые он будет использовать. Выбирая тактику и методы реализации проекта, необходимо учитывать финансовую стратегию частного предпринимателя – участника проекта. Финансирование проекта является процессом, реализация которого

обеспечивает проект необходимыми средствами своевременно и в полном объеме, что позволяет эффективно и без задержек осуществлять все его этапы. При этом важно понимать, что проекты ГЧП играют ключевую роль в «расшивке узких мест» национальной экономики, особенно в части модернизации и развития инфраструктурных отраслей, что напрямую способствует достижению национальных целей развития [3].

Регион и частный предприниматель, участвующий в проекте, могут предоставить ресурсы для его реализации не только в форме денежных средств, но и в натуральной форме. Ресурсы предоставляются в определенных заранее пропорциях. Также могут использоваться долговые и долевые инструменты финансирования. Основные этапы привлечения средств в проект представлены на рисунке.

Рис. Основные этапы привлечения средств в проект

В укрупненном виде решение о привлечении заемных средств в проект состоит из двух этапов: на первом этапе необходимо выбрать источники финансирования; на втором этапе выбирают инструменты привлечения финансирования.

Привлечь финансовые средства для реализации проекта можно одним из следующих способов: финансировать проект может частный предприниматель – участник проекта, используя собственный капитал и, частично, средства бюджета региона; частный предприниматель, занимающийся реализацией проекта, может привлечь заемный капитал; регион может привлечь заемный капитал; сочетание нескольких способов финансирования.

Финансовые возможности частного партнера во многом определяют успех проекта. Финансовые ресурсы частного предпринимателя – участника проекта можно разделить на две группы: в первую группу входят собственные оборотные средства частного партнера, участвующего в проекте, например, денежные средства и дебиторская задолженность; ко второй группе относятся финансовые ресурсы, которые инвестор может привлечь в короткие сроки (здесь имеются в виду кредитные ресурсы).

Для того, чтобы оценить целесообразность использования заемного финансирования в проекте, прежде всего, следует определить какую сумму частный предприниматель сможет привлечь в ближайшем будущем.

Финансовые средства можно привлекать на финансовом и фондовом рынках, используя соответствующие инструменты: выпуская ценные бумаги, можно привлечь средства на фондовом рынке; привлечь средства на финансовом рынке можно путем получения кредита, используя лизинг, импортное финансирование и факторинг. Вместе с тем, управляя финансовой стороной проекта, необходимо найти правильное сочетание инструментов привлечения финансирования, а также стремиться к их совершенствованию с учетом достоинств и недостатков каждого, а также рыночной ситуации. Источники финансирования делят на внешние и внутренние. Такая их классификация является самой распространенной.

Рассмотрим варианты использования в проектах внешнего финансирования, которое будет привлечено частным предпринимателем – участником проекта (см. табл.). Решить проблему привлечения заемного финансирования в проект можно, используя подходящие для этого инструменты. В международной практике для финансирования проекта часто используются собственные и заемные средства частного предпринимателя – участника проекта, а также на основе проектного финансирования привлекаются заемные средства.

Таблица

Формы проектного финансирования

Характеристика	Финансирование с полным регрессом	Финансирование без права регресса	Финансирование с ограниченным правом регресса
Ответственность по кредиту	Солидарная (частный партнер и проектная компания)	Исключительно на проектной компании	Распределенная между участниками (по управляемым рискам)
Стоимость финансирования	Относительно невысокая	Достаточно высокая	Умеренная
Риски для кредитора	Низкие (регресс на частного партнера)	Высокие (все риски проекта)	Умеренные (частично разделены)
Ключевые особенности	Поручительство частного партнера, быстрое получение кредита возможно	Классическая форма, для высокорентабельных проектов с конкурентной продукцией	Каждая сторона принимает определенные обязательства

Проектным финансированием является форма привлечения внешнего финансирования проектной компанией для реализации проекта. При использовании такой формы финансирования денежные средства возвращаются из полученных от реализации проекта доходов на этапе его эксплуатации. При этом учитываются социальные и экономические условия, сложившиеся в регионе. Большинство проектов финансируются с использованием проектной компании. В этом случае кредитные средства предоставляются не частному инвестору, участвующему в проекте (действующему юридическому лицу), а проектной компании (юридическому лицу), которая создается для реализации проекта и имеет «нулевой» баланс.

Здесь, нужно помнить о том, что проектной компании будет непросто привлечь финансирование, поскольку в начале своего функционирования у нее не будет положительной финансовой истории, что имеет важное значения для кредитной организации, предоставляющей средства, а также не будет и имущества для залога. Для создания капитала проектной компании используются средства участника проекта со стороны частного сектора (иногда и средства региона). При этом, вклад частного партнера в проект не ограничивается только финансовыми ресурсами. Он вкладывает в него и нематериальные активы, например, в виде инноваций. При этом, в соглашении о ГЧП должно быть предусмотрено то, в чем будет заключаться участие и вклад частного инвестора в проект.

В проекте могут участвовать несколько частных инвесторов. При этом, одним из условий кредиторов является то, что этапы проектирования и строительства финансируются частными партнерами из

собственных средств, а последующие этапы могут финансироваться с привлечением заемного капитала. Здесь важно понимать, что в проектном финансировании доля заемного капитала достаточно высока, что увеличивает риски кредиторов.

Перечисленные особенности требуют от участников проекта серьезного подхода к подготовке бизнес-плана, поиску участников, длительной подготовке и началу реализации проекта. Инвестирование в проекты ГЧП на региональном уровне является сложным, но крайне важным процессом для достижения целей социально-экономического развития территорий и вносит вклад в реализацию национальных приоритетов. Успех таких проектов зависит не только от грамотного финансового планирования и выбора инструментов привлечения капитала на уровне конкретного проекта, но и от общего состояния нормативно-правовой и стратегической среды на федеральном уровне. Существующие пробелы в законодательстве, касающиеся интеграции ГЧП в систему стратегического планирования и его роли в достижении национальных целей, создают дополнительные вызовы.

Заключение

Для повышения эффективности механизма ГЧП необходимо дальнейшее совершенствование как региональных практик инвестирования, так и федеральной нормативной базы. Кроме того, важным аспектом является внедрение системы мониторинга и оценки реального вклада проектов ГЧП в достижение поставленных национальных целей, а также развитие более гибких подходов к банковскому финансированию, включая кредитование под залог активов самого проекта.

Государственно-частное партнерство является частью более широкого спектра инструментов долгосрочного взаимодействия бизнеса и государства, направленных на стимулирование инвестиций и экономический рост. Наряду с классическими моделями ГЧП, активно развиваются такие механизмы, как соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК) и специальные инвестиционные контракты (СПИК) [1]. Подходы к структурированию инвестиций, анализу рисков и выбору партнеров, исследуемые в данной работе, актуальны для всего комплекса этих инструментов.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Воронов А.С., Годило Т.С.* Совершенствование форм взаимодействия бизнеса и государства в управлении социально-экономическим развитием // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21, № 4. С. 246–278.
2. *Бездудная А.Г., Разумовский В.М., Фраймович Д.Ю.* Диагностика пространственных аспектов и факторов инновационного развития регионов. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. 217 с.
3. *Иванов О.Б., Бухвальд Е.М.* Государственно-частное партнерство как инструмент реализации национальных целей России // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2024. № 4. С.7–24.
4. *Миленков А.В.* Финансирование банками инфраструктурных проектов на современном этапе // ЭКО. 2024. № 4 (598). С. 128–144.

Боркова Е.А., Бездудная А.Г.

АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНОВ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА: ПОСТРОЕНИЕ САТИ-МАТРИЦЫ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ, СОЦИАЛЬНЫМ И ЭКОЛОГИЧЕСКИМ ИНДИКАТОРАМ

Аннотация. *В статье предлагается методика комплексной оценки устойчивого развития регионов Северо-Западного федерального округа на основе данных Росстата и рейтинга «Зелёный патруль» с применением метода анализа иерархий. Формируется авторская система социо-эколого-экономических индикаторов, которая приводится к общей относительной шкале и используется для построения 11×11 матрицы попарных сравнений Z11. На основе полученной матрицы рассчитываются веса регионов, отражающие их относительную устойчивость по совокупности трёх направлений развития: экономика, социальная сфера и экология. Верификационные процедуры включают чувствительные тесты к изменению масштаба шкалы, альтернативным наборам индикаторов и порядку регионов в матрице; проведённое исследование демонстрирует устойчивость выводов и надёжность позиции регионов. Результаты могут использоваться региональными администрациями для приоритизации проектов, планирования межрегионального сотрудничества и мониторинга баланса между экономическим ростом, качеством жизни и экологической безопасностью.*

Ключевые слова. *Матрица попарных сравнений, устойчивое развитие, региональный анализ, социо-эколого-экономическое развитие, многокритериальная оценка, ранжирование регионов.*

Borkova E.A., Bezdudnaya A.G.

ANALYSIS OF SUSTAINABILITY OF REGIONS OF THE NORTH-WESTERN FEDERAL DISTRICT: CONSTRUCTION OF A SAATI MATRIX ACCORDING TO ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL INDICATORS

Abstract. *The article proposes a methodology for comprehensive assessment of sustainable development in the regions of the Northwestern Federal District based on Rosstat data and the Green Patrol rating using Saaty analysis. An original system of socio-ecological-economic indicators is developed, which is converted to a common relative scale and used to construct an 11×11 pairwise comparison matrix Z11. Based on this matrix, regional weights are calculated reflecting their relative sustainability across three development dimensions: economy, social sphere, and ecology. Verification procedures include sensitivity tests to changes in scale, alternative sets of indicators, and order of regions within the matrix; the conducted research demonstrates ro-*

ГРНТИ 06.52.35
EDN VNRPXI
© Боркова Е.А., Бездудная А.Г., 2025
Елена Аркадьевна Боркова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-5754-7195
Анна Герольдовна Бездудная – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-7605-5660
Контактные данные для связи с авторами (Боркова Е.А.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboyedov canal emb., 30-32). E-mail: e.borkova@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 12.08.2025.

bustness of conclusions and reliability of regional positions. The findings can be utilized by regional administrations for project prioritization, interregional cooperation planning, and monitoring balance between economic growth, quality of life, and environmental safety.

Keywords. *Pairwise comparison matrix, sustainable development, regional analysis, socio-ecological-economic development, multi-criteria assessment, ranking of regions.*

Введение

Актуальность концепции социо-эколого-экономической сбалансированности регионов в современных условиях в России обусловлена необходимостью гармоничного развития территорий с учетом специфики их социального, экологического и экономического потенциала. Эта концепция предполагает интегральный подход, направленный на достижение устойчивости, при котором экономический рост сопровождается минимизацией экологического ущерба и улучшением качества жизни населения. Для России, как страны с большой территориальной протяженностью и ярко выраженной региональной дифференциацией, внедрение принципов сбалансированного развития является стратегически важным.

Современные вызовы, такие как изменение климата, истощение природных ресурсов, усиливающееся социально-экономическое неравенство между регионами, а также необходимость соблюдения международной экологической повестки, требуют комплексного подхода к территориальному развитию. Социо-эколого-экономическая сбалансированность позволяет учитывать как потенциал каждой территории, так и её уязвимости: экономические риски, экологические нагрузки и социальные потребности. Для России это особенно актуально в контексте развития восточных регионов, устранения дисбалансов между центром и периферией, а также сохранения ресурсов на экологически хрупких территориях, таких как Арктика, областей с интенсивной хозяйственной деятельностью и в природно-охраняемых зонах.

В условиях усиливающейся региональной дифференциации и возрастающей роли регионального управления в реализации национальных стратегий устойчивого развития возникает необходимость в количественных оценках и проведении анализа региональных индикаторов, характеризующих устойчивое развитие регионов [1]. Для эффективного планирования, распределения ресурсов и выработки приоритетов в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО) важно иметь прозрачную и воспроизводимую методику анализа, которая учитывала бы не только экономическую динамику, но и социальные и экологические аспекты развития регионов. В современных условиях развития информационных систем и роста доступности данных попарные методики межрегионального сравнения становятся инструментами, позволяющими превратить разрозненные индикаторы в интегральные показатели, которые можно использовать для стратегического планирования и межрегионального сотрудничества.

Метод Саати (Analytic Hierarchy Process, Saaty) представляет собой инструмент для оценки относительных преимуществ и приоритетов между объектами анализа на основе попарных сравнений [2]. Его применимость для анализа устойчивости регионов обусловлена несколькими преимуществами. Во-первых, он позволяет объединить разнородные показатели в единую интегральную шкалу, не сводя каждую характеристику к абсолютизму, а учитывая относительность и иерархическую структуру предпочтений. Во-вторых, метод позволяет явно отразить экспертные взгляды и эмпирические данные в единой матрице парных сравнений, что особенно ценно при работе с трехконтекстными индикаторами устойчивого развития: экономическими, социальными и экологическими аспектами. В-третьих, получаемые через собственный вектор веса обеспечивают сопоставимость и прозрачность решений: их можно использовать для ранжирования, анализа уязвимых зон, моделирования сценариев и оценки воздействия управленческих мероприятий.

Материалы и методы исследования

В представленной работе предлагается применение метода анализа иерархий (МАИ) Саати для комплексной оценки уровня устойчивого развития одиннадцати субъектов СЗФО. Основу методики составляет формирование системы парных сравнений на базе интегрированной совокупности трех ключевых индикаторов устойчивого развития: экономического, социального и экологического. Выбор вышеуказанных индикаторов мотивирован наличием достоверных и актуальных официальных статистических данных за последний отчетный период, что обеспечивает высокую степень надежности и сопоставимости итоговых аналитических результатов с иными исследовательскими материалами.

Методологическая последовательность предполагает трансформацию выделенного набора индикаторов в единую внутритабличную структуру парных сравнений. Каждому региону предварительно присваивается агрегированный индекс устойчивого развития, рассчитываемый путем интеграции индивидуальных значений выбранных индикаторов. Полученные индексы служат основой для построения матрицы парных сравнений, последующей нормализации и расчета интегрального рейтинга регионов посредством определения главного собственного вектора. Предложенный алгоритм позволяет получать научно обоснованные и объективные заключения относительно положения отдельных регионов в общей структуре СЗФО, выявлять наиболее уязвимые и перспективные территории, а также формулировать рекомендации по оптимизации направлений регионального сотрудничества, определению приоритетных совместных проектов и идентификации зон повышенного риска.

Методика комплексной оценки устойчивости на основе социо-эколого-экономических индикаторов

Для комплексной оценки уровня устойчивого развития регионов СЗФО на основе статистических данных Росстата произведем расчет индикаторов и на их основе построим Саати-матрицу. В рамках данного подхода мы объединим экономические, социальные и экологические аспекты развития регионов в единую методическую схему, которая обеспечит воспроизводимость, прозрачность и сопоставимость результатов.

Первая стадия работы состояла в формулировании концептуальной рамки и выборе индикаторов. Была обоснована необходимость оценки устойчивости как интегративного признака, отражающего устойчивый баланс между экономическим ростом, качеством жизни населения и экологической безопасностью. В качестве основы были использованы данные Росстата и его региональных подразделений за исследуемый период, что при анализе обеспечило полноту охвата и сопоставимость данных между субъектами. Для экологического компонента был дополнен официальный статистический массив данными национального экологического рейтинга «Зеленый патруль».

Далее осуществлялся отбор индикаторов, была применена процедура, которая учитывает значимость каждого признака, информативность и минимизацию корреляционной перегруженности [3]. Вначале был сформирован широкий набор кандидатов из экономических, социальных и экологических параметров, затем было осуществлено преобразование абсолютных величин в относительные показатели для обеспечения сопоставимости данных между регионами независимо от их демографических и территориальных отличий. Далее применялась автоматизированная процедура отбора, которая исследовала корреляционные связи между признаками и исключала избыточные или излишне коррелированные переменные. В результате получился усечённый набор индикаторов, который был устойчив к мультиколлинеарности и при этом сохранял высокий информационный потенциал [4].

Вторая стадия – нормировка и приведение к сопоставимой шкале. Параметры, отражающие положительную динамику (рост, продуктивность, инновационная активность и т.п.), были приведены к шкале [0, 1], где единица равна достижению максимального значения в наборе. Для негативных индикаторов была применена аналогична процедура: сначала нормировка, затем приведение к обратной шкале, чтобы единица соответствовала наилучшему положению. Все нормированные показатели были агрегированы в комплексный индикатор устойчивого развития региона, который затем переводился в относительные коэффициенты для последующей попарной оценки. Масштабированные окончательные индикаторы приведены в таблице 1.

Анализ полученных данных позволяет выявить ряд значимых тенденций и особенностей социально-экономического и экологического состояния субъектов СЗФО: наиболее экономически развитым субъектом региона выступает город Санкт-Петербург, обладающий наивысшими экономическими показателями (69,89). Высокий экономический потенциал также отмечается в Ненецком автономном округе (63,69) и Ленинградской области (57,72). Эти субъекты значительно превосходят остальные регионы округа по уровню экономической активности. Среди аутсайдеров по данному направлению выделяются Республика Коми (37,77), Вологодская область (38,53) и Псковская область (43,20).

Высокие социальные показатели зафиксированы в городе Санкт-Петербург (43,47), Мурманской (37,58) и Ленинградской областях (37,14). Данные свидетельствуют о высоком уровне развития социальной инфраструктуры, качестве жизни населения и эффективности социальной политики именно в этих регионах. Вместе с тем, наименее благоприятная ситуация сложилась в Республике Коми (25,37), Псковской области (26,55) и Вологодской области (26,59). Данные указывают на необходимость дополнительных мер со стороны органов власти и разработки целевых мер поддержки.

Таблица 1

Масштабируемые экономические, социальные и экологические индикаторы СЗФО

Регионы	Экономические индикаторы	Социальные индикаторы	Экологические индикаторы
Республика Коми	37,77	25,37	20,37
Архангельская область	44,03	26,56	28,30
Ненецкий автономный округ (НАО)	63,69	36,30	20,97
Архангельская область без НАО	49,00	26,41	28,30
Вологодская область	38,53	26,59	20,33
Калининградская область	51,30	35,19	18,43
Ленинградская область	57,72	37,14	18,37
Мурманская область	42,83	37,58	21,87
Новгородская область	46,52	29,28	20,62
Псковская область	43,20	26,55	19,56
Санкт-Петербург	69,89	43,47	20,49

Разработано Е.А. Борковой.

Лучшее экологическое положение характерно для Архангельской области (совместно с Ненецким автономным округом) с показателем 28,30, что обусловлено значительной долей природоохранных территорий и низкой плотностью промышленного производства. Также достойные экологические показатели наблюдаются в Мурманской области (21,87), Новгородской области (20,62) и Санкт-Петербурге (20,49). Несколько хуже выглядят Ленинградская (18,37) и Калининградская области (18,43), вероятно, вследствие высокой урбанизации и индустриализации данных территорий.

Таким образом, проведённый анализ подтверждает наличие существенной региональной асимметрии в развитии субъектов СЗФО и подчеркивает необходимость адресного подхода к разработке управленческих решений и инвестиционных программ, направленных на выравнивание диспропорций и обеспечение сбалансированного роста всей макрорегиональной системы.

Практическая реализация Саати-анализа для устойчивого развития регионов

Далее, на основе данных табл. 1, была построена попарная Саати-матрица, где каждый элемент Z (A против B) характеризует преимущество региона A по сравнению с регионом B по суммарному индикаторному профилю, а диагональные элементы равны единице. Все коэффициенты были приведены к сопоставимой шкале и симметричны: Z (B против A) = Z (A против B). В дальнейшем было выполнено определение сумм индикаторов по регионам: для каждого региона была рассчитана величина S – сумма из трех индикаторов:

- Республика Коми: S = 37,77 + 25,37 + 20,37 = 83,51;
- Архангельская область: S = 44,03 + 26,56 + 28,30 = 98,89;
- Ненецкий автономный округ: S = 63,69 + 36,30 + 20,97 = 120,96;
- Архангельская область без Ненецкого АО: S = 49,00 + 26,41 + 28,30 = 103,71;
- Вологодская область: S = 38,53 + 26,59 + 20,33 = 85,45;
- Калининградская область: S = 51,30 + 35,19 + 18,43 = 104,92;
- Ленинградская область: S = 57,72 + 37,14 + 18,37 = 113,23;
- Мурманская область: S = 42,83 + 37,58 + 21,87 = 102,28;
- Новгородская область: S = 46,52 + 29,28 + 20,62 = 96,42;
- Псковская область: S = 43,20 + 26,55 + 19,56 = 89,31;
- Санкт-Петербург: S = 69,89 + 43,47 + 20,49 = 133,85.

Определим диапазон для нормирования нахождением максимальной разницы между парами сумм индикаторов. По рассчитанным значениям наиболее крупная разница будет между Санкт-Петербургом и НАО: |133.85 − 120.96| = 12,89. Минимальная сумма среди регионов у Республики Коми (83,51). Тогда разница между Санкт-Петербургом и Коми: 133.85–83.51 = 50,34. Однако для общей оценки возьмем абсолютное максимальное различие среди всех пар.

Выбор шкалы для шкалирования. Далее применяем шкалу Саати, где Z (A против B) рассчитывается через нормировку разницы S_A − S_B к диапазону [-1.5, 1.5] (при масштабе 1.5). Формула для вычисления через единое правило:

$$Z\ (A\ против\ B) = ((S_A - S_B) / Dmax) \times scale,$$

где scale выбирается как 1.5 (для диапазона [-1.5, 1.5]). При этом диагональные элементы устанавливаются равными 1. Матрица будет симметричной: Z (B против A) = − Z (A против B).

Далее производится построение Саати-матрицы (табл. 2). Полученная матрица будет служить основой для вычисления весов регионов, которые отражают относительную силу их устойчивого развития по совокупности трех контекстов. Построим уравнение:

$$Z = (Sin\ x)\text{^}2/a\text{^}2 + (Cos\ y)\text{^}2/b\text{^}2 – c.$$

Точный набор чисел зависит от выбранного Dmax. При расчетах зафиксируем Dmax как максимальную разницу Si − Sj по всем парам в наборе, чтобы обеспечить воспроизводимость. Построим на основе матрицы графическую модель (см. рис.).

Таблица 2

Матрица для построения модели на поверхности

y↓	-1,4	-1,5	-1	-0,5	-0,1	0,1	0,5	1	1,3	1,5	1,6
-1	1,00	-0,11	-1,15	-0,68	-0,18	-0,71	-0,94	-0,65	-0,48	-0,28	-1,50
-0,8	0,11	1,00	-1,02	-0,66	-0,05	-0,59	0,11	1,00	-1,02	-0,66	-0,05
-0,6	1,15	1,02	1,00	-1,22	-0,83	-0,75	1,15	1,02	1,00	-1,22	-0,83
-0,4	0,68	0,55	0,12	1,00	-0,32	-0,25	0,68	0,55	0,12	1,00	-0,32
-0,2	0,18	0,05	-0,83	0,32	1,00	-0,25	0,18	0,05	-0,83	0,32	1,00
0	0,71	0,59	-0,62	0,04	0,33	1,00	0,71	0,59	-0,62	0,04	0,33
0,2	0,94	0,81	-0,62	0,22	0,45	0,23	0,94	0,81	-0,62	0,22	0,45
0,4	0,65	0,52	-0,55	0,15	0,25	0,40	0,65	0,52	-0,55	0,15	0,25
0,6	0,48	0,35	-0,42	0,11	0,15	0,18	0,48	0,35	-0,42	0,11	0,15
0,8	0,28	0,16	-0,55	0,26	0,13	0,10	0,28	0,16	-0,55	0,26	0,13
1	1,50	1,37	-0,55	0,90	0,60	0,79	1,50	1,37	-0,55	0,90	0,60

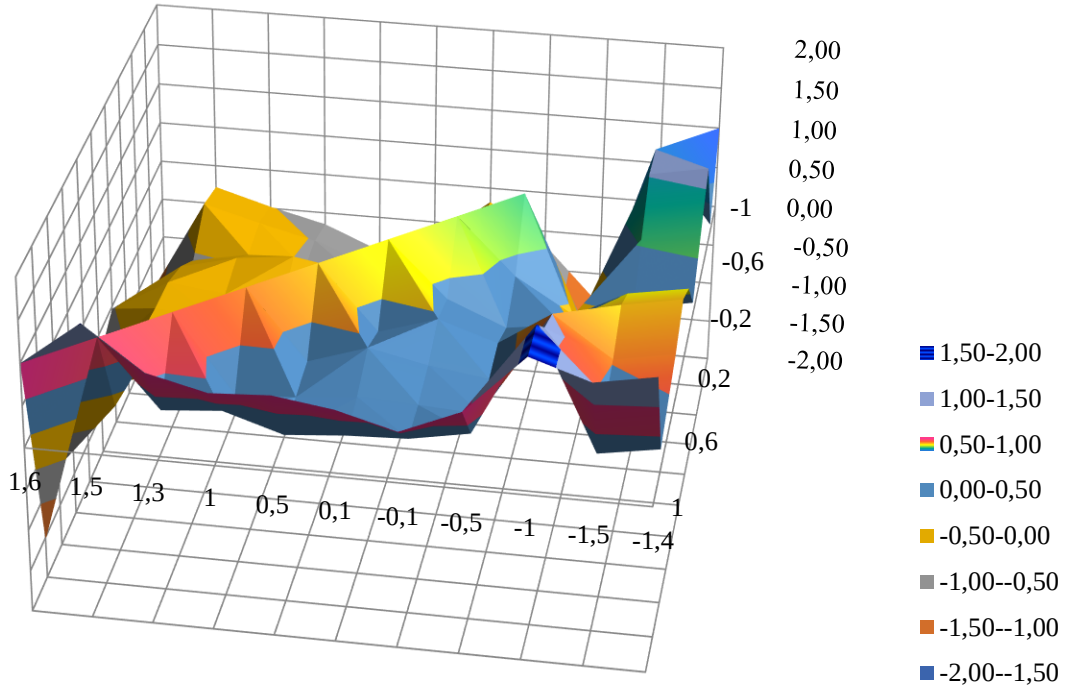
Разработано Е.А. Борковой.

Наконец, проводится верификация и оценивается чувствительность. Для подтверждения корректности полученных результатов и обеспечения воспроизводимости анализа необходимо оформить ряд взаимодополняющих процедур верификации. Прежде всего, зафиксируем исходную Саати-матрицу Z11, полученную на основе суммы трех индикаторов (экономического, социального и экологического) и выбранную шкалу нормирования. В этой фиксации важно явно указать Dmax – максимальную разницу сумм индикаторов по всем парам регионов и значения масштаба scale, применяемого при расчете Z (A против B). Далее приведем диагональ без изменений и проверим симметричность матрицы.

После этого, во-первых, выполним вариации масштаба scale (например, 1.0, 1.25 и 1.50) и заново рассчитаем все попарные коэффициенты, чтобы наблюдать устойчивость рангов регионов. Во-вторых, применим альтернативные наборы индикаторов в пределах разумной вариации и пересчитаем параметр S для каждого региона, затем снова сформируем Z11 и сравним полученные ранги-листы с исходным вариантом с использованием коэффициента согласия рангов (например, Спирмена). В-третьих, проверим влияние перестановок регионов на представление матрицы: перестановка рядов и столбцов в одном порядке приводит к эквивалентным смысловым выводам об относительной устойчивости регионов, даже при изменении визуальной раскладки таблицы.

Таким образом, полученная 11×11 матрица Саати даёт компактную масштабируемую оценку относительного преимущества каждого региона над другими по совокупности трёх контекстов: экономического, социального и экологического. Диагональ равна единице, а Z, обеспечивает симметричность и устойчивость восприятия между любыми двумя регионами. Вектор весов, полученный из матрицы, отражает суммарный вклад каждого региона в устойчивое развитие регионам СЗФО, с учётом их относительных преимуществ по трём контекстам. Анализ вклада трех контекстов показывает, что некоторые

регионы получают большую долю веса за счёт экономической составляющей, другие – за счёт социального развития или экологических аспектов.



Разработано Е.А. Борковой.

Рис. 3D-модель на основе матрицы Саати

Выделение вклада каждого аспекта развития способствует целенаправленной политике: для повышения общей устойчивости регионов необходимы сбалансированные меры, направленные на гармонизацию экономических задач, социальной политики и экологических проектов. Чувствительный анализ показывает, что при изменении масштаба (например, scale = 1.0, 1.25, 1.50) топология рангов регионов остаётся устойчивой в большинстве случаев, хотя некоторые позиции могут слегка смещаться. Это свидетельствует о том, что выводы по ранжированию и устойчивости не зависят существенно от точной настройки шкалы и являются надёжными.

Таблица 3

Сводная таблица ранжирования регионов

Scale/Перестановка	Регион						Коэффициент Спирмена	Примечание
	A	B	C	D	E	F		
Исходный вариант (scale = 1.0)	1	2	3	4	5	6	1.00	Базовый вариант, без изменений
scale = 1.25	1	3	2	4	5	6	0.95	Слабое смещение рангов (B и C поменялись местами)
scale = 1.50	2	1	3	4	5	6	0.92	Более заметное смещение в топ-3
Перестановка 1	2	1	3	4	5	6	0.98	Устойчивость практически не изменилась
Перестановка 2	2	3	1	4	5	6	0.97	Смещение визуального порядка, устойчивая структура

Разработано Е.А. Борковой.

Вариации набора индикаторов в рамках разумных границ приводят к заметным, но не радикальным изменениям рангов. Наиболее устойчивыми остаются регионы с прочной совокупной суммой индикаторов и крепкими позициями в нескольких контекстах, что подтверждает надёжность метода Саати и

его устойчивость к небольшим изменениям входных данных. Перестановка регионов в матрице не меняет сущностных выводов: вклад каждого региона в общий рейтинг и его относительная позиция сохраняются, отражая независимость интерпретации итогов независимо от визуального порядка представления (таблица 3).

На основании проведенного анализа выявлена высокая степень устойчивости исходной ранговой структуры регионов при базовом масштабе scale = 1.0, что подтверждается коэффициентом Спирмена, равным 1.000. При варьировании масштаба до scale = 1.25 и scale = 1.50 наблюдаются незначительные изменения рангов, преимущественно в топ-3 позициях. Коэффициенты Спирмена для этих случаев составляют 0.95 и 0.92 соответственно, свидетельствуя о слабой чувствительности верхних позиций регионов к изменению масштаба, тогда как нижние ранги остаются стабильными. Дополнительно было проанализировано влияние перестановки регионов в таблице, при которой коэффициенты Спирмена варьировались в пределах 0.97–0.98. Подтверждается устойчивость ранговой структуры и несущественное влияние на смысловые выводы даже при изменении визуальной раскладки матрицы.

Заключение

Таким образом, предложенный метод ранжирования демонстрирует надёжность как при изменении параметров масштаба, так и при перестановке регионов, а его чувствительность сосредоточена преимущественно в топ-3 позициях. Матрица Саати служит надежным инструментом для оперативного сравнения и балансировки межрегиональных стратегий. Властям субъектов СЗФО целесообразно использовать полученные веса для приоритизации проектов в рамках устойчивого развития: инвестиции в регионах с дефицитом в экологической пиковой нагрузке [8] или слабым социально-экономическим контекстом могут принести максимальный эффект на уровне округа [9, 10].

Рекомендуется дополнять матрицу динамическим мониторингом: ежеквартальное обновление данных Росстата и экологического рейтинга по округам позволит отслеживать траекторию регионов и корректировать курсы политики своевременно. Одно из ограничений, связанных с отсутствием статистических экологических данных на уровне регионов, потребовало привлечения внешних источников (рейтинга «Зелёный патруль»). В будущем целесообразно расширить базу экологических индикаторов и обеспечить их совместимость с национальной статистикой.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Боркова Е.А., Бездудная А.Г.* Оценка дифференциации в развитии регионов России в контексте достижения Целей устойчивого развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 8, часть 1.
2. *Бочкарёв В.В., Бриллиантов Б.Д., Крянев А.В.* Применение математических методов при выборе оптимального варианта обращения с радиоактивными отходами // Ядерная и радиационная безопасность. 2020. № 4 (98). С. 35–46.
3. *Павлова С.В., Боркова Е.А.* Статистические индикаторы при моделировании социально-экономических взаимосвязей регионов // Экономические науки. 2023. № 219. С. 121–125.
4. *Боркова Е.А.* Формирование сбалансированного устойчивого развития территорий: монография. Курск: Университетская книга, 2025. 176 с.
5. *Плотников В.А.* Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1 (52). С. 15–25.
6. *Еловская М.А.* Цифровая трансформация экономики: проблемы, перспективы и ее влияние на экономическую безопасность // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 4 (148). С. 114–120.
7. *Боркова Е.А., Павлова С.В.* Инвестиции как источник экономического роста и их социально-экономическая эффективность // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 12. С. 1474–1482.
8. *Бездудная А.Г., Мамедов З.Ф., Багиев Г.Л.* Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в современных условиях // Проблемы современной экономики. 2024. № 4 (92). С. 224.
9. *Еловская М.А.* Цифровая трансформация и экономическая безопасность: риски, угрозы и пути адаптации в современных условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 5 (149). С. 114–120.
10. *Ватлина Л.В.* "Индикаторы здорового администрирования" в предметном поле менеджмента и государственного управления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 83–87.

Карпова Г.А., Михайлова А.В.

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА В АРКТИКЕ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аннотация. *Статья посвящена исследованию организационно-экономических аспектов развития креативной экономики в Арктическом регионе России. Проанализирован потенциал Арктических территорий, возможностей и барьеров внедрения креативных индустрий в условиях экстремальных климатических, логистических и социально-культурных особенностей. Методологическая основа исследования включает системный анализ, изучение лучших практик, сравнительный анализ. Сделаны выводы об интеграции государства, бизнеса и креативных сообществ для развития креатосферы на Арктических территориях.*

Ключевые слова. *Креативная экономика, Арктика, организационно-экономические механизмы, устойчивое развитие, региональная экономика, культурное наследие.*

Karpova G.A., Mikhaylova A.B.

CREATIVE ECONOMY IN THE ARCTIC: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS

Abstract. *The article is devoted to the study of organizational and economic aspects of the development of the creative economy in the Arctic region of Russia. The potential of the Arctic territories, opportunities and barriers to the introduction of creative industries in the conditions of extreme climatic, logistical and sociocultural features are analyzed. Methodological basis includes system analysis, study of best practices, comparative analysis. Conclusions on the integration of the state, business and creative communities for the development of the creatosphere in the Arctic territories.*

Keywords. *Creative economy, Arctic, organizational and economic mechanisms, sustainable development, regional economy, cultural heritage.*

Введение

Современные экономические трансформации в Арктической зоне Российской Федерации актуализируют поиск новых моделей развития, способных обеспечить устойчивый рост в условиях экологических ограничений и климатических вызовов. В этом контексте креативная экономика, основанная на генера-

ГРНТИ 06.61.33
EDN QAKJIX
© Карпова Г.А., Михайлова А.В., 2025
Галина Алексеевна Карпова – доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры экономики и управления в сфере услуг, руководитель Ресурсного научно-образовательного и проектно-исследовательского центра инновационного развития сферы туризма Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-6139-3336
Анна Викторовна Михайлова – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой социологии и управления персоналом Северо-Восточного федерального университета (г. Якутск), докторант кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-3110-7017
Контактные данные для связи с авторами (Михайлова А.В.): 677027, г. Якутск, ул. Белинского, 58 (Russia, Yakutsk, Belinskogo str., 58). Тел.: +7 914-226-50-47. E-mail: av.mikhailova@s-vfu.ru.
Статья поступила в редакцию 30.05.2025.

ции и коммерциализации интеллектуальных, культурных и цифровых активов, представляет собой перспективное направление диверсификации традиционных отраслей от «экономики ресурсов» к «экономике идей», где человек становится главным ресурсом развития.

Несмотря на растущий интерес к креативным индустриям в глобальном масштабе, их потенциал в арктических регионах изучен недостаточно, особенно в аспекте организационно-экономических механизмов внедрения. Формирование креативной экономики в Арктике требует адаптивных стратегий, сочетающих: во-первых, преодоление инфраструктурного дефицита через цифровые решения; во-вторых, институционализацию механизмов сохранения культурного наследия, и, наконец, разработку экономически жизнеспособных моделей с учетом особенностей малонаселенных территорий. Критически важной является трансформация традиционных практик коренных сообществ в коммерциализируемые активы.

Материалы и методы

Цель исследования заключается в анализе потенциала арктических регионов России и разработке организационно-экономической модели функционирования креативной экономики. Для достижения поставленной цели проведен комплексный анализ социально-экономического состояния Арктической зоны РФ на основе данных Росстата за 2000-2022 гг. по девяти арктическим регионам, оцениваемых по шести ключевыми показателям.

В исследовании применены методы системного анализа и статистической обработки данных, включая расчет динамики валовой добавленной стоимости в сфере туризма как одного из ключевых сегментов креативной экономики за период 2019-2022 гг. Дополнительно изучены общероссийские тренды развития креативных индустрий в контексте их адаптации к условиям арктических территорий, а также проанализированы успешные практики подобных проектов.

Дискуссия

Современная научная дискуссия о развитии креативной экономики в Арктике характеризуется междисциплинарным подходом, объединяющим экономические, социальные и культурные аспекты, что нашло отражение в работах последних лет.

Развитие туризма формирует конкурентные преимущества территорий за счет уникальных природных и культурных ресурсов (Карпова Г.А., Валеева Е.О.) [1]. Анализ культурно-событийных мероприятий (фестивали, этнографические проекты) демонстрирует их значимое влияние на повышение аттрактивности дестинации (Карпова Г.А., Ходанова А.В.) [2]. Развитие человеческого капитала и вопросы цифровизации отражены в работах Кравченко Л.А. [3]. Имеется необходимость адаптации образовательных программ для подготовки кадров в креативной экономике. Михайлова А.В. [5] дополняет этот анализ, выделяя ключевые детерминанты креатосферы для Арктики, включая цифровизацию культурного наследия и поддержку локальных инноваций.

Леонов С.Н., Заостровских Е.А. [4] рассматривают «северный завоз» как фактор развития транспортной системы Арктики, что косвенно влияет на доступность креативных продуктов. Gritsenko D., Efimova E. [11] анализируют «ресурсное проклятие» в российской Арктике, отмечая необходимость диверсификации экономики, включая креативные индустрии, для снижения зависимости от сырьевого сектора. Михайлова А.В., Винокурова У.А. [6] вводят принципы экософии в контексте цифровизации недропользователей, предлагая интеграцию экологических стандартов в креативные проекты. Steffen M. Noe, Ksenia Tabakova, Alexander Mahura [12] дополняют этот подход в своем исследовании, показывая достижение Целей устойчивого развития через креативные решения.

Потравный И.М., Питухина М.А., Белых А.Д. [9] изучают этнотуризм как инструмент повышения благополучия населения Арктики. Смирнов А.В. [8] акцентирует внимание на демографических вызовах, что важно при планировании креативных проектов. Abigail Gilmore, Claire Burnill-Maier [9], Chris Brennan-Horley, Chris Gibson, Peta Wolifson [10], Udo Zander, Lixin Lu, Gianluca Chimenti [13], Ren C., Thór J., Ásgeirsson M. [14] анализируют культурные районы в городах, предлагая адаптировать их опыт для арктических моногородов, также рассматривают платформенную экономику как драйвер развития креативных экосистем, что актуально для цифровизации Арктики.

Проведенный анализ научных публикаций позволил выявить: недостаточную изученность организационно-экономических механизмов креативной экономики в Арктике; необходимость адаптации существующих моделей к условиям высокоширотных территорий; перспективность интеграции традиционных знаний коренных народов в современные экономические практики.

Результаты и обсуждение

В Арктическую зону России входят девять регионов, четыре – Мурманская область, Ненецкий автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, Чукотский автономный округ – входят полным составом, пять – Архангельская область, Карелия, Республика Коми, Красноярский край, Республика Саха (Якутия) – представлены частично. Анализ отраслевой структуры регионов Арктической зоны России демонстрирует в отдельных субъектах РФ разнообразие экономической структуры.

В регионах, где развита добывающая промышленность, отраслевая структура развивается преимущественно в моно-направлении. В Арктическом регионе России представлены только традиционные для страны отрасли, такие как добыча полезных ископаемых, сельское хозяйство, лесозаготовки и рыболовство. Эти отрасли имеют долгую историю в российской экономике и играют важную роль в становлении российской Арктики, в частности, в регионе преимущественно развиты: добывающая промышленность, судостроительная отрасль, рыболовство, туризм, сельское хозяйство (преимущественно оленеводство), транспортная отрасль (авиация). Каждый из входящих в состав Арктической зоны регионов характеризуется собственной уникальной экономической структурой.

Проведем анализ текущего состояния социально-экономической системы Арктической зоны России в условиях сложившейся структуры экономики за период 2000-2022 гг. по данным Росстата. Социально-экономическое состояние арктического региона зависит от множества факторов, которые определяют его развитие и устойчивость.

Так, изменение среднегодовой численности занятых в экономике за период с 2000 по 2022 годы отражает динамику занятости населения. В Ненецком автономном округе значение составило 45,79%, что указывает на рост экономической активности, тогда как в Республике Карелия – наблюдается снижение на 24,19%. Изменение ожидаемой продолжительности жизни характеризует улучшение или ухудшение качества жизни, что связано с развитием в том числе и системы здравоохранения. Во всех регионах наблюдается стабильная ситуация, наименьшая динамика в Ямало-Ненецком автономном округе.

Изменение реальных денежных доходов показывает рост или снижение покупательной способности населения. Мы отмечаем положительное значение в Чукотском автономном округе 2,45%, отрицательное значение в Ненецком автономном округе – (-26,6%). Изменение индекса промышленного производства отражает развитие промышленного производства. Все регионы демонстрируют отрицательную динамику в развитии промышленного сектора. Изменение коэффициента Джини отражает показатель неравенства доходов. Во всех регионах наблюдается стабилизация ситуации за счет роста доходов в бюджетном секторе благодаря федеральным программам поддержки Арктики, развития социальных программ, например «Дальневосточный гектар», поддержки социальных и предпринимательских проектов, происходил рост минимальной заработной платы в регионах. Но надо отметить, что неравенство сохраняется за счет концентрации высоких зарплат в добывающих отраслях, имеющихся территориальных диспропорций.

Актуальным направлением является развитие креативной экономики с акцентом на человеке в Арктике. Коренные народы Арктики имеют свою уникальную культуру и образ жизни, которые часто направлены на сохранение окружающей среды и экологическую устойчивость. Учет интересов коренных сообществ в процессе принятия экономических и социальных стратегий играет важную роль в формировании благополучия всего арктического макрорегиона. Вопрос трансформации и развития экономики является одним из наиболее приоритетных в системе управления Арктической зоной РФ.

Сочетание культурного наследия, природных ресурсов и инновационных подходов формирует ключевые ниши для креативных индустрий. В таблице мы представили ключевые специализации с учетом критерия устойчивости и коммерциализации потенциала. Арктические регионы России обладают значительным, но дифференцированным потенциалом для развития креативной экономики. Геополитическое положение Мурманской области с ее доступом к международным партнерам контрастирует с богатым культурным наследием Республики Саха (Якутия), что создает основу для формирования специализацией в креативном секторе. Ключевым фактором успешной реализации этого потенциала выступает человеческий капитал, включающий не только традиционные знания коренных народов, но и современные профессиональные, в том числе и цифровые, навыки. Это требует трансформации образовательных систем через внедрение специализированных программ по креативным индустриям и предпринимательству на всех уровнях – от школ до вузов.

Таблица

Специализация в креативной экономике регионов Арктической зоны России (составлено авторами)

Регион РФ	Креативные специализации
Мурманская область	Креативный туризм, дизайн, реклама, киноиндустрии
Ненецкий автономный округ	Этнический туризм, народные промыслы
Ямало-Ненецкий автономный округ	Экологический туризм, промыслы с этническим акцентом
Чукотский автономный округ	Этнографический туризм, ремесла
Архангельская область	Туризм, деревянная архитектура, народные промыслы
Республика Карелия	Туризм
Республика Коми	Туризм, школа креативных индустрий
Красноярский край	Туризм, киноиндустрия, ИТ-разработки, блогерство
Республика Саха (Якутия)	Киноиндустрия, компьютерные игры, анимация, гастрономия, туризм и народно-художественные промыслы

Особый интерес представляет анализ валовой добавленной стоимости (ВДС) как индикатора развития креативного сектора экономики. В нашем исследовании, по данным Росстата, мы изучили динамику ВДС туристической индустрии девяти арктических регионов за 2019-2022 гг. (рис. 1), что позволило выявить ключевые тенденции и точки роста для данного сектора креативной экономики, а также отследить динамику изменений (рис. 2).

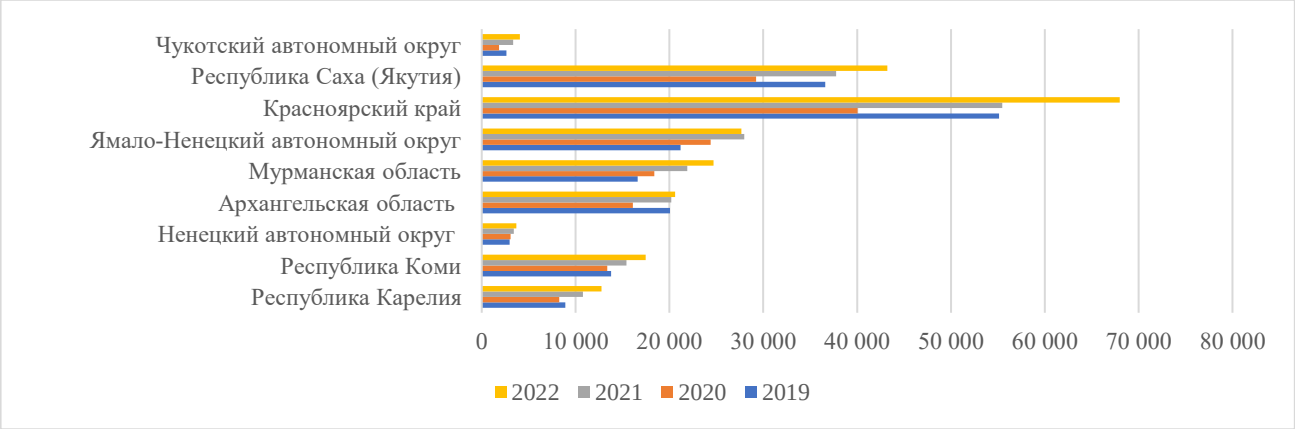


Рис. 1. ВДС туристской индустрии в экономике регионов (млн руб.)

Общие тенденции фиксируют снижение валовой добавленной стоимости в 2020 году из-за пандемии (ограничения на перемещения), но при этом Ямало-Ненецкий автономный округ и Мурманская область демонстрируют за этот период рост. Лидерами по ВДС в 2022 году являются Красноярский край и Республика Саха (Якутия). В этих регионах развивается экстремальный и экотуризм, растут показатели внутреннего и этнографического туризма. Наш вывод подтверждается альтернативными исследованиями [1; 2]. Сдерживающим фактором является транспортная логистика.

Чукотский автономный округ демонстрирует наибольший рост – 54,5%, Мурманская область – 48,8% и Республика Карелия – 43,1%. Такие показатели объясняются развитием нишевых направлений, таких как этнографический туризм и экспедиционные туры, а также государственной поддержкой инфраструктурных проектов. Несмотря на изначально низкую базу, Чукотский автономный округ смог привлечь внимание внутренних туристов благодаря субсидированным авиарейсам на Дальний Восток и усиленному продвижению продуктов сферы туризма в своем сегменте рынка. В Мурманской области ключевыми драйверами становятся круизы, наблюдение за полярными сияниями и развитие гостиничной инфраструктуры. Карелия сохраняет стабильное положение благодаря экотуризму и близости к крупным городам, прежде всего к Санкт-Петербургу.

Инвестиции в инфраструктуру и разнообразие туристических предложений способствует устойчивому росту сектора. Стратегическое использование природного и культурного капитала, подкрепленное событиями и инфраструктурой, является ключевым фактором устойчивого развития туризма в северных регионах.

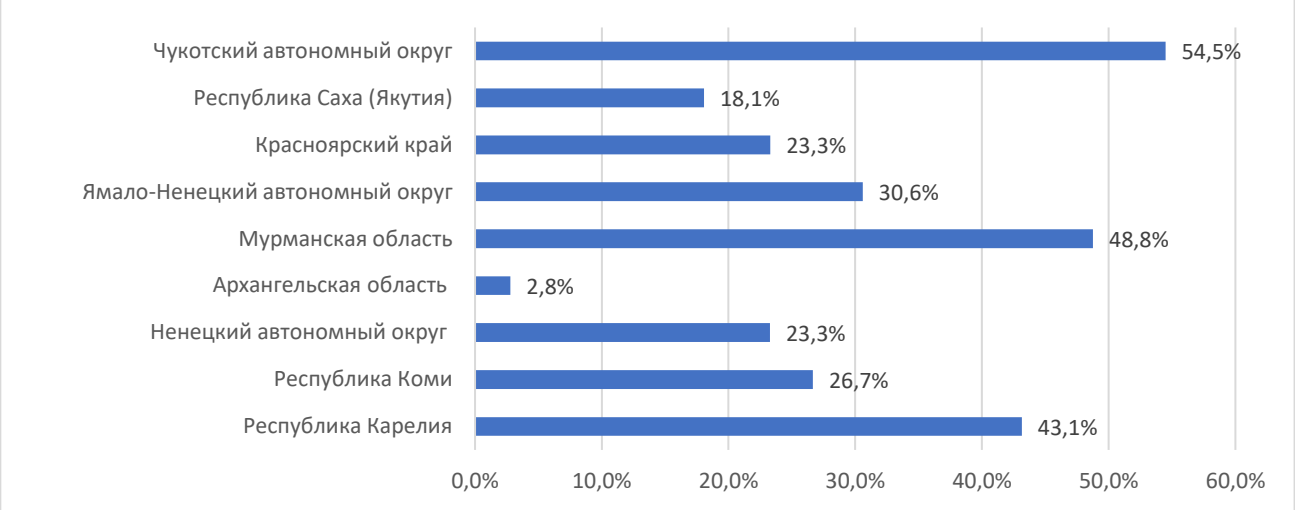


Рис. 2. Динамика изменения ВДС регионов за период 2019-2022 гг.

По данным Росстата, в 2024 году креативный сектор экономики России достиг объема 7,5 трлн рублей, что составило 4,1% ВВП страны. Показатель демонстрирует за последние годы устойчивую динамику. В 2017 году доля в ВВП составляла 2,8% (2,3 трлн рублей), то к 2023 году она увеличилась до 3,8% (6 трлн рублей). Сейчас стоит перед государством задача довести этот показатель до 6% к 2030 году. Для этого сейчас формируется единый реестр креативных предприятий, уточняется методика сбора статистических данных, коды ОКВЭД для точного учета деятельности креативных индустрий, а также разрабатывается Стратегия развития креативной экономики до 2036 года.

Сегодня креативная экономика – это не просто «культурный сектор», а полноценная отрасль, которая растет быстрее многих традиционных отраслей. Ее развитие помогает арктическим регионам находить новые точки роста. Назовем некоторые успешные практики в Арктике: Ямало-Ненецкий АО – проект «Цифровой чум» (VR-туры в стойбища оленеводов с возможностью покупки изделий онлайн); Республика Коми – арт-резиденции в заброшенных шахтах Воркуты; Чукотский автономный округ – коллекция украшений из моржовой кости с блокчейн-сертификацией; Мурманская область – «Полярный стрит-арт», фестиваль «Арктик Граффити» с участием зарубежных художников, создание интерактивных муралов с QR-кодами (история края с голосовыми историями старожилов); Ненецкий автономный округ – проект «Кочевые мастерские» (производство сувениров непосредственно в тундре), а также обучение цифровым навыкам; Республика Карелия – «Рунопение в мета вселенной» (оцифровка карело-финского эпоса «Калевала» в формате VR-концептов с эффектом присутствия).

Предлагаемая нами организационно-экономическая модель развития креативной экономики Арктики интегрирует три взаимодополняющих элемента: институциональная поддержка (нормативно-правовое регулирование, государственная поддержка органов исполнительной власти и местного самоуправления); предпринимательская инициатива (через механизмы государственно-частного партнёрства и стимулирование частных инвестиций); традиционные практики коренных народов (как основа для устойчивых бизнес-моделей).

Ключевой особенностью модели является ее адаптационный потенциал к арктическим условиям, реализуемый через: цифровизацию (развитие онлайн-платформ для дистрибуции товаров/услуг); кластерный подход (создание территориально-производственно-культурных и креативных хабов); гибкие механизмы финансирования (сочетание грантов, льготного кредитования и краудфандинга). Модель основана на триаде принципов: устойчивость (баланс ESG – экологии, социума и управления (эконо-

мики)), инновационности (внедрения интеллектуальных и цифровых решений) и культурная преемственность (защита наследия коренных народов). Такой подход позволяет трансформировать климатические и логистические ограничения Арктики и конкурентных преимуществ.

Реализация данной модели требует институциональных условий. Модель включает четыре взаимосвязанных блока: ресурсный блок (человеческий капитал, природные ресурсы и культурное наследие); производственный блок (традиционные ремесленные мастерские, современные креативные пространства, цифровые студии, цифровая инфраструктура); институциональный блок (нормативно-правовая база, инфраструктурная поддержка, система грантовой поддержки, кластерный подход); маркетинговый блок (брендинг территорий, цифровые платформы сбыта, событийный туризм).

Показатели оценки эффективности модели сгруппируем в три группы оценки эффективности: экономический блок (доля ВРП, объем частных инвестиций, объем экспорта); социально-экологический блок (численность занятых в креативных индустриях, уровень сохранения культурного наследия (кода), рост уровня доходов лиц, занятых в креативных индустриях); инновационный блок (доля цифровых продуктов, включая использующих алгоритмы искусственного интеллекта, количество внедренных технологических решений, количество патентов (авторских прав), индексы устойчивости инноваций).

Механизм реализации модели возможен через создание регионального Центра креативных индустрий, выполняющий функции методической поддержки, аккумулирования инвестиций и маркетинга (продвижения продуктов и услуг креативных индустрий). Грантовая поддержка осуществляется в предложенной модели по трем направлениям: поддержка стартапов в креативной сфере, цифровизация традиционных промыслов, поддержка выхода на международные рынки (экспорт).

Ожидаемые эффекты: увеличение доли креативного сектора в ВРП региона, создание новых рабочих мест через рост субъектов малого бизнеса и самозанятых, роль экспорта креативной продукции, сохранение и актуализация традиционных ремесел. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методики оценки нематериальных активов креативной экономики Арктики и анализом кросс-культурных взаимодействий в креативных индустриях северных территорий.

Заключение

Итак, креативная экономика в Арктике представляет собой уникальный симбиоз традиционного наследия и современных инноваций, способный обеспечить устойчивый рост без ущерба для хрупкой экосистемы региона. При этом развитие направлений креативных индустрий требует комплексного подхода и реализации организационно-экономической модели, основанной на принципах: системной интеграции заинтересованных сторон при эффективном взаимодействии государства, бизнеса, научных институтов и местных сообществ для создания благоприятной среды креативных индустрий.

Реализация данного подхода позволит трансформировать Арктику России из сырьевого «ресурсного центра» в территорию креативных индустрий, где сочетаются экономическая эффективность, экологическая ответственность и социальная инклюзивность. Особый акцент должен быть сделан на человеческий капитал: создание условий для творческой самореализации, образование в сфере креативных технологий и поддержку молодежных и предпринимательских инициатив.

Креативная экономика – это не просто альтернативный путь развития Арктики России, но и стратегический ресурс для укрепления ее роли как территории инноваций и устойчивого развития в глобальном контексте. Арктическая креативная экономика – это мост от традиционной ресурсной модели к экономике знаний, где культурное наследие становится драйвером роста, а цифровые технологии – инструменты преодоления пространственных барьеров.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Карпова Г.А., Валеева Е.О.* Развитие туризма как конкурентное преимущество территории (на примере субъектов СЗФО) // Известия СПбГЭУ. 2015. № 1 (91). С. 3-12.
2. *Карпова Г.А., Ходанова А.В.* Оценка влияния культурно-событийных мероприятий на аттрактивный потенциал дестинации // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2023. № 1 (17). С. 41-47.
3. *Кравченко Л.А., Троян И.А., Горячих М.В.* Развитие человеческого капитала в условиях креативной и цифровой экономики // Информационное общество. 2023. № 6. С. 13-26.
4. *Леонов С.Н., Заостровских Е.А.* Северный завоз как триггер развития транспорта Арктической зоны Якутии и Дальнего Востока в целом // Арктика: экология и экономика. 2023. Т. 13. № 4. С. 601-612.

5. *Михайлова А.В.* Ключевые детерминанты экосистемы креатосферы для Арктики России // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 2 (107). С. 73-85.
6. *Михайлова А.В., Винокурова У.А.* Принципы экософии в цифровизации недропользования // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 9. С. 2325-2342.
7. *Потравный И.М., Питухина М.А., Белых А.Д.* Этнотуризм в оценках экономического и социального благополучия населения в Арктике // Арктика: экология и экономика. 2025. Т. 15. № 1. С. 143-155.
8. *Смирнов А.В.* Продолжительность проживания населения в российской Арктике: влияние смертности и миграции // Арктика: экология и экономика. 2025. Т. 15. № 1. С. 131-142.
9. *Abigail Gilmore, Claire Burnill-Maier*. Creative improvement, cultural infrastructure and urban zones: a tale of three cities and their cultural districts // City, Culture and Society. 2025. Vol. 41. P. 100634.
10. *Chris Brennan-Horley, Chris Gibson, Peta Wolifson, Pauline McGuirk, Nicole Cook, Andrew Warren.* Lived experiences of the x-minute creative city: Front and back spaces of creative work // Cities. 2025. Vol. 162.
11. *Gritsenko D., Efimova E.* Is there Arctic resource curse? Evidence from the Russian Arctic regions // Resources Policy. 2020. Vol. 65.
12. *Steffen M. Noe, Ksenia Tabakova, Alexander Mahura.* Arctic observations and sustainable development goals – Contributions and examples from ERA-PLANET iCUPE data // Environmental Science & Policy. 2022. Vol. 132. P. 323-336.
13. *Udo Zander, Lixin Lu, Gianluca Chimenti,* The platform economy and futures of market societies: Salient tensions in ecosystem evolution // Journal of Business Research. 2025. Vol. 189. P. 115037.
14. *Ren C., Thór J., Ásgeirsson M*. Rethinking connectivity in Arctic tourism development // Annals of Tourism Research. 2024. Vol. 105. P. 103705.

Никулин М.В.

СИСТЕМА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ИННОВАЦИОННОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. *В статье рассмотрен процесс коммерциализации проектов инновационного технологического развития, как финальной и важнейшей стадии процесса инноваций. Разработана и представлена методика создания и анализа моделей-конфигураций коммерциализации (внедрения) инноваций. Учитывается, что разработанные конфигурации коммерциализации могут оцениваться методами классической экономики (расчет экономического эффекта).*

Ключевые слова. *Экономика инноваций, коммерциализация, стратегия коммерциализации, коммерциализация инноваций.*

Nikulin M.V.

SYSTEM OF COMMERCIALIZATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT PROJECTS OF AN INDUSTRIAL COMPANY

Abstract. *The current article examines the process of commercialization of innovative technological development projects as the final and most important stage of the innovation process. A methodology for creating and analyzing models of commercialization (implementation) of innovations is developed and presented. It is considered that the developed commercialization configurations can be assessed by methods of classical economics (calculation of economic effect).*

Keywords. *Innovation economics, commercialization, commercialization strategy, commercialization of innovations.*

Введение

Успешная реализация стратегии научно-технологического развития и достижения технологического суверенитета требует появления нового типа проекта, соответствующего текущим трендам и вызовам, а также объединяющего в себе различные типы проектов, направленных на задачи технологического суверенитета, – проекта инновационного технологического развития (ИТР). Реализация и управление данным типом проекта проходит через весь жизненный цикл инновации, важнейшей стадией которого является коммерциализация. Под коммерциализацией в настоящей статье мы понимаем извлечение экономической выгоды, получение экономического эффекта от внедрения инновации, то есть достижение показателей технологического суверенитета.

Однако, на сегодняшний день мы можем констатировать, что широкое понятие коммерциализации, покрывающее все типы проектов ИТР, отсутствует. Поскольку коммерциализация – это финальная стадия процесса инноваций, ее отсутствие означает отсутствие экономического эффекта и ставит под вопрос все предыдущие стадии и затраты.

ГРНТИ 06.81.12
EDN QLZWEW
© Никулин М.В., 2025
Михаил Владимирович Никулин – кандидат химических наук, докторант Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0004-6152-8391
Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). E-mail: nik2son@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 12.06.2025.

Существующая практика (литературный обзор)

Анализируя существующую практику, выделим следующие «белые пятна» в области коммерциализации проектов ИТР:

1. Отсутствует практика и, соответственно, методика коммерциализации промышленных технологий посредством внешнего лицензирования. Задача разработки технологии поступает от заказчика, в роли которого, как правило, выступает конкретная компания, и в результате разработанная технология внедряется внутри этой компании. При этом не всегда рассматривается и используется возможность трансфера технологии на другие предприятия, умножая, тем самым, экономический эффект.

2. Коммерциализация проектов, связанных с созданием нового продукта, как правило, рассматривается узконаправленно, только как выдвижение на рынок конкретного продукта (или серии продуктов) от самой компании – заказчика инноваций. Однако, если смотреть шире и уходить в зону бизнес-инжиниринга, то необходим анализ различных бизнес-моделей коммерциализации такой инновации, начиная с создания совместного предприятия (например, за рубежом, ближе к рынкам потребления) до лицензирования технологии через технологических брокеров. Также необходимо рассмотрение и бизнес-моделей всех участников цепочки – от производителей сырья до его логистики и переработки в потребляющей отрасли. Конечная бизнес-модель коммерциализации такой инновации будет представлять собой наиболее эффективную (с точки зрения экономики инноваций) модель, объединяющую несколько партнеров-участников цепочки.

3. Понятие «коммерциализация» не учитывает внутреннюю коммерциализацию технологии путем внедрения на собственной площадке, поскольку реализация продукта/технологии на собственной площадке понимается как внедрение в чистом виде. Однако после такого внедрения инновация может быть распространена на другие предприятия отрасли. Кроме того, внедрение на собственной площадке не всегда будет являться наиболее экономически выгодным вариантом коммерциализации. В этом случае необходимо провести анализ и оценить выгоду от места внедрения продукта/технологии, введя, таким образом, понятие «коммерциализация для внутреннего внедрения».

4. Понятие «коммерциализация» практически не учитывает вопросы интеллектуальной собственности и нематериальных активов (НМА). Однако, необходимо учитывать, что чем более высокотехнологичной является компания, тем больший вклад в ее стоимость для акционеров поступает именно от НМА, которыми она обладает, и зависит от умения коммерциализировать такие НМА.

На основе проведенного нами ранее обзора литературы по теме [1–12] мы заключили, что без рассмотрения коммерциализации в системе, без применения нового инструментария невозможно выстроить коммерциализацию как процесс на практике. Нами было предложено определение понятия «коммерциализация» – это важнейшая стадия жизненного цикла инноваций, которая направлена на извлечение экономической выгоды, получение экономического эффекта от внедрения инновации, то есть достижение показателей технологического суверенитета. Однако применительно к проектам нового типа – проектам инновационного-технологического развития – необходимо проведение анализа совершенно разных путей и моделей коммерциализации с последующей оценкой по критериям целесообразности.

Таким образом, учитывая вышесказанное, необходимо разработать такую систему коммерциализации, которая будет учитывать все перечисленные барьеры и «белые пятна». Поэтому необходимо предложить новый инструментарий анализа всех возможных сценариев, не только с точки зрения экономики, так как неизвестна конфигурация, но и с точки зрения бизнес-инжиниринга, инструменты которого позволяют смоделировать конфигурации различных вариантов коммерциализации инноваций.

Полученные результаты

Теоретический анализ позволил определить три группы ключевых факторов успешной коммерциализации инноваций, выделяемых авторами: материальные и нематериальные ресурсы, система поддержки инноваций и управление. С нашей точки зрения, ключевой фактор, который влияет на коммерциализацию – это возможность создания, моделирования и оценки различных конфигураций бизнеса, который будет коммерциализировать инновацию с помощью инструментов бизнес-инжиниринга, о котором речь пойдет далее. Для обобщения результатов анализа подходов исследователей к определению ключевых факторов успеха процесса коммерциализации рассмотрим их применительно к стадиям данного процесса. Для успешной коммерциализации необходимы следующие действия:

1. Анализ рынка продукта. Для привлечения постоянных инвестиций в научно-исследовательскую деятельность необходимо точно, на ранних этапах и реалистично оценивать рынок: его зрелость и потенциальный объём продаж. Именно от этих факторов зависит коммерческий успех, в том числе определение «порога возврата».

2. Анализ путей коммерциализации внутри компании и на внешнем контуре: в отрасли и в стране, на зарубежных рынках. Выбор способов коммерциализировать объекты интеллектуальной собственности в бизнесе компании зависит от множества факторов. Их необходимо учитывать, чтобы определить оптимальные пути реализации на внутренних и международных рынках.

3. Ранний маркетинг (ранняя коммерциализация, омологация) продукта. В настоящее время крупные отдельные рынки для инновационных технологий встречаются нечасто. Более распространены несколько небольших рынков. Создание новой технологии для работы с несколькими клиентами требует больше ресурсов, но это позволяет компании расширить свой опыт, распределить затраты и снизить риски, связанные с неожиданными изменениями на рынке или в технологиях. Наиболее успешным является постоянное сотрудничество между создателем и пользователем инновационной технологии, которое включает в себя двусторонний обмен информацией о требованиях, возможностях и опыте работы с ней. Общение между создателями и пользователями, участвующими в конкретных усилиях по внедрению технологии на рынок, наиболее эффективно на конкретном, глубоком техническом уровне.

4. Защита интеллектуальной собственности. Интеллектуальная собственность (ИС) играет ключевую роль в процессе коммерциализации. Она охватывает патенты, товарные знаки, авторские права и коммерческую тайну. Защита ИС обеспечивает невозможность использования или извлечения выгоды из инноваций другими лицами без разрешения.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что, во-первых, необходимо четко разграничивать роль и место коммерциализации в рамках инновационной деятельности, заключающиеся в ее определении именно как процесса внедрения новых технологий/продуктов, а, во-вторых, отметить наличие важной проблемы, связанной со структуризацией и совершенствованием методологии в современных условиях. С точки зрения управления компанией в рамках процесса коммерциализации одним из перспективных направлений является бизнес-инжиниринг (БИ). Бизнес-инжиниринг – достаточно молодая дисциплина. В различных источниках до сих пор можно встретить различные ее наименования: инжиниринг предприятия (enterprise engineering), инжиниринг бизнес-процессов (business process engineering) и др. Соответственно, существует множество различных определений бизнес-инжиниринга.

Целью БИ, в том числе инновационного инжиниринга, является обеспечение жизнеспособности проекта (продукта) в рыночных условиях и повышение эффективности реализации проектов. В число задач БИ входит: разработка бизнес-моделей проектов (продуктов) на всех стадиях развития; определение модели финансирования для реализации проекта (продукта) и поиск финансирования в соответствии с моделью; разработка операционной модели развития проекта (продукта); выстраивание взаимодействия с государством и привлечение поддержки; разработка стратегии коммерциализации результатов проекта; определение юридического оформления для эффективного развития проекта (продукта). Сопоставляя пробелы, существующие в теоретической и методологической плоскостях в области процесса коммерциализации проектов ИТР с составляющими инновационного бизнес-инжиниринга, можно сделать вывод о его применимости для структурирования и использования при работе с компонентами коммерциализации.

Как реинжиниринг, так и эволюционный бизнес-инжиниринг организационной структуры компании описан в научной литературе. В то же время, для бизнеса, основанного на инновационных технологиях, каждый новый инновационный проект – в определенном смысле создание «с нуля», как технологии, так и бизнес-стратегии для коммерциализации этой технологии. С этой точки зрения возможности бизнес-инжиниринга инноваций предоставляют широкие перспективы и простор для изучения. С учетом системного подхода и архитектурных принципов управления, которые включают точное планирование, прогнозирование, документирование, и бизнес-ориентированного подхода, БИ оптимально подходит в качестве инструмента для разработки и описания инновационного проекта, в том числе, с точки зрения коммерциализации инновационного проекта.

В связи с этим предлагается применить инструменты БИ для анализа различных аспектов коммерциализации на всех ее стадиях. Особенности БИ применительно к ИТР диктуют целесообразность варьировать задачи БИ в зависимости от стадии зрелости инновационного продукта. Соответствующие

задачи приведены в таблице с дополнительной разбивкой в соответствии с ценностью, по которой проводится оценка зрелости. В частности, инструменты бизнес-инжиниринга инноваций, последовательно применяемые на разных стадиях коммерческой зрелости продукта, позволяют построить и реализовать четкую, понятную системную бизнес-модель инновационного проекта.

Таблица

Задачи бизнес-инжиниринга

		Формирование предварительных гипотез	Тестирование жизнеспособности гипотез	Подтверждение экономической привлекательности проекта	Выбор оптимальной бизнес-модели	Разработка документации в рамках выбранной концепции	Реализация проекта в соответствии с планом
TRL	Технологическая готовность	Фундаментальная концепция	Целевая область применения продукта	Подтверждена экономическая привлекательность проекта	Выбрана оптимальная технология для выбранной бизнес-модели	Сформирована сопроводительная документация (качество, сроки, бюджет)	Утверждение основными стейкхолдерами
BRL	Преимущества и нетехнологические риски	Первоначальный реестр рисков	План митигации рисков	Оценка рисков	Уточненные преимущества и риски для выбранной бизнес-модели	Проведены все необходимые расчеты и обоснования	Реестр рисков утвержден
ORL	Операционная готовность	Упрощенная схема базовых бизнес-процессов	Партнерское окружение	Подтверждено наличие бизнес-кейса	Выбрана и обоснована целевая бизнес-модель	Соглашения с заинтересованными организациями	Подписана обязывающая документация с партнером
CRL	Рыночная готовность и коммерциализация	Сформирован пул гипотез	Оценка полезности и конкурентного окружения	Ценностное предложение	Выбрана оптимальная схема коммерциализации для выбранной бизнес-модели	Определены поставщики и партнёры, ценовая политика	Маркетинговая стратегия утверждена основными стейкхолдерами
ERL	Инженерная готовность	Сформирован реестр требований	Анализ влияния на конечную систему	Подтверждена возможность реализации проекта	Выбрана оптимальная схема для выбранной бизнес-модели	Сформирована сопроводительная документация	Целевой концепт утвержден основными стейкхолдерами
MRL	Производственная готовность	Сформирован реестр базовых требований	Оценена возможность реализации	Оценка доступности материалов и процессов	Разработаны варианты концепции и выбрана оптимальная бизнес-модель	Сформирована сопроводительная документация	Целевой концепт утвержден основными стейкхолдерами

В соответствии с архитектурными принципами бизнес-инжиниринга данную модель как сложную систему можно разделить на несколько подсистем, каждая из которых имеет свои цели и задачи:

- операционная модель (анализ рынка, разработка целевой модели реализации проекта (модель внедрения), диагностика модели, выявление ограничений и рисков, подбор участников схемы, выбор поставщиков сырья, выстраивание договорной обвязки, определение способа передачи технологии);
- коммерческая модель (оценка рынка и рыночного потенциала; разработка и реализация маркетинговой стратегии; разработка модели ценообразования; разработка линейки продуктов/технологий; анализ вариантов коммерциализации проекта/технологии в рамках одной конфигурации);

- финансовая модель (выявление потенциала оптимизации затратной части и максимизации прибыльности бизнеса, комплексный бенчмарк показателей; оценка потенциалов повышения ценности; оценка и подбор потенциальных источников финансирования; снижение уровня риска капитала для инициатора проекта);
- управление цепочкой поставок (выбор поставщиков сырья, оборудования и сопутствующих компонентов; проработка тендерных процедур; формирование консолидированного закупочного лота; проработка сопроводительной документации для обеспечения процессов конкурсного отбора);
- система задействования инструментов господдержки (подбор оптимальных инструментов государственной поддержки; обеспечение взаимодействия с органами исполнительной власти; подготовка обосновывающей документации; снятие административных барьеров);
- Управление интеллектуальной собственностью (разработка схемы взаимодействия между участниками проекта; контроль соблюдения требований по управлению интеллектуальной собственностью).

Системное бизнес-моделирование инновационного проекта на основе инструментов БИ позволяет добиться следующих результатов: ускорение внедрения инновационной технологии; снижение уровня риска капитала; получение дополнительного лицензионного дохода; отсев нежизнеспособных гипотез по принципу fail-fast; масштабирование разработок. Таким образом, можно прийти к выводу о том, что применение инструментов бизнес-инжиниринга способно значительно повысить структурированность и эффективность процесса коммерциализации проектов ИТР, тем самым, обеспечивая итоговый успех.

Процесс коммерциализации проекта ИТР состоит из нескольких этапов. Для характеристики каждого из них удобно использовать шкалу коммерческой зрелости продукта (Commercial readiness level, CRL), при этом, прохождение каждого этапа повышает степень коммерческой зрелости. С точки зрения бизнес-инжиниринга, на отдельных этапах коммерциализации происходит моделирование различных подсистем комплексной бизнес-модели инновационного проекта и дальнейшая реализация указанной бизнес-модели. Этапы коммерциализации проекта ИТР:

1. Первым этапом процесса коммерциализации является разработка базовых конфигураций (бизнес-модели) относительно внедрения новой технологии (в рамках настоящей статьи понятие «конфигурация» понимается в значении набора параметров, определяющих сценарий принимаемого решения). Результатом первого этапа коммерциализации является гипотеза о том, что новая технология может быть коммерческой эффективной. Жизнеспособность предлагаемой конфигурации должна быть подтверждена первичным тестированием. Вид тестирования устанавливается в зависимости от сущности технологии. Масштабы тестирования (например, количество интервью) зависят от объемов и структуры целевого рынка. Так, если целевой рынок представлен небольшим числом крупных компаний, в идеале провести интервью с каждой из них. Если речь идет о высококонкурентном рынке – это может быть несколько десятков интервью либо, например, опрос в рамках отраслевого мероприятия.

2. Этап сбора базовой информации о целевых рынках. Выдвижение и тестирование первоначальной конфигурации дает отправную точку для получения базовой информации о целевых рынках. Для этого необходимо провести исследование рынка. Инструменты бизнес-инжиниринга на данном этапе применяются для структурированного описания определенных групп внешних стейкхолдеров предполагаемого проекта – потенциальных покупателей, лицензиатов, государственных структур, их характеристик, потенциальной ценности проекта для них, их взаимоотношений друг с другом.

3. На основе информации о рынке базовая бизнес-модель внедрения технологии трансформируется в один или несколько конкретных вариантов применения технологии.

4. Следующий этап коммерческой зрелости инновации – наличие сформированной цепочки поставок. На данном этапе на основе исходящей информации предыдущих этапов (ценностного предложения и данных маркетингового исследования) моделируется ряд базовых подсистем комплексной бизнес-модели коммерциализации инноваций, одной из которых и является цепочка поставок. Как уже отмечалось ранее, комплексная конфигурация (бизнес-модель) как сложная система подразделяется на несколько подсистем (компонентов), каждая из который может быть смоделирована с применением инструментов бизнес-инжиниринга.

- одна из них – коммерческая модель, которая определяет, каким образом инициатор инновации распорядится создаваемым объектом интеллектуальной собственности и будет получать от объекта ИС

денежный поток. Описание бизнес-модели коммерциализации включает ключевых стейкхолдеров процесса (например, лицензиат и лицензиар), права и обязанности в отношении объекта интеллектуальной собственности (технологии, если говорить применительно к технологическим инновациям), иные права и обязанности, денежные потоки (например, роялти или паушальные платежи) и другие аспекты.

Европейская справочная служба по интеллектуальной собственности (European IP Helpdesk) выделяет следующие компоненты коммерческой модели конфигурации: коммерциализация собственными силами компании; продажа патента; лицензирование; франчайзинг; совместные предприятия; дочерние предприятия (спин-оффы). Вариант с самостоятельной коммерциализацией целесообразен для компаний, которые уже обладают достаточными возможностями для маркетинга и не нуждаются в партнерстве либо не обладают достаточным потенциалом для создания и/или осуществления такого партнерства. Кроме того, в некоторых ситуациях компания не решается делиться информацией с третьими лицами или не хочет создавать возможных конкурентов.

Продажа патента – логичный шаг для компании, которая не имеет достаточных возможностей (финансовых, кадровых, маркетинговых и т.д.) для продвижения разработанного интеллектуального актива на рынок и/или когда владелец хочет получить немедленный денежный поток от интеллектуальной собственности. Лицензия – это договор, по которому владелец интеллектуальной собственности (лицензиар) предоставляет разрешение на использование своей ИС другому лицу (лицензиату) в пределах, установленных положениями договора. Для лицензиара договор лицензии позволяет выйти на новые рынки, охватить клиентскую базу лицензиата без вложений в маркетинг и распространение, сохранив при этом право собственности на технологию. Для лицензиата – возможность создать новый бизнес либо внедрить новый продукт без затрат на исследования и разработки.

Совместные предприятия создаются двумя и более независимыми друг от друга компаниями. Такой вариант коммерциализации дает возможность совместно использовать и/или разрабатывать новую технологию при сокращении финансовых вложений для каждого из участников, разделять риски при выходе на новые рынки, совместно использовать технологии и иные преимущества участников с синергетическим эффектом. Дочерние предприятия (спин-оффы) – это отдельные юридические лица, созданные материнской организацией для коммерциализации интеллектуальной собственности;

- следующая подсистема конфигурации – модель финансирования инновационного проекта. Описание данной модели в процессе БИ должно включать: в каком объеме, из каких источников, на каких условиях будет финансироваться проект на каждой из его стадий. Условно источники можно разделить на внутренние и внешние, а внешние – на частные и государственные [13]. Внутреннее финансирование осуществляется за счет собственных средств компании.

Негосударственными источниками внешнего финансирования могут быть банки, работающие как через схемы классического кредитования, так и через иные инструменты: факторинг, форфейтинг, лизинг. При этом, факторинг может быть полезен на поздней стадии коммерциализации для закрытия кассовых разрывов в операционной деятельности предприятия, а лизинг – при создании производственных мощностей. Государственное финансирование может осуществляться за счет бюджетных средств, средств внебюджетных фондов, государственных кредитов и грантов. Средства на поддержку инноваций распределяются в рамках федеральной государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика» [14]. В числе ключевых институтов поддержки следует отметить, в первую очередь, ВЭБ.РФ, в группу которого входят иные государственные институты развития, оказывающие поддержку инновационным компаниям: Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд содействия инновациям), Фонд развития промышленности, Фонд «Сколково», АО «Роснано»;

- следующая подсистема, которая формируется в процессе бизнес-инжиниринга коммерциализации инновационного проекта, это – система цепочек поставки, необходимых для производства продукта/оказания услуги по новой технологии, а также сопутствующих регуляторных требований. По некоторым данным, на стадии определения цепочек поставки определяется до 80% объема затрат на выпуск нового продукта [15], поэтому данный этап является критичным для дальнейшего построения финансовой модели.

5. Следующий этап коммерческой зрелости инновации – наличие финансовой модели. Данная подсистема моделируется на основании полученной ранее информации об источниках финансирования (в том числе – взаимодействия с государством), коммерческой модели и взаимоотношений с потенциальными партнерами в рамках цепочек поставки. Описание финансовой модели в процессе БИ должно содержать информацию об объеме и условиях финансирования из каждого источника на каждом этапе проекта, о затратах, ожидаемом объеме выручки и прибыли, а также об ожидаемой эффективности выбранной финансовой модели. Заметим, что классические методы оценки эффективности – NPV и IRR – имеют недостатки применительно к финансовым моделям инновационных проектов в связи с высокой степенью неопределенности, присущей инновациям. Расчеты NPV и IRR предполагают статичную модель с изначально утвержденным кругом инвесторов, объемом и стоимостью инвестиций, тогда как инновационный проект предполагает несколько точек выбора на разных стадиях.

6. Следующим этапом коммерциализации инновационного проекта является формирование «договорной обвязки» по всей цепочке создания ценности. Также необходимо документально оформить необходимые обязательные сертификаты и требования государственного регулирования. С точки зрения бизнес-инжиниринга, в процессе формирования договорной обвязки формализуется подсистема стейкхолдеров как часть бизнес-модели компании/проекта. В зависимости от выбранной модели коммерциализации, финансовой модели, а также от иных факторов, договоры с партнерами могут оформляться в рамках различных контрактных моделей. Помимо классических договоров на поставку товаров и оказание услуг это могут быть: рамочный договор поставки/оказания услуг; венчурный договор; лицензионный договор; партнерский договор на производство; договор опытно-промышленных испытаний (ОПИ); договор комплексной закупки. Отношения между двумя участниками цепочки могут регулироваться несколькими договорами.

7. После оформления партнерских цепочек появляется возможность подтвердить устойчивость сформированной бизнес-модели.

8. После того, как бизнес-модель построена, выстроен маршрут вывода технологии на рынок, необходимо обновить данные маркетинговых исследований с учетом новой конкретики.

9. После вывода новой технологии на рынок необходимо проводить регулярные исследования с тем, чтобы при необходимости корректировать составляющие бизнес-модели.

Таким образом, выделяется девять стадий (этапов) коммерческой зрелости инноваций, писанных нами выше с учетом выявленных особенностей коммерциализации как важнейшего этапа инновационного процесса.

Выводы

В рамках настоящей статьи было осмыслено понятие «коммерциализация» применительно к реализации проектов инновационного технологического развития, учитывая критичность данной стадии инновационного процесса для максимизации эффекта от инноваций. Нами предложен подход рассмотрения коммерциализации с точки зрения ее конфигураций, учитывая все выявленные на данный момент барьеры и «белые пятна», касающиеся, в первую очередь, модели внедрения: реализация на собственной площадке/производстве, продажа лицензий, производство и продажа продукта. Определив основные компоненты конфигурации, мы сформировали методику создания и анализа моделей-конфигураций коммерциализации (внедрения) инноваций.

Предложенная методика позволяет разрабатывать конфигурации, которые в последующем могут оцениваться методами классической экономики (расчет экономического эффекта). Методика позволит задействовать инструменты бизнес-инженерии, то есть разработки, анализа и оценки наиболее выгодных с точки зрения экономики инноваций бизнес-моделей и сценариев (конфигураций) для внедрения инновации. Отличие описанной в статье системы коммерциализации заключается в ее системности и универсальности, что актуально для большинства промышленных компаний, а также обладает государственной значимостью, поскольку позволяет расширить охват внедряемых инноваций и вывести его за рамки одной компании в отрасли.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Алексеев А.А., Асаул А.Н., Заварин Д.А., Иванов С.Н., Лобанов А.В.* Инновации в строительном комплексе: монография. СПб.: Изд-во СПБГЭУ, 2015. 113 с.

2. *Поняева И., Харламова Т.Л.* Подходы к коммерциализации прорывных инноваций // Сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли» (Санкт-Петербург, 30 мая – 02 июня 2022 года). Т. 2. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2022. С. 216-221.
3. *Устинов А.Э.* Управление интеллектуальной собственностью. Часть 1. Коммерциализация научной деятельности. Казань: НИИОУ, 2017. 102 с.
4. *Ридель Л.Н.* Коммерческая реализация инноваций. Красноярск: СибГУ им. М.Ф. Решетнева, 2021. 80 с.
5. *Котенева О.Е., Николаев А.С.* Коммерциализация объектов интеллектуальной собственности с помощью договоров распоряжения. СПб.: Университет ИТМО, 2021. 62 с.
6. *Тюкавкин Н.М., Анисимова В.Ю.* Трансформация процессов коммерциализации инноваций // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13, № 2. С. 118-125.
7. *Миронова Д.Ю., Баранов И.В., Помазкова Е.Е., Румянцева О.Н.* Введение в управление проектной деятельностью: основы формирования, управления и коммерциализации инновационных проектов. СПб.: Университет ИТМО, 2022. 89 с.
8. *Tzanetos G.* Commercialization. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.wallstreetmojo.com/commercialization (дата обращения 02.02.2025).
9. *Raišienė A.G, Raišys S.J.* The limits of expert support for business decision-making in commercialization of innovation: A case study // Journal of International Studies. 2024. № 17 (2). P. 53-74.
10. *Keller G.N.* Guide on Intellectual Property (IP) Commercialization // WIPO. 2015. P. 133.
11. Handbook on Technology Commercialization Practices in APEC Economics // MaTRineX Academy of International Innovation and Strategy. 2018. P. 71.
12. *Datta A., Mukherjee D., Jessup L.* Understanding commercialization of technological innovation: taking stock and moving forward // R&D Management. 2015. № 45 (3). P. 215-249.
13. *Стрельникова Л.А.* Механизм финансирования инновационной деятельности российских предприятий // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 159-167.
14. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика».
15. *Santos A., Kieckbusch R., Forcellini F.* Product Development Process Managing in Supply Chain // Complex Systems Concurrent Engineering: Collaboration, Technology Innovation and Sustainability. 2007. P. 775-782.

Кузнецова В.П., Сун Пэнчен

РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ХАРАКТЕРИСТИК ПОТРЕБИТЕЛЕЙ E-COMMERCE В B2C: ВЛИЯНИЕ НА ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ РЫНКИ И РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. *Статья исследует влияние региональной специфики потребителей B2C e-commerce на развитие территориальных рынков и экономики регионов, выявляя пространственные различия в их характеристиках и типологиях. Анализ подтверждает, что электронная коммерция выступает как драйвер и индикатор регионального развития, создавая возможности, но и выявляя проблемы (инфраструктурные ограничения, цифровое неравенство). Авторы предлагают практические рекомендации для властей и бизнеса по разработке территориальных стратегий цифровизации, развитию инфраструктуры, адаптации локального бизнеса и снижению пространственного неравенства в онлайн-потреблении.*

Ключевые слова. *Региональная экономика, B2C e-commerce, характеристики потребителей, региональные рынки, территориальное развитие, цифровой разрыв, региональная специфика, логистическая инфраструктура, цифровизация торговли, пространственное неравенство.*

Kuznetsova V.P. Sun P.

REGIONAL ASPECTS OF B2C E-COMMERCE CONSUMER CHARACTERISTICS: IMPACT ON TERRITORIAL MARKETS AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. *The article examines the impact of regional consumer specificity in B2C e-commerce on the development of territorial markets and regional economies, revealing spatial differences in their characteristics and typologies. "The analysis confirms that e-commerce acts as both a driver and an indicator of regional development, generating opportunities while also highlighting challenges (infrastructure constraints, digital inequality). The authors propose practical recommendations for authorities and businesses regarding the development of territorial digitalization strategies, infrastructure enhancement, adaptation of local businesses, and reduction of spatial inequality in online consumption.*

Keywords. *Regional economics, B2C e-commerce, consumer characteristics, regional markets, territorial development, digital divide, regional specificity, logistics infrastructure, digitalization of commerce, spatial inequality.*

Введение

Понятие «е-клиент» появилось в научной литературе практически одновременно с возникновением термина «электронная коммерция». В наиболее общем виде его можно определить как человека, совершающего свои покупки в этой сфере, то есть через интернет. Особенности поведения е-клиентов остаются пока еще недостаточно изученными, что определяет актуальность авторского исследования.

ГРНТИ 06.73.15
EDN QWYJJR
© Кузнецова В.П., Сун Пэнчен, 2025
Валентина Петровна Кузнецова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры отраслевой экономики и финансов Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург). ORCID 0000-0003-3933-4174
Сун Пэнчен – аспирант кафедры отраслевой экономики и финансов Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург). ORCID 0009-0002-0096-6668
Контактные данные для связи с авторами (Кузнецова В.П..): 191186, г. Санкт-Петербург, набережная реки Мойки, 48 (Russia, St. Petersburg, Moika Embankment, 48). Тел.: +7 921 3588891. E-mail: vpr1000@yandex.ru
Статья поступила в редакцию 30.07.2025.

Материалы и методы

Согласно модели развития электронных клиентов, представленной А. Мейером и Х. Стормером, электронные клиенты составляют одну из пяти основных справочных групп для компаний, работающих в сети интернет (таблица 1).

Таблица 1

Типология электронных клиентов А. Мейера И и Х. Стормера [1]

Тип клиента	Особенности клиента	Цель интернет-предприятия при работе с клиентом
Онлайн-Сёрфер (Online Surfer)	Их девиз – “я просто посмотрю”; они желают получить информацию (о бренде, услуге, предприятии) или просто по электронной почте; они часто перемещаются в интернете совершенно бессмысленно; пассивны по отношению к предложению; они бродят по сети в основном под влиянием эмоций	Повышение репутации
Онлайн-Потребитель (Online Consumer)	Появление этой группы является следствием успеха электронного предприятия в установлении целенаправленного и повторяющегося контакта с онлайн-серферами; они обычно сохраняют веб-адрес предприятия в разделе “Избранное” и возвращаются на эту страницу для получения более подробной информации или рассмотрения товаров и/или услуг; они проявляют гораздо больший интерес и активность к предложению по сравнению с онлайн-серферами	Идти навстречу ожиданиям клиента
Онлайн-Закупщик (Online Procurement)	Они совмещают роль как экспертов в каком-либо вопросе, так и потребителей; они желают приобрести не только стандартные продукты, но и товары и услуги, созданные с учетом индивидуальных критериев их самих и их клиентов; они косвенно вносят свой вклад в цепочку создания стоимости электронного предприятия; они активны и лично вовлечены в электронную коммерцию, смело высказывают свое мнение и принимают участие в создании предложения; они готовы делиться опытом с другими клиентами	Поддержка интерактивности
Онлайн-Покупатель (Online Buyer)	Они требуют больше подробной информации для принятия решения о покупке; когда онлайн-предложение достаточно удовлетворительно для них, совершают покупку; перед покупкой они проверяют все процедуры, связанные с работой магазина (процесс оплаты, доставка, возврат товара и т.д.)	Укрепление доверия
Ключевой Онлайн-Клиент (Key Online Customer)	Повторно совершают покупки в данном интернет-магазине; из-за имеющегося у них опыта, время, необходимое для принятия последующих решений о покупке, в их случае сокращается; интерактивность этой группы с продавцом может быть снижена; они являются бенефициарами специальных предложений, специально предназначенных для них	Создание индивидуального предложения

Стоит добавить, что по отношению к каждому из выделенных в типологии А. Мейера и Х. Стормера типов, можно говорить о конкретном наборе стратегий поведения, которые, в свою очередь, являются отправной точкой для определения задач, которые должны быть выполнены предприятиями электронной коммерции по отношению к конкретной группе клиентов. В связи с этим, важно определить основные сегменты покупателей, причем в этом случае используются несколько иные критерии, чем в отношении традиционной торговли.

Первым, и в то же время, наиболее важным критерием являются причины использования интернета (таблица 2), которые предоставляют информацию о том, что привлекает новых потребителей в сеть и почему они используют именно ее, а не альтернативные решения. Второй критерий в иерархии – место на кривой обучения (таблица 3), которое говорит о том, насколько потребители проявляют такие качества, как любопытство, жажда приключений и мастерство в зависимости от приобретенного опыта.

Третий критерий является фактором, влияющим на решение о покупке. Он основан на классических схемах деления аудитории (демографические, социально-экономические, психографические признаки), которые направляют разработку предложения в соответствии с профилями потребительских групп, аналогично стратегии, нацеленной на каждого клиента в отдельности. Весьма распространен такой подход на платформах электронной коммерции [8].

Таблица 2

Типология электронных клиентов по критерию причин использования глобальной сети [2]

Тип клиента	Характеристика клиента
Искатели удобства	Обычно совершают покупки на тех же сайтах и для тех же категорий товаров, потому что эти сайты уже знакомы, и это экономит время; не хотят оставлять личные данные более чем на одном сайте или осваивать новые инструменты навигации, даже если это означает более высокую стоимость одних и тех же продуктов; страдают от нехватки времени и ценят его выше денег; дополнительные преимущества или экономия на цене часто не являются стимулом для поиска другого продавца
Искатели выгоды	Предпочтут осуществить покупку на другом сайте, если он предлагает более низкие цены; их не пугает неудобство, связанное с изучением особенностей нового сайта или с необходимостью повторного заполнения форм, если вознаграждение за этот труд – более низкая цена; ориентируются на скидки и другие стимулы
Сравнивающие	Любят сравнивать предлагаемые продукты и продавцов, прежде чем выбрать, на каком сайте приобрести тот или иной товар или услугу; для этого всегда сравнивают сам продукт, цену, ассортимент, условия доставки, а также специальные рекламные предложения; интернет является для них идеальным местом для поиска лучших возможностей, благодаря доступу к информации, позволяющей проводить масштабные сравнения
Верные бренду	Склонны приобретать товары на том же сайте, потому что знают его и доверяют ему; они лояльны к бренду и не заинтересованы в его изменении; они неохотно совершают покупки на сайтах, которые им не знакомы; отсутствие готовности к смене сайта в их случае больше связано с поиском чувства комфорта (удовлетворение), чем с удобством
Ориентированные клиенты	Они подходят к покупкам в интернете с четко определенной целью, в основном бесстрастно и без предубеждений; они направляются на конкретный сайт с намерением купить определенные товары, выбирают их, совершают транзакции и двигаются дальше; они не реагируют на онлайн-предложения, игнорируют баннеры и, как правило, не обращают внимания на другие попытки отвлечь их от своей задачи; они не тратят время на поиск самых низких цен, их покупательское поведение носит очень утилитарный характер
Ненавидящие офлайн-магазины клиенты	Неохотно совершают покупки в реальном розничном магазине; покупки в интернете являются для них бегством от толпы и необходимости непосредственного общения с продавцами

Таблица 3

Типология электронных клиентов по критерию размещения на кривой обучения [7]

Тип клиента	Характеристика клиента
Неопытный клиент	Имеет опыт покупок в сети от 0 до 9 месяцев; обычно действует осторожно и избегает проникновения на неизвестную территорию; испытывает неуверенность при работе с интернетом, а также страх, что что-то может пойти не так; на начальном этапе не является клиентом в полном смысле этого слова; приобретает что-либо только после достижения определенного уровня комфорта
Авантюрист	Имеет опыт покупок в сети от 9 до 18 месяцев; отличается большой уверенностью в своих навыках исследования и легкостью блуждания по сети; ему нравятся преимущества интернета (выбор продуктов, экономия и удобство и др.); говорит об интернете с друзьями, замечает баннеры, просматривает рекламу и читает обзоры с веб-сайтов; ищет сайты, которые дают ему больше преимуществ (лучшие цены, лучший выбор и больше удобства при покупке); по мере того, как приобретает опыт, повышает свои навыки, развивает собственные предпочтения и вырабатывает привычное поведение

Окончание табл. 3

Тип клиента	Характеристика клиента
Опытный клиент	Имеет опыт покупок в сети более 18 месяцев; интернет становится неотъемлемой частью его жизни, и он тратит на него большую часть своего времени; демонстрирует предпочтения в отношении способа, времени и причин использования сети; в меньшей степени зависит от положительных рекомендаций друзей о новых продуктах; проявляет интерес к новым сайтам; в большей степени использует современные технологии для повышения производительности онлайн-опыта; демонстрирует меньшую терпимость к нежелательной электронной почте и другим способам продвижения в интернете; часто выступает лидером мнений, давая рекомендации менее опытным клиентам

Основные результаты

В последнее время появилось такое понятие как электронный клиент. Его часто называют новым типом потребителя. Такое утверждение следует считать обоснованным ввиду того, что по сравнению с покупателями, совершающими покупки в оффлайн-магазинах, его основное поведение изменилось, на что в основном повлияло увеличение времени между покупкой товара и его потреблением; процесс приобретения, который начал представлять собой особый тип отношений, выстраиваемых между покупателем и предприятием электронной коммерции, где основным инструментом является компьютер; широкий спектр продуктов и услуг в интернете, способствующих индивидуализации стиля потребления и т.д. [3].

В литературе подчеркивается, что благодаря интернет-коммуникациям можно было включить электронных клиентов в процессы создания новых продуктов и формирования их характеристик, так как они являются бесценным источником информации для предприятия e-commerce [4]. Подобная роль определенно отличает электронного клиента от других клиентов, более того, в настоящее время можно четко указать на существование определенного поколения интернет-магазинов, которые в практике совершения электронных покупок также характеризуются: свободой выбора и доступа к разнообразным предложениям; адаптацией продукта к потребностям клиента; получением информации из интернет-источников до совершения покупки; постоянно растущими ожиданиями от быстрого темпа обслуживания клиентов [5].

В связи с вышесказанным, следует подчеркнуть, что, как и сама электронная коммерция, так и ее клиенты уже стали объектом многочисленных исследований и отчетов, стремящихся построить профиль электронного клиента, характерного для отдельных стран и регионов. Так, согласно данным статистики, основными характеристиками электронных клиентов из КНР можно считать следующие: мужчины, как самая большая группа покупателей, в возрасте от 16 до 44 лет; люди с высшим и средним образованием; клиенты электронной коммерции в основном проживают в городских районах.

Интересные идеи дает анализ динамики прироста клиентов в отдельных возрастных группах за определенный период, где можно выделить три характерных периода:

- в период с 2010 по 2015 годы преобладала общая тенденция к приросту клиентов в возрасте от 55 до 64 лет и от 65 до 74 лет. Это означает, что в этот период изменения были очень быстрыми;
- в период с 2015 по 2020 годы наблюдалось заметное увеличение динамики прироста в каждой из возрастных групп, причем быстрее всего росло число клиентов среднего возраста, то есть в группах от 35 до 44 лет и от 45 до 54 лет;
- период, начавшийся с 2020 года и продолжающийся по настоящее время, снова характеризуется общей тенденцией к росту численности клиентов, однако в этот раз за счет более молодых клиентов, возраст которых составил от 16 до 24 лет и от 25 до 34 лет.

В соответствии со структурой продуктов, которые покупали электронные клиенты из Китая в этот период, к наиболее часто покупаемым товарам относятся одежда и спортивное снаряжение, предметы домашнего обихода, электроника и бытовая техника, книги, журналы и материалы для электронного обучения. В недавнем исследовании, охватившем практически весь Китай, предметом исследования были не только демографические или социально-профессиональные характеристики электронных клиентов, но и экономические и, что чрезвычайно важно, психологические.

В целом, электронные клиенты из КНР имеют доход среднего уровня; состоят в отношениях и браке; считают себя оптимистами и позитивно оценивают себя и свой характер; считают семью и любовь важнейшими ценностями в жизни; свободно владеют мобильным телефоном и другими электронными устройствами; 65% из них утверждают, что уверенно владеют компьютером; каждый третий утверждает, что свободно владеет английским языком; в подавляющем большинстве любят делать покупки; проявляют высокую склонность к экономии; в контексте личностных качеств наиболее высоко оценивают чувство юмора, верность, находчивость, амбиции и открытость [6].

В рамках исследования разработан региональный профиль китайского электронного потребителя, согласно которому он чаще делает все в последнюю минуту; легко устанавливает контакты с другими людьми; предпочитает нездоровую пищу; недостаточно хорошо заботится о своем физическом состоянии; считает себя рациональным, а не импульсивным; не беспокоится по поводу чужого мнения; довольно быстро, хотя и неохотно приспосабливается к изменениям; заботится об окружающей среде; может многое сделать своими руками; отказывается фанатично следовать моде [7].

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что характеристики потребителей B2C e-commerce обладают выраженной региональной спецификой, формирующейся под влиянием комплекса факторов: географического положения, уровня урбанизации, экономического развития, инфраструктурной обеспеченности и социокультурных особенностей территорий. На примере Китая подтверждено существование уникальных паттернов онлайн-потребления в разных регионах, отражающих глубинные процессы территориального развития.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Meier A., Stormer H.* eBusiness & eCommerce: Managing the Digital Value Chain. Berlin: Springer Science & Business Media, 2009.
2. *Windham L., Orton K.* The Soul of the New Consumer: The Attitudes, Behavior, and Preferences of E-Customers. New York: Allworth Press, 2000. 288 p.
3. *Магомедова Р.Н.* Трансформация потребительского поведения на рынке e-commerce // Вопросы управления. 2023. № 6 (85). С. 20-34.
4. *Манжосов А.Е.* Активная роль потребителей при формировании потребительской ценности в сфере предоставления электронных услуг // Инновации и инвестиции. 2018. № 5. С. 323-326.
5. Adaptation of e-commerce retailing to enhance customer satisfaction within a dynamical system under transfer of risk / A. Datta, D.B. Koli, S. Bhuniya [et al.] // Journal of Retailing and Consumer Services. 2025. № 84. P. 323-326.
6. *Duan H., Duan X.* Cultivation of customer loyalty in e-commerce environment // Modern Education Forum. 2019. № 1 (2). P. 13-14.
7. *Zipser D., Poh F.* Understanding Chinese Consumers: Growth Engine of the World. Beijing: McKinsey & Company, 2021. 157 p.
8. *Вертакова Ю.В., Волкова А.А., Плотников В.А.* Маркетплейс как форма организации цифрового рыночного пространства: анализ экономической сущности // Цифровые модели и решения. 2025. Т. 4, № 2. С. 59–70.

Еловская М.А.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В РОССИИ: АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ ОБЩЕСТВА

Аннотация. *В статье рассматривается процесс цифровизации в России и её влияние на различные аспекты общественной, государственной и экономической жизни. Анализируются достижения страны в области внедрения цифровых технологий, включая цифровизацию государственного управления и развитие социальных платформ, а также трансформацию экономики. Особое внимание уделяется изучению распространённости цифровых устройств среди населения, уровня доступа к интернету и особенностей использования цифровых сервисов гражданами, что позволяет оценить уровень адаптации общества к современной цифровой среде. Помимо достижений, рассмотрены ключевые вызовы, стоящие перед страной в условиях цифровизации. Основное внимание уделено вопросам обеспечения кибербезопасности, защиты персональных данных и борьбы с техническими сбоями. Рассматриваются также аспекты кадровой подготовки, включая необходимость повышения цифровой грамотности населения и профессиональной компетенции специалистов в области информационных технологий.*

Ключевые слова. *Цифровизация, государственные услуги, кибербезопасность, искусственный интеллект, цифровая экономика, цифровое правительство, цифровая грамотность, цифровое неравенство.*

Elovskaya M.A.

DIGITALIZATION IN RUSSIA: ANALYSIS OF TRENDS AND IMPACT ON SUSTAINABILITY OF SOCIETY

Abstract. *The article examines in detail the process of digitalization in Russia and its impact on various aspects of social, state and economic life. The country's achievements in the field of implementation of digital technologies are analyzed, including the digitalization of public administration and the development of social platforms, as well as the transformation of the economy. Particular attention is paid to studying the prevalence of digital devices among the population, the level of access to the Internet and the characteristics of the use of digital services by citizens, which allows us to assess the level of adaptation of society to the modern digital environment. In addition to achievements, the key challenges facing the country in the context of digitalization are considered. The main attention is paid to the issues of ensuring cybersecurity, protecting personal data and combating technical failures. Aspects of personnel training are also considered, including the need to improve the digital literacy of the population and the professional competence of specialists in the field of information technology.*

Keywords. *Digitalization, public services, cybersecurity, artificial intelligence, digital economy, digital government, digital literacy, digital inequality.*

Введение

Современная Россия, следуя общемировой тенденции, сталкивается с масштабным процессом цифровизации, который охватывает различные сферы общественной жизни. Этот процесс оказывает большое

ГРНТИ 06.52.35
EDN OUDYLB
© Еловская М.А., 2025
Мария Александровна Еловская – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики Сибирского университета потребительской кооперации (г. Новосибирск). ORCID 0009-0004-3771-2156
Контактные данные для связи с автором: 630087, г. Новосибирск, пр. Карла Маркса, 26 (Russia, Novosibirsk, Karl Marx av., 26). Тел.: +7 913 483-42-68. E-mail: Maria_bars@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 21.07.2025.

влияние как на экономические процессы, так и на повседневную жизнь населения. Исследование Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) указывает на высокий уровень интеграции цифровых сервисов в повседневную жизнь российских граждан. Так, около 81% респондентов регулярно используют электронные сервисы, причем треть делает это ежедневно. Данные свидетельствуют, что цифровые технологии становятся неотъемлемой частью жизни общества, меняя привычные модели поведения и взаимодействия между людьми (https://www.tadviser.ru/index.php). Цифровизация затрагивает не только повседневные аспекты жизни, но и государственные институты, социальную сферу и экономику.

Материалы и методы исследования

В рамках исследования были проанализированы статистические данные из официальных источников, исследования ВЦИОМ, а также отчеты Всемирного банка и других международных организаций, занимающихся мониторингом и оценкой цифровизации общества. Основным методом исследования явился статистический анализ, определяющий количественные показатели отдельных аспектов цифровизации. Для повышения точности результатов применялись современные методы обработки данных, включая агрегирование информации. Сравнительный анализ проводился как на материалах Росстата, исследованиях НИУ ВШЭ, аналитических материалах рейтинговых агентств, так и на международных данных, что позволило провести сравнение показателей между различными странами. Визуализация статистического материала была реализована в форме таблиц и графиков, позволяя наглядно представить исследуемые изменения и выявленные закономерности.

Основные результаты

Анализ международной цифровизации показывает, что Россия продемонстрировала значительные достижения в области цифровизации госуправления, заняв достойное место в мире. Согласно исследованию Всемирного банка, в рамках которого был опубликован индекс зрелости государственных технологий (GovTech Maturity Index), Россия заняла десятое место, показав высокие результаты в четырёх ключевых направлениях: развитие базовых государственных систем, предоставление госуслуг, вовлечение населения в цифровую среду и институциональная поддержка (см.: https://ria.ru/20221116/tsifrovizatsiya-1832027039.html). В рейтинге, охватившем 198 стран, в число лидеров вошли такие государства, как Южная Корея, Бразилия, Саудовская Аравия, ОАЭ и Эстония.

Сегодня GovTech Maturity Index оценивает уровень цифровизации на основе четырёх основных направлений: базовые государственные системы (CGSI), предоставление госуслуг (PSDI), вовлечённость населения в цифровую среду (DCEI) и институциональная поддержка (GTEI). Субиндекс CGSI охватывает 17 показателей, включая развитие единого гособлака и общегосударственных платформ. PSDI оценивает дизайн и доступность порталов предоставления госуслуг, основываясь на девяти показателях. DCEI включает шесть показателей, отражающих обратную связь с гражданами и доступность открытых данных. GTEI, в свою очередь, анализирует 16 показателей, таких как стратегии, законы, программы и инновационную политику.

Наивысший результат России по субиндексам был зафиксирован в направлении PSDI с показателем 0,960, а наименьший – в DCEI, составив 0,828. Расчет Индекса стал полезен тем, что на основании опубликованных данных более 78% стран в следующем году инициировали программы цифрового правительства, а 74% разработали стратегии цифровой трансформации, тем самым стимулировав повышение цифровой зрелости. В то же время, эксперты отмечают существующие проблемы в развитии цифровизации в некоторых регионах, таких как страны Африки к югу от Сахары, относящиеся к группам C и D рейтинга.

В 2025 году Россия также продолжает активно развивать цифровую экономику, и ее достижения в этой сфере оцениваются на фоне других стран. Сегодня страна занимает 14-е место в топ-20 стран по развитию цифровых технологий. В рамках национальной программы «Цифровая экономика» реализуется ряд проектов, направленных на цифровизацию госуправления, социальной сферы, экономики и повышение кибербезопасности [1]. Предпринимаемые сегодня шаги направлены на повышение эффективности работы государства, развитие социальной сферы и укрепление национальной цифровой экономики, что также привлекает внимание международного сообщества.

Одним из важнейших направлений является цифровизация государственного управления. В этой области внедряется единый ИТ-контур, который охватывает системы электронного документооборота и подготовки нормативных актов. Уже утверждена дорожная карта цифровизации государственного

управления, а также создана система управления цифровой трансформацией, что позволяет координировать реализацию проектов в данной области [2].

Цифровые платформы, внедряемые в социальную сферу, способствуют повышению качества предоставляемых услуг в таких направлениях, как здравоохранение, образование и культура. Их использование обеспечивает эффективное взаимодействие между гражданами и государственными структурами, а также упрощает доступ к услугам за счёт применения современных цифровых технологий. Особая роль в процессе цифровой трансформации отводится технологиям искусственного интеллекта (ИИ), которые активно внедряются в современную жизнь, включая государственное управление. Также одним из ключевых направлений цифровых преобразований является внедрение цифрового рубля, который представляет собой значимый шаг в развитии российской экономики. Массовый запуск цифровой валюты, запланированный на сентябрь 2026 года, обещает значительно изменить подходы к проведению финансовых операций, сделав их более удобными и безопасными. Помимо этого, Россия уделяет особое внимание международному сотрудничеству в области цифровой экономики. Активное участие в разработке совместных IT-продуктов и реализации глобальных проектов способствует укреплению её позиций в мировой цифровой конкуренции и развитию устойчивых международных партнёрств.

Неотъемлемым элементом цифровой трансформации остаётся обеспечение кибербезопасности. Для защиты городской инфраструктуры и персональных данных необходим комплексный подход к предотвращению и противодействию кибератакам. Значительная роль в данном контексте отводится подготовке кадров для работы в условиях цифровых изменений. Развитие профессиональной компетенции специалистов в области информационных технологий и повышение общей цифровой грамотности населения являются ключевыми элементами успешного внедрения инноваций. Таким образом, квалифицированные кадры выступают фундаментальным ресурсом, обеспечивающим эффективную реализацию задач цифровой трансформации. Таким образом, цифровая трансформация России в 2025 году охватывает комплексные меры, направленные на усиление государственных и социальных систем, развитие цифровой экономики и укрепление её позиций на международной арене.

Характеристика активного пользователя цифровых сервисов показывает наличие определённых социальных и демографических особенностей. Например, большинство пользователей имеют высшее или незаконченное высшее образование (45%), относятся к среднему классу (44%) и проживают преимущественно в крупных городах (48–51%). Пользователи предпочитают использование Интернета перед традиционным телевидением (53%). Молодое поколение («зумеры» и «миллениалы») чаще пользуются цифровыми услугами, особенно это присуще молодежи старше 18 лет, частота использования достигает 66% против 43% среди старшего поколения.

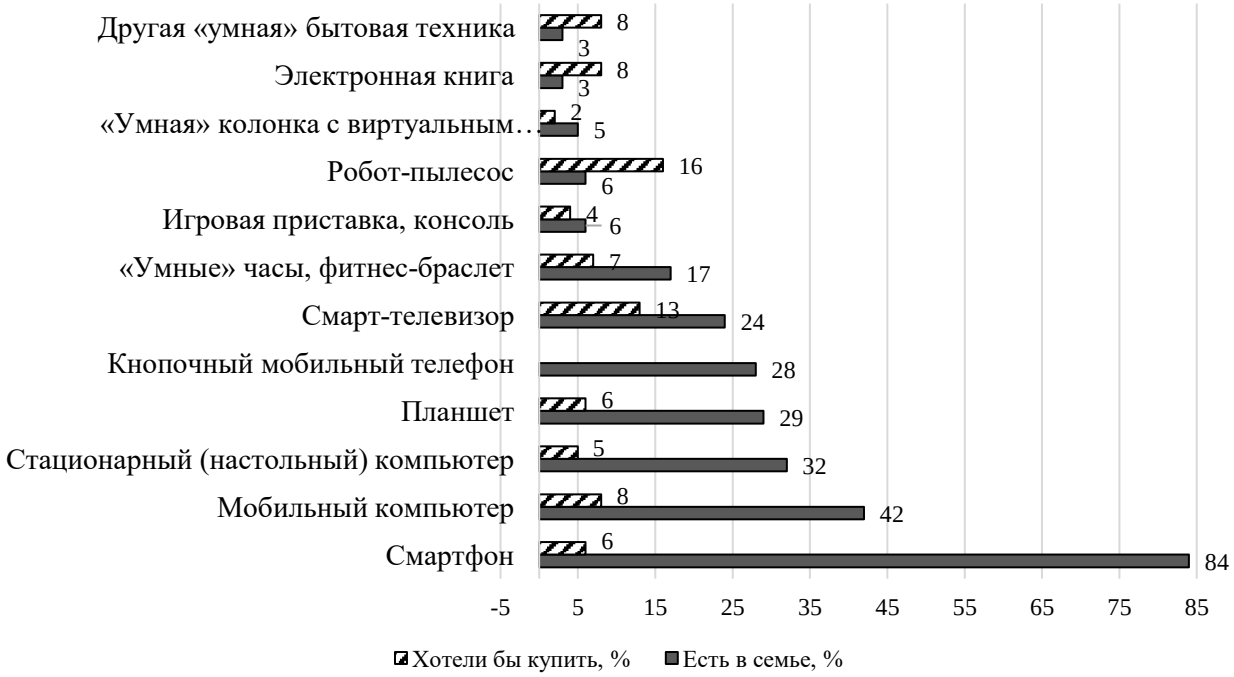
Согласно опросу ВЦИОМ, 85% пользователей считают, что цифровизация оказала положительное воздействие на их повседневную жизнь, способствуя повышению удобства. Наиболее распространённые причины включают экономию времени, благодаря отсутствию необходимости посещать учреждения лично, и возможность совершать покупки онлайн, находясь дома. Основные выгоды отмечаются большинством возрастных групп, включая молодых людей (до 35 лет) и пожилых граждан (старше 55 лет). Однако, пользователи сталкиваются и с некоторыми трудностями, такими как защита персональных данных и технические сбои.

Среди главных достоинств цифровых услуг выделяются: экономия времени на дорогу и очереди (53%); возможность удалённой оплаты коммунальных платежей и совершение покупок (45%); широкий ассортимент товаров и услуг с возможностью сравнения цен (38%); удобство использования и доступность услуг вне зависимости от места проживания (28%); быстрая связь с организациями и службой поддержки (14%). Наиболее значимые минусы связаны с проблемами безопасности данных (46%), невозможностью проверить качество товара перед покупкой (40%) и техническими сбоями (40%). Некоторые респонденты отметили трудности с возвратом товаров и денежных средств (21%), однако эта категория встречается реже.

Данные на рисунке 1 показывают долю семей, имеющих цифровые устройства, а также желание приобрести новые технологические устройства в будущем. Наибольшее распространение получили смартфоны, мобильные компьютеры и планшеты, в то время как интерес к другим устройствам, таким как роботы-пылесосы и смарт-колонки, пока остаётся сравнительно низким.

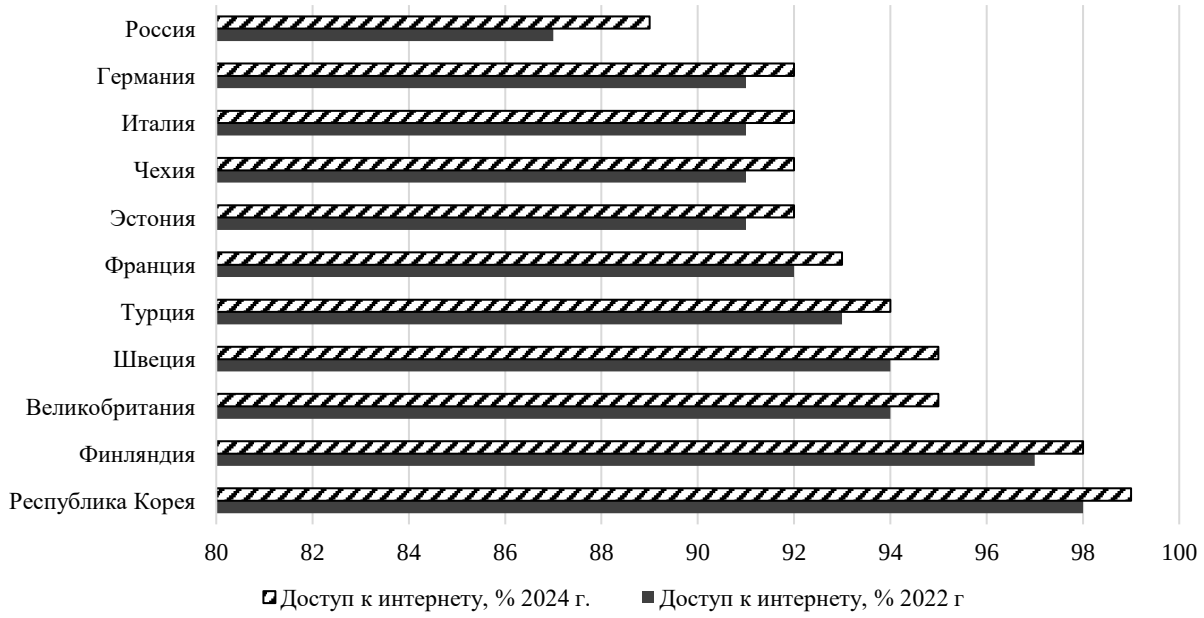
На рисунке 2 представлены данные по доступу к интернету по странам для сравнения за два года. В последние годы наблюдается увеличение уровня доступа к интернету в большинстве стран мира.

Россия демонстрирует также положительную динамику, достигнув показателя в 89% населения, имеющего доступ к интернету. Развитые страны, такие как Республика Корея и Финляндия, продолжают сохранять лидерство, достигая показателей 99% и 98%, соответственно. В целом, стабильный рост в большинстве стран свидетельствует о продолжающемся активном развитии цифровых технологий и их интеграции в повседневную жизнь населения во всём мире.



Составлено автором по данным исследования НИУ ВШЭ.

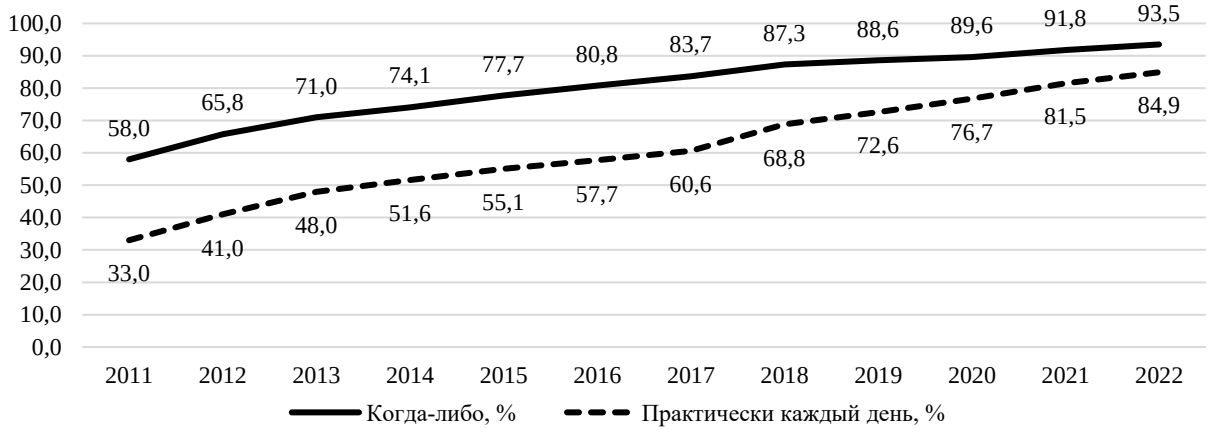
Рис. 1. Распространенность цифровых устройств в домашних хозяйствах (в процентах от численности опрошенных в возрасте 14 лет и старше)



Составлено автором по данным отчета Всемирного Банка.

Рис. 2. Доступ к интернету в домашних хозяйствах по странам за 2022, 2024 гг. (в процентах от общего числа домашних хозяйств)

С 2010 по 2022 гг. в России наблюдается значительный рост использования интернета среди населения в возрасте 15–74 лет (рисунок 3). За этот период доля людей, которые хотя бы раз пользовались интернетом, увеличилась с 49,3% до впечатляющих 93,5%. Ещё более заметен рост числа пользователей, которые используют интернет практически каждый день – с 26,0% в 2010 году этот показатель вырос до 84,9% в 2022 году, что свидетельствует об активной интеграции интернета в повседневную жизнь людей. Особенно примечательно ускорение темпов этого роста в последние годы, в период с 2018 по 2022 гг. Этот тренд можно объяснить ростом доступности интернета, активным развитием мобильных технологий и повышением уровня осведомлённости населения о возможностях и преимуществах использования цифровых ресурсов.



Составлено автором по данным исследования НИУ ВШЭ.

Рис. 3. Использование интернета населением
(в процентах от общей численности населения в возрасте 15–74 лет)

К 2022 году уровень ежедневного использования интернета стабилизировался на отметке 84,9%. Это говорит о том, что интернет стал неотъемлемой частью жизни значительной части населения, позволяя решать как бытовые, так и профессиональные задачи в цифровом пространстве. В то же время сохраняется заметный разрыв между общей долей людей, которые когда-либо пользовались интернетом (93,5%), и тех, кто делает это ежедневно (84,9%). Этот разрыв может указывать на необходимость дальнейшей работы над повышением цифровой грамотности, улучшением качества интернет-сервисов и обеспечением ещё большей доступности интернета для всех слоёв населения. В таблице представлены данные об использовании мобильных устройств населением.

Таблица

Использование мобильных устройств населением для выхода в интернет вне дома или работы (в процентах от общей численности населения в возрасте 15–74 лет)

Год	Мобильный телефон (смартфон), %	Ноутбук, нетбук, %	Планшет, %
2015	37,6	9,6	8,0
2016	44,7	10,1	8,7
2017	53,1	10,9	9,4
2018	64,8	11,4	8,9
2019	59,2	9,0	7,0
2020	62,3	8,8	6,0
2021	69,1	11,2	6,4
2022	74,2	9,9	6,2

Составлено автором по данным исследования НИУ ВШЭ.

Использование мобильных устройств для выхода в интернет вне дома или работы среди населения в возрасте 15–74 лет демонстрирует устойчивую тенденцию к росту. В период с 2015 г. по 2022 г. наблюдается значительное увеличение доли пользователей, использующих мобильные телефоны (смартфоны) для доступа в интернет. В 2015 году этот показатель составлял 37.6%, а к 2022 году он вырос до 74.2%. Статистические данные указывают на то, что мобильные телефоны становятся основным инструментом доступа к интернету вне дома или работы, в то время как использование ноутбуков и планшетов остается на более низком уровне.

Заключение

Проведенное исследование показало положительную динамику интеграции цифровых технологий в повседневную жизнь населения России. Среди ключевых трендов выявлен устойчивый рост уровня цифровой грамотности, а также непрерывное улучшение цифровой инфраструктуры. Мобильные технологии подтвердили своё доминирующее положение, становясь основным инструментом для доступа к интернету вне традиционных мест использования, таких как дом или работа. Пандемия COVID-19 ускорила цифровую трансформацию, сделав такие устройства необходимыми для выполнения профессиональных и образовательных задач.

Цифровизация позитивно сказывается на всех аспектах общественной и государственной деятельности [4]. Сегодня Россия входит в число стран с высоким уровнем зрелости цифровых технологий, активно улучшая свои позиции в международных рейтингах, таких как GovTech Maturity Index. Большое внимание уделяется развитию цифрового управления, созданию цифровых платформ в социальной сфере и внедрению искусственного интеллекта, способствуя как совершенствованию государственных услуг, так и улучшению качества жизни граждан.

Однако, несмотря на заметный прогресс, сохраняется ряд вызовов. Одним из которых является необходимость устранения цифрового разрыва, наблюдаемого как между регионами, так и внутри социально-демографических групп. Например, разрыв между долей людей, которые когда-либо пользовались интернетом, и теми, кто пользуется им ежедневно, указывает на существующие барьеры в повышении цифровой грамотности, доступности интернета и удобства его использования. Кроме того, значительное внимание должно быть уделено вопросам кибербезопасности [5], защите персональных данных и борьбе с техническими сбоями, так как это остаётся одной из ключевых жалоб пользователей. Решение этих задач будет способствовать формированию доверия к цифровым технологиям и расширению их использования [6].

Таким образом, цифровая трансформация в России движется по пути устойчивого и комплексного развития. Развитие мобильных технологий, внедрение цифровых платформ и рост осведомлённости о возможностях интернета создают условия для дальнейшего укрепления позиций страны в глобальном цифровом пространстве. Основная задача на ближайшие годы заключается в устранении барьеров на пути к полной цифровой инклюзии, что позволит каждой социальной группе максимально использовать преимущества цифровизации.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Еловская М.А.* Кибербезопасность и защита данных: вызовы цифрового мира // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2025. Т. 13, № 1 (68). С. 117–127.
2. *Плотников В.А.* Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1 (52). С. 15–25.
3. *Ватлина Л.В., Плотников В.А.* Цифровизация и инновационное развитие экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 106–113.
4. *Плотников В.А.* Промышленное развитие и технологическая безопасность как факторы формирования инновационной экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2011. № 2. С. 17–24.
5. *Еловская М.А.* Тенденции развития российской софтверной отрасли // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 1 (133). С. 108–113.
6. *Боркова Е.А.* Цифровая трансформация управления бизнес-процессами в современных условиях // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике. Материалы IV международной научной конференции. Нижний Новгород, 2022. С. 17–20.

Казанцева А.Н.

ПЕРЕХОД ОТ КЛАССИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ К МОДЕЛИ МЕЖФИРМЕННЫХ СИМБИОТИЧЕСКИХ СОЮЗОВ

Аннотация. *Современная экономическая среда характеризуется высокой неопределенностью, быстро меняющейся технологической базой и усиливающейся конкуренцией между компаниями различных отраслей экономики. Классические модели корпоративного управления, основанные преимущественно на вертикальной интеграции и жесткой иерархии внутри организации, становятся менее эффективными перед лицом новых вызовов глобальной конкуренции и цифровизации бизнеса. В данной статье рассмотрен переход от традиционных корпоративных структур к новым формам организации – межфирменным симбиотическим союзам, которые обеспечивают гибкость, адаптивность и способность быстро реагировать на изменения рынка.*

Ключевые слова. *Трансформация, симбиотические межфирменные союзы, экономическая безопасность, корпоративное управление.*

Kazantseva A.N.

TRANSITION FROM CLASSICAL MODELS OF CORPORATE GOVERNANCE TO THE MODEL OF INTERFIRM SYMBIOTIC ALLIANCES

Abstract. *The contemporary economic environment is marked by high levels of uncertainly, rapid changes in technology, and increased competition across different industries. Traditional corporate governance models, largely based on vertical integration and strict internal hierarchies, have proven insufficiently effective in addressing the new challenges brought about by globalization and business digitization. This paper examines the shift from conventional corporate structures towards a novel organizational form – the interfirm symbiotic alliance – which provides greater flexibility, adaptability and responsiveness to market dynamic.*

Keyword. *Transformation, interfirm symbiotic alliances, economic security, corporate governance.*

Введение

Корпоративное управление традиционно определялось наличием четкой структуры власти, строгого разделения функций и ответственности, ориентированной на максимизацию прибыли акционеров. Однако эта модель становится устаревшей в условиях глобализации, инноваций и растущего давления внешних факторов, таких как экологические ограничения, социальная ответственность компаний и изменение потребительских предпочтений. Вместо жестких организационных границ возникает необходимость сотрудничества и взаимодействия между различными субъектами экономической деятельности [1], что формирует новую парадигму корпоративного управления – модель межфирменных симбиотических союзов.

ГРНТИ 06.39.41
EDN OUTMFC
© Казанцева А.Н., 2025
Анна Николаевна Казанцева – кандидат экономических наук, докторант Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0002-2613-2338
Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). E-mail: anna.kazantseva87@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 02.06.2025.

Исторический обзор моделей корпоративного управления

1. Эпоха индивидуальной собственности (XIX век). Первоначально большинство компаний были семейными предприятиями или принадлежали отдельным предпринимателям. Управление строилось на личном контроле владельца, чьи решения касались практически всех сфер деятельности компании. Личная ответственность и авторитет предпринимателя обеспечивали концентрацию власти и быструю реакцию на изменения внешней среды. Отличительной чертой данного периода являлось отсутствие формализованной структуры управления и наличия профессиональных менеджеров [2].

Типичными представителями эпохи индивидуалистического управления являлись железнодорожные магнаты Америки, такие как Корнелий Вандербилт, а также российские предприниматели-промышленники, вроде Морозова, Мамонтова, Кузнецова [3]. Основополагающим было разделение собственности и контроля, а также представление предприятия как замкнутой структуры, состоящей из собственников (акционеров), наемных управляющих и работников, действующих строго в рамках установленной должностной иерархии. Это позволило привлекать капитал путем выпуска акций. Основная цель заключалась в максимизации прибыли акционеров, что создавало противоречия между интересами менеджмента и владельцев капитала. Однако, с течением времени стало ясно, что данная система имеет серьезные недостатки, такие как конфликт интересов между менеджерами и собственниками, недостаточная прозрачность решений и неэффективность распределения ресурсов.

2. Период концентрации капитала и монополизации (начало XX века). Следующий важный этап наступил в начале XX века, когда крупные производители стали стремиться к увеличению своего присутствия на рынке, приобретая небольшие компании и консолидируя активы. Образовались мощные холдинги и тресты, которые управлялись профессионалами, не являющимися собственниками компании. Этот период принято называть эпохой промышленного империализма, где ведущую роль играли гигантские промышленные конгломераты [4]. Наиболее яркими примерами являются Standard Oil, созданная Джоном Рокфеллером и немецкий химический концерн IG Farben, представлявший собой крупный холдинг, состоящий из десятков компаний [5].

К началу XX века сформировались крупные корпорации, характеризующиеся сложностью внутренней структуры и большим количеством подразделений. Для эффективного функционирования такой системы потребовалось создание сложных механизмов координации и контроля. Эти механизмы включали формирование стратегических планов, распределение полномочий и обязанностей среди менеджеров разных уровней, систему внутреннего аудита и финансового контроля. Несмотря на очевидные преимущества крупных корпораций, такая структура также столкнулась с проблемами бюрократизации, замедления принятия решений и низкой мотивации сотрудников.

3. Период формирования универсальных моделей корпоративного управления (середина XX века). Третья фаза началась примерно в середине XX века и продолжается до настоящего момента. Постепенно сформировалась универсальная модель корпоративного управления, получившая название «классическая модель». Ее ключевыми характеристиками стали:

- четкое разделение собственности и контроля. Менеджмент возложен на профессиональных управляющих, в то время как владельцы осуществляют контроль через советы директоров [6];
- специализация отдельных подразделений и комитетов для надзора за действиями менеджеров. Это выразилось в появлении должностей Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO) и других [7];
- повышенная информационная прозрачность и регулярная подача отчетности различным пользователям. Компании обязаны публиковать отчеты, раскрывать доходы и расходы, регулярно информировать инвесторов и государственные органы [8].

Примерами компаний, применяющих такую модель, являются General Electric, Ford Motor Company, Siemens AG и др. Российские примеры – Газпром, Сбер, Роснефть, которые комбинируют государственный контроль и частные интересы, играя значимую роль в национальном хозяйстве [9].

Проведенный исторический обзор моделей корпоративного управления наглядно демонстрирует последовательность смены управленческих парадигм. Каждый этап внес вклад в дальнейшую эволюцию управленческих подходов, облегчая администрирование крупных компаний и поддерживая их устойчивое развитие в условиях возрастающих размеров и динамики рынков [10]. Основы классической модели корпоративного управления:

- акционерная собственность. Акционеры выступают основными владельцами компании, целью которой является получение максимальной прибыли. Их интересы представлены советом директоров, назначаемым собранием акционеров;
- разделение собственности и контроля. Владельцы компании (собственники) передают управление профессиональным управляющим (топ-менеджерам), которые действуют от имени и в интересах акционеров. Цель менеджеров – максимизация доходности капитала;
- иерархическая структура управления. Внутри компании существует четкое деление ролей и зон ответственности. Высшее руководство осуществляет стратегическое планирование и надзор за деятельностью исполнительных органов, тогда как низшие уровни занимаются исполнением поручений сверху;
- фокус на прибыль акционеров. Вся деятельность компании направлена на удовлетворение интересов акционеров, главным показателем успешности считается чистая прибыль, дивиденды и стоимость акций на фондовых биржах;
- минимальное вовлечение третьих лиц. Сторонние участники, такие как работники, поставщики и клиенты, рассматриваются лишь как средство для достижения главной цели – увеличения доходов акционеров.

Со временем выявились существенные недостатки классической модели, вызванные изменениями в экономической ситуации и общественной морали:

- конфликт интересов. Управляющие могут действовать вопреки интересам акционеров, преследуя личные цели или стараясь избежать неприятностей (так называемый агентский конфликт);
- недостаточность внимания к другим заинтересованным сторонам. Интересы работников, клиентов, поставщиков и общества в целом игнорируются или учитываются недостаточно полно;
- отсутствие долгосрочного планирования. Ориентация исключительно на прибыль ведет к пренебрежению вопросами экологии, социальной ответственности и устойчивого развития;
- недостаточно эффективная реакция на быстрые изменения. Классическая модель плохо справляется с турбулентностью современного рынка, быстрым ростом конкуренции и нововведениями;
- повышенные административные расходы. Излишне сложная структура управления создает избыточные издержки, снижая рентабельность компании.

Кризис 2008-2009 годов продемонстрировал слабость финансовых институтов, работающих исключительно ради краткосрочной выгоды инвесторов. Возникла потребность в переосмыслении целей и принципов корпоративного управления, учитывающих долгосрочные интересы общества, экологии и социальной поддержки. В дальнейшем, ковидный (2020 г.) и санкционный (2022 г.) усилили указанную потребность.

Особенности современной среды ведения бизнеса

Бизнес-среда сегодняшнего образца существенно отличается от той, которая существовала пару десятилетий назад. Основные характеристики современного мира включают следующие аспекты:

- глобализация рынков. Рост объемов торговли товарами и услугами, снижение барьеров для инвестиций привели к усилению международной конкуренции. Компании вынуждены искать новые рынки сбыта, оптимизировать производственные цепочки и учитывать культурные различия потребителей. Современные условия рыночной среды отличаются высокими темпами изменений, вызванными развитием информационных технологий, цифровой революцией и изменениями потребительского поведения. Организации столкнулись с необходимостью быстрого реагирования на внешние изменения, такие как появление новых конкурентов, сокращение жизненного цикла товаров и услуг, быстрое распространение инноваций. Традиционные иерархические структуры, характерные для классического корпоративного управления, оказались недостаточно гибкими и адаптивными, что привело к поиску альтернативных подходов;
- технологические революции. Цифровизация производства, внедрение искусственного интеллекта, автоматизация процессов кардинально меняют способы ведения бизнеса. Это требует постоянного обновления компетенций персонала, инвестирования в исследования и разработки, адаптации производственных процессов;

- экологическая устойчивость. Растущие проблемы климатических изменений и истощение природных ресурсов заставляют компании обращать внимание на устойчивое развитие [11]. Потребители ожидают экологически чистых продуктов и услуг, правительства вводят жесткие нормативы по выбросам углекислого газа и утилизации отходов;
- социальная ответственность. Компании сталкиваются с необходимостью учитывать социальные последствия своей деятельности. Вопросы занятости населения, равноправия работников, соблюдение прав человека приобретают большое значение в глазах общественности и регулирующих органов;
- интернационализация бизнеса и усиление влияния международных рынков. Развитие глобальных рынков и интернационализация бизнеса создало дополнительные возможности для расширения масштабов деятельности, привлечение иностранных инвестиций и выход на международные рынки. Вместе с тем возникли новые угрозы, такие как обострение конкуренции, увеличение регуляторных требований и стандартов. Чтобы справиться с новыми вызовами, компании начали активно сотрудничать друг с другом, создавая совместные предприятия, альянсы и другие формы совместного ведения бизнеса;
- изменение роли государства и регулирование окружающей среды. Государство играет важную роль в формировании условий ведения бизнеса, включая налоговую политику, защиту интеллектуальной собственности, контроль над качеством продукции и охрану окружающей среды. Регулирующие органы усилили требования к бизнесу, внедряя нормы экологической безопасности, стандарты качества продукции и социальную ответственность компаний [12]. Все это вынудило организации пересмотреть свою стратегию управления, перейти к сотрудничеству с государственными органами и общественными организациями, формируя устойчивые партнерские отношения.

Эти факторы делают необходимым переход к новой форме корпоративного управления, способной эффективно справляться с этими вызовами. Далее рассмотрим эту новую форму более детально.

Концепция межфирменных симбиотических союзов

Межфирменные симбиотические союзы представляют собой формы стратегического партнерства между организациями, направленными на совместное достижение общих целей и решение проблем, стоящих перед бизнесом. Такие союзы характеризуются взаимовыгодным сотрудничеством, обменом ресурсами и знаниями, созданием синергических эффектов. Основные элементы межфирменных симбиотических союзов включают:

- совместные проекты: совместное осуществление проектов позволяет снизить риски и затраты каждой отдельной фирмы. Реализация совместных проектов лежит в основе любого симбиотического союза. Через такие проекты компании снижают индивидуальные риски и распределяют издержки. Проектная деятельность объединяет различные ресурсы и компетенции участников, позволяя находить оптимальные решения сложных задач, которые невозможно решить самостоятельно. Например, в автомобильной отрасли концерн Volkswagen Group объединился с китайским производителей Anhui Jianghuia Automobile Co. (JAC Motors) для совместного проектирования и запуска серии электрокаров. Такой проект позволил обеим компаниям сократить сроки вывода продукта на рынок и уменьшить капитальные вложения;
- обмен технологиями и опытом: партнеры делятся уникальными знаниями и технологиями, повышая общую конкурентоспособность. Партнерство предоставляет уникальную возможность обмена техническими и коммерческими ноу-хау, доступ к уникальным знаниям и патентам. Так, фармацевтическая компания AstraZeneca сотрудничает с биотех-фирмой Moderna, делясь опытом клинических испытаний препаратов с методами тестирования вакцин против COVID-19. Такое сотрудничество позволило значительно расширить базу данных и ускорить разработку вакцин;
- оптимизация производственных целей: создание интегрированных логистических сетей способствует снижению издержек и повышению эффективности операций. Интеграция поставок и оптимизация производственных циклов позволяют добиться значительных преимуществ в снижении себестоимости и повышении эффективности операционной деятельности. Симбиотические союзы способствуют созданию логистических цепочек, охватывающих всю территорию поставки сырья и конечного продукта. Например, компания Nestle работает в тесном сотрудничестве с производителями упаковки Tetra Pak, интегрируя автоматизированные линии розлива молока и соков непосредственно в цепи поставок своих фабрик, что сокращает транспортные издержки и улучшает контроль качества продукции;

- социальная ответственность: союзники совместно решают социальные и экологические проблемы, улучшая имидж и репутацию всей Группы компаний. Предприятия-участники симбиотического союза совместно работают над решениями социальных и экологических проблем, укрепляя положительный имидж и демонстрируя приверженность устойчивому развитию. Например, нефтяные компании BP и Shell создали специальный консорциум для очистки прибрежных территорий Мексиканского залива после аварии на платформе Deepwater Horizon. Подобные мероприятия позволили укрепить общественное доверие и улучшить репутацию обеих компаний.

Можно выделить следующие преимущества перехода к симбиотическим союзам: повышение конкурентоспособности благодаря объединению усилий нескольких компаний; возможность снижения рисков за счет диверсификации активов и расширенного портфеля клиентов; увеличение возможностей для роста и расширение рыночных позиций; улучшение качества продукции и повышение уровня удовлетворенности клиентов; создание условий для устойчивого экономического роста и решения социальных вопросов. Одновременно можно выделить и риски перехода к симбиотическим союзам: сложность согласования интересов партнеров и возможные конфликты; необходимость тщательного выбора надежных партнеров, обладающих необходимыми компетенциями и ресурсами; уязвимость к внешним факторам, таким как политические решения или экономические потрясения; возможные юридические сложности и риск нарушения антимонопольного законодательства.

Принятие решения о переходе к межфирменному симбиозу должно сопровождаться глубоким анализом возможных выгод и рисков, а также подготовкой адекватных мер для минимизации негативных последствий. Процесс перехода от традиционной корпоративной модели к межфирменным симбиотическим союзам базируется на ряде фундаментальных изменений и концептуальных положений, объясняющих природу трансформации. Одним из ключевых элементов перехода является адаптация управленческих практик, направленная на стимулирование внутренних коммуникаций, расширение зоны ответственности сотрудников и использование информационных технологий для повышения прозрачности процесса принятия решений.

Механизмы и особенности перехода от классических моделей корпоративного управления к межфирменным симбиотическим союзам

Следует подчеркнуть ключевую роль институциональных изменений в развитии корпоративного управления. Институциональная школа экономической теории утверждает, что любые преобразования обусловлены внешними факторами, такими как законодательные акты, международная практика и давление заинтересованных сторон (stakeholders). Важнейшими элементами являются доверие, контрактные обязательства и организационная структура, которая определяет правила игры и поведение субъектов хозяйствования. Согласно известному определению Дугласа Норта, институты – совокупность правил, принятых обществом, которые определяют границы допустимого поведения индивидов и групп. Они включают законы, обычая, соглашения и неофициальные нормы, которые формируются исторически и оказывают непосредственное влияние на функционирование экономики и общества.

В корпоративном управлении институты выполняют следующие функции: определяют права собственности и полномочия участников хозяйственной деятельности; устанавливают процедуры разрешения споров и регулирования взаимоотношений между участниками рынка. Именно через институты реализуются интересы акционеров, менеджмент принимает решения, а государство контролирует соблюдение законов и нормативных актов. Рассмотрим основные направления воздействия институциональных изменений на корпоративное управление:

- правовая база и защита прав собственности. Правовая система определяет порядок регистрации компаний, оформления договоров, разрешение имущественных споров. Чем сильнее защищены права собственности, тем ниже риски предпринимательской деятельности и выше стимулы к инвестициям. Государственная политика направлена на обеспечение независимости судебной системы и борьбу с коррупцией, создает благоприятные условия для привлечения капитала и повышения эффективности корпоративного управления;
- регулирование корпоративного управления. Регулирующие акты, установленные правительством и международными организациями, задают стандарты отчетности, раскрытия информации и управления рисками. Комплаенс-процедуры и регулярные проверки помогают выявить потенциальные

нарушения и предотвратить убытки. Например, законодательство о борьбе с отмыванием денег обязывает банки и инвестиционные компании соблюдать повышенные требования к идентификации клиентов и проверке подозрительных операций;

- изменение культуры и этики ведения бизнеса. Эволюция деловой культуры отражается в повышении внимания к этике бизнеса, прозрачности и социальной ответственности. Многие компании добровольно принимают кодекс корпоративного поведения, проводят оценку репутационных рисков и стремятся соответствовать международным стандартам устойчивого развития;
- трансформация управленческой практики. Модели корпоративного управления меняются вслед за появлением новых технологий и изменением бизнес-моделей. Внедряются методики сбалансированного анализа показателей эффективности (Balance Scorecard), применяются методы управления проектами и оценки стоимости компании (Value-Based Management). Особое внимание уделяется развитию лидерских качеств руководителей высшего звена, формированию команды профессионалов высокого класса.

Заключение

Проведенное исследование показывает постепенный и эволюционный характер перехода от традиционного корпоративного управления к межфирменным симбиотическим союзам. Организация проходит путь осознания недостатков существующих методов, поиска новых инструментов и подходов, формирования партнерств и изменения внутренней культуры. Важно отметить, что успешность подобного перехода зависит от множества факторов, таких как готовность руководства, поддержка сотрудников и общая атмосфера доверия и открытости в деловом сообществе. Таким образом, смена классических моделей корпоративного управления обусловлена требованиями современности и возможностями, предоставленными новыми формами организации и взаимодействия бизнеса.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Babkin A.V., Muraveva S.V., Plotnikov V.A.* Integrated industrial structures in the economy of Russia: organizational forms and typology // Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference – Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth. IBIMA, 2015. P. 1286-1293.
2. *Бернштейн Б.А.* История предпринимательства // Вестник СПбГУ. Серия 5. Экономика. 2014. № 1. С. 7-16.
3. *Балашова Е.С.* Предпринимательство в дореволюционной России // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 3. С. 11-18.
4. *Ратников О.В*. Хозяин и управляющий: проблема разделения собственности и контроля // Журнал Новой экономической ассоциации. 2016. № 4. С. 14-22.
5. *Шульгин Ю.М.* Концентрация капитала и ее влияние на развитие менеджмента // Ученые записки Казанского университета. 2015. № 1. С. 18-26.
6. *Щукин В.И.* Современные модели корпоративного управления // Экономика и управление. 2017. № 2. С. 23-30.
7. *Степанов А.Н*. Профессиональный менеджмент и его роль в современном бизнеса // Общество и экономика. 2016. № 3. С. 28-36.
8. *Прохорова Т.Б*. Корпоративная отчетность и прозрачность: мировая практика и российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2019. № 2. С. 35-40.
9. *Виноградская Я.М*. Государственный сектор в корпоративном управлении // Российский журнал менеджмента. 2019. № 2. С. 35-40.
10. *Ковалев В.В*. Эволюция корпоративного управления: история и современность // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2015. № 1. С. 39-46.
11. *Vertakova Yu., Kazantseva A., Plotnikov V.* Green supply chain management as a tool for transforming the economy in the transition to the sustainable development concept // Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol. 6, № 2. P. 37-56.
12. *Казанцева А.Н.* Формирование и развитие национального рынка экологической продукции: политико-управленческий аспект. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. 129 с.

Сайченко О.А.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ КАК ДРАЙВЕРЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

Аннотация. *Статья посвящена анализу роли предпринимательских университетов как драйверов социально-экономического и научно-технологического развития. Предпринимательский университет рассматривается как институциональная модель, реализующая третью миссию – трансфер знаний и технологий в реальный сектор экономики. Исследование описывает механизмы генерации и передачи трех ключевых видов капитала – человеческого, интеллектуального и предпринимательского. Обосновывается необходимость формирования благоприятной образовательной среды, включающей организационные и культурные компоненты, а также важность государственно-частного взаимодействия и международного сотрудничества. Выявлены организационные барьеры и институциональные противоречия, сопровождающие трансформацию образовательной организации в предпринимательский университет. Отдельное внимание уделено влиянию глобализации, особенностям коммерциализации результатов исследований и проблемам легитимации предпринимательской деятельности внутри академического сообщества. Статья включает рекомендации по повышению эффективности реализации третьей миссии университетов.*

Ключевые слова. *Предпринимательский университет, коммерциализация знаний, академическое предпринимательство, человеческий капитал, капитал знаний, трансфер технологий.*

Saichenko O.A.

ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES AS DRIVERS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT AND SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL PROGRESS

Abstract. *This article analyzes the role of entrepreneurial universities as drivers of socio-economic and scientific-technological development. An entrepreneurial university is viewed as an institutional model that implements the third mission – the transfer of knowledge and technology to the real sector of the economy. The study describes the mechanisms for generating and transferring three key types of capital: human, intellectual, and entrepreneurial. It substantiates the need to create a favorable educational environment that includes organizational and cultural components, as well as the importance of public-private interaction and international cooperation. Organizational barriers and institutional contradictions accompanying the transformation of an educational organization into an entrepreneurial university are identified. Special attention is paid to the influence of globalization, the peculiarities of commercializing research results, and the problems of legitimizing entrepreneurial activity within the academic community. The article includes recommendations for improving the effectiveness of the implementation of the third mission of universities.*

Keywords. *Entrepreneurial university, commercialization of knowledge, academic entrepreneurship, human capital, knowledge capital, technology transfer.*

ГРНТИ 06.71.45
EDN OYAHOC
© Сайченко О.А., 2025
Ольга Анатольевна Сайченко – кандидат экономических наук, проректор по образовательной деятельности Санкт-Петербургского государственного морского технического университета. ORCID 0000-0003-1164-0540
Контактные данные для связи с автором: 190121, Санкт-Петербург, Лоцманская ул., 3 (Russia, St. Petersburg, Lotcmanskaya str., 3). E-mail: digitaltwindm20@gmail.com.
Статья поступила в редакцию 10.06.2025.

Введение

В настоящее время образовательные организации находятся в состоянии трансформации. Изменение парадигмы функционирования университетов началось в конце XIX века с так называемой первой академической революции, в ходе которой в университетскую миссию, наряду с образовательной деятельностью, была интегрирована исследовательская функция. Вторая академическая революция, имевшая место в конце XX века, ознаменовалась формированием концепции третьей миссии университета, предполагающей участие высших учебных заведений в процессах регионального и национального экономического развития. В этот период также утвердилось представление о предпринимательском университете, выступающем как субъект взаимодействия с органами государственной власти и представителями бизнес-сообщества в рамках комплексной системы институциональных связей.

Координация усилий, указанных трех секторов создает условия для инновационного развития территорий и, как следствие, обеспечивает социально-экономический прогресс на региональном и общенациональном уровнях. Данные задачи имеют большое значение для Российской Федерации [1]. Однако для эффективного использования исследовательских университетов для решения этих задач необходимо понимать их потенциал социально-экономического и научно-технологического развития.

Методы и материалы

Цель исследования заключается в выявлении потенциала предпринимательских университетов как драйверов социально-экономического и научно-технологического развития. Предлагаемое исследование основано на методе несистематизированного обзора литературы. База источников сформирована на основе публикаций по проблемам использования предпринимательских университетов как драйверов экономического, социального и технологического развития, представленных в наукометрических базах РИНЦ и Scopus. Теоретической основой исследования послужила концепция «тройной спирали». При проведении исследования использовался общенаучный метод анализа и синтеза.

Результаты исследования

Предпринимательский университет представляет собой форму образовательной организации высшего образования, ориентированной на всестороннюю реализацию потенциала коммерциализации создаваемых знаний при одновременном формировании дополнительной общественной ценности. По мнению Б. Кларка, ключевыми характеристиками предпринимательского университета являются: усиленное управленческое ядро, расширенная периферия развития, диверсифицированные источники финансирования, стимулирующие академические структуры, а также интегрированная предпринимательская культура [2].

Ф. Нури и С. Делангизан считают, что реализация третьей миссии образовательной организацией предполагает участие в широком спектре предпринимательских инициатив, варьирующихся от так называемых «жестких» до «мягких» форм предпринимательства [3]. Жесткие предпринимательские инициативы сближаются с практиками ведения бизнеса в реальном секторе экономики и включают, в частности, патентование и лицензирование результатов научных исследований, создание образовательной организацией дочерних предприятий, участие в формировании технологических парков. Мягкие инициативы, напротив, сохраняют приверженность традиционной академической модели и выражаются в публикации научных результатов, привлечении исследовательских грантов, а также подготовке высококвалифицированных специалистов. Наряду с указанными формами предпринимательской активности образовательные организации могут реализовывать и иные инициативы: программы обучения и повышения квалификации персонала, консалтинговые услуги для бизнеса, проведение исследований на контрактной основе.

Очевидно, что «жесткие» формы предпринимательских инициатив оказывают прямое воздействие на социально-экономическое развитие региона. Так, создание новых предприятий способствует формированию дополнительных рабочих мест для населения, увеличению налоговых поступлений в региональный бюджет, а также оказывает влияние на социальное положение сотрудников в рамках практики корпоративной социальной ответственности. Вместе с тем, университеты вносят и косвенный вклад в развитие региона посредством лицензирования патентов отраслевым партнерам, реализации программ обучения и консультирования. Передача новых знаний, зафиксированных в патентной документации, способствует укреплению конкурентных позиций партнерских компаний, равно как и развитие человеческого капитала за счет повышения квалификации и образовательных программ [4].

Проведение научных исследований по контракту с внешним заказчиком позволяет последнему решать конкретные прикладные задачи, что в свою очередь способствует укреплению его рыночных позиций [5]. Аналогичным образом, оказание консультационных услуг предприятиям усиливает их конкурентоспособность. Через образовательную деятельность предпринимательский университет снабжает отрасли региональной и национальной экономики квалифицированными специалистами [6], тем самым содействуя росту человеческого капитала на соответствующих уровнях. Более того, выпускники таких университетов способны инициировать собственную предпринимательскую активность, что ведет к созданию новых рабочих мест.

В инновационной системе, известной как модель тройной спирали, ключевую роль играют все ее участники – образовательные организации, бизнес-структуры и государственные органы. В рамках этой модели происходят как внутренние институциональные преобразования каждого из субъектов, так и трансформация характера взаимоотношений между ними, отличающаяся от традиционных форм взаимодействия [7]. В отличие от линейной модели инновационного развития, при которой процесс начинается с генерации знаний с их последующей практической реализацией, модель тройной спирали основывается на сетевой и системной логике инновационного процесса. Институциональная гибридизация в пределах этой модели, т.е. взаимопроникновение функций и задач между академической, предпринимательской и государственной сферами, становится катализатором инновационного развития территорий.

В рамках модели тройной спирали каждая из вовлеченных институциональных сфер при определенных условиях может частично выполнять функции двух других. Так, образовательные организации получают возможность создавать филиалы и новые предприятия, в деятельности которых используются знания, сформированные в процессе научных исследований. Тем самым университеты не только инициируют прикладное использование результатов исследований, но и выступают в роли субъектов предпринимательской деятельности. В свою очередь, представители бизнеса могут осуществлять финансирование университетов через различные механизмы: заключение исследовательских контрактов, предоставление грантов и стипендий, поддержка лабораторий, участие в эндаумент-фондах и др.

Таким образом, бизнес частично замещает государство в функции источника финансирования образовательного сектора. Государственные структуры, в свою очередь, также способны реализовывать функции предпринимательского сектора – через правовое регулирование инновационной деятельности, участие в государственно-частных партнерствах, финансирование венчурных фондов и другие инструменты стимулирования инноваций [8]. При этом следует учитывать, что институциональные сферы в рамках тройной спирали сохраняют относительную автономность друг от друга.

Предпринимательские университеты вносят вклад в социально-экономическое развитие региона за счет формирования трех специфических видов капитала: человеческого, интеллектуального (капитала знаний) и предпринимательского. Генерация указанных форм капитала осуществляется посредством ключевых направлений университетской деятельности: образовательной, научно-исследовательской и предпринимательской активности.

Образовательная деятельность, направленная как на подготовку студентов, так и на участие в корпоративных программах повышения квалификации, способствует формированию человеческого капитала в региональной экономике в двух основных формах [9]. Первая форма заключается в подготовке специалистов, обладающих профессиональными компетенциями, соответствующими потребностям работодателей региона. Вторая форма связана с развитием у студентов предпринимательских навыков, необходимых для самостоятельной хозяйственной деятельности. Таким образом, образовательные организации не только удовлетворяют кадровые потребности региона, но и способствуют развитию предпринимательской активности и созданию новых рабочих мест. К числу механизмов стимулирования предпринимательства среди студентов и сотрудников предпринимательских университетов относятся: включение в учебные программы модулей, ориентированных на предпринимательскую подготовку; организация конкурсов бизнес-проектов и бизнес-планов; создание специализированных подразделений, таких как акселераторы, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий и др.

В результате осуществления научно-исследовательской деятельности предпринимательским университетом формируется капитал знаний, который может быть трансформирован в экономическую ценность через его передачу в реальный сектор. Такая передача осуществляется, в частности, посредством

лицензирования и патентования результатов исследований, а также через создание университетом дочерних предприятий. Однако участие таких структур в региональном социально-экономическом развитии сопряжено с рядом ограничений. Исследователи отмечают, что многие академические предприятия сохраняют ограниченный масштаб и, как правило, не перерастают в организации среднего или крупного бизнеса [10]. Подобная ситуация обусловлена недостаточной обеспеченностью управленческими компетенциями и отсутствием практического опыта у руководства, несмотря на высокий уровень научно-технической подготовки таких предприятий.

Б. Килонзо и И. Ивара [11] предлагают расширить традиционное представление о процессе передачи технологии, продлевая его за пределы создания дочернего предприятия или филиала образовательной организации, которое обычно рассматривается как завершающий этап. По мнению авторов, финальной стадией процесса должна выступать передача разработанной технологии крупной коммерческой структуре. Такая компания, в отличие от дочерних университетских предприятий, располагает дополнительными ресурсами, включая развитую систему управления, широкую сбытовую сеть и достаточные финансовые возможности для масштабирования производства, что обеспечивает более эффективную коммерциализацию научных разработок.

Для генерации человеческого капитала, капитала знаний и предпринимательского капитала образовательной организации необходимо формирование соответствующей образовательной среды. Такая среда должна включать в себя позитивное восприятие предпринимательской деятельности со стороны профессорско-преподавательского состава и обучающихся, выстраивание взаимовыгодных связей с бизнес-сообществом, реализацию программ академического предпринимательства, а также создание структур, обеспечивающих трансфер технологий в реальный сектор экономики. Дополнительно предпринимательские университеты могут усиливать свой потенциал в подготовке высококвалифицированных специалистов через развитие международного академического сотрудничества с зарубежными образовательными учреждениями [12]. В этой связи важным элементом образовательной среды является наличие эффективной системы коммуникации с другими университетами, включая международные партнерства [13].

Одним из ключевых факторов, способствующих трансформации парадигмы функционирования университетов, является глобализация. Переход от традиционной модели образовательной организации к модели предпринимательского университета предполагает внедрение комплекса институциональных и управленческих изменений [14]. К числу таких изменений относятся: модификация организационной структуры и организационной культуры; поиск, тестирование и интеграция альтернативных источников финансирования; адаптация управленческих практик, характерных для предпринимательского сектора; участие в международной конкуренции за привлечение иностранных студентов; институционализация научно-исследовательской деятельности; развитие образовательных форматов с активным применением информационно-коммуникационных технологий.

Среди исследователей отсутствует единая точка зрения относительно характера реакции образовательных организаций на вызовы глобализации. С одной стороны, предполагается, что глобализация порождает универсальные процессы трансформации, проявляющиеся, например, во внедрении информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс и широком использовании английского языка в академической среде [15]. С другой стороны, К.С. Кисляков, О.В. Юрова и Л.В. Кузьмина подчеркивают, что изменения в деятельности образовательных организаций не являются ни всеобъемлющими, ни однотипными [16]. Существующее разнообразие моделей образовательных учреждений, ориентированных на выполнение различных функций, обуславливает неоднородность их реакции на глобализационное давление.

При этом локальные факторы – такие как особенности национального законодательства, культурный контекст, социальные отношения – оказывают существенное влияние на поведение университетов в условиях глобализации, в том числе на их подход к осуществлению предпринимательской деятельности. Как полагают М. Гонсалес и Р. Геверо, степень вовлеченности образовательной организации в предпринимательскую активность определяется, в частности, национальной образовательной политикой, законодательными нормами, спецификой институциональной среды системы образования и индивидуальными характеристиками самого университета [17].

Ф.С. Трипа с соавторами указывают, что в условиях глобализации образовательные организации получили возможность производить знания вне зависимости от географического расположения, ис-

пользуя потенциал международного сотрудничества, привлекая иностранных студентов и применяя информационно-коммуникационные технологии [18]. Вместе с тем практическое использование этих знаний, как правило, осуществляется в пределах региона, в котором непосредственно расположена образовательная организация.

Эффективная передача знаний от образовательной организации в реальный сектор экономики требует формирования оптимального институционального контекста взаимодействия между университетами и предприятиями [19, 20]. Такой контекст должен включать совокупность условий, способствующих укреплению и развитию партнерских отношений, а именно: наличие развитой промышленной среды и функционирующей рыночной инфраструктуры; поддержание формальных и неформальных связей между сотрудниками предприятий и исследовательским персоналом университетов; обеспечение исследовательского персонала возможностями для освоения предпринимательских навыков посредством специализированных образовательных программ и материалов; формирование внутри университета организационной культуры, ориентированной на поддержку предпринимательской деятельности; наличие современной материально-технической базы и накопленной базы знаний; наличие четко сформулированной миссии образовательной организации; приверженность ключевых сотрудников университета реализации данной миссии; высокое качество научных исследований, осуществляемых в рамках университетской среды

Поскольку качество проводимых исследований непосредственно влияет на эффективность процесса передачи знаний от предпринимательского университета в реальный сектор экономики, важным условием становится стимулирование университетами как высокого уровня научной продуктивности, так и коммерциализации полученных результатов [21]. Успешная реализация процессов коммерциализации может рассматриваться как индикатор положительной взаимосвязи между научной результативностью образовательной организации и ее предпринимательской активностью. Кроме того, наличие такой взаимосвязи подтверждается тем, что как высокая научная продуктивность, так и получение патентов на результаты исследований, по сути, являются производными от единой исследовательской деятельности.

Поскольку репутация образовательной организации играет значимую роль при выборе партнера для выполнения контрактных исследований, высокий уровень научной продуктивности способствует увеличению числа заключаемых исследовательских контрактов. В свою очередь, участие в таких проектах стимулирует университеты к инициированию дополнительных коммерческих разработок. Это связано с тем, что в процессе выполнения контрактных работ исследователи получают возможность анализировать рыночную конъюнктуру и оценивать потенциал соответствующего сегмента, что позволяет им разрабатывать бизнес-модели, адаптированные к выявленным рыночным условиям.

В научных публикациях поднимается вопрос о возможном негативном воздействии предпринимательской ориентации образовательных организаций на их научную продуктивность. Результаты проведенных исследований показывают, что в тех случаях, когда право собственности на патент, полученный в результате исследовательской деятельности, сохраняется за самим исследователем или образовательной организацией, наблюдается рост научной продуктивности. Это выражается в увеличении числа публикаций и повышении уровня их цитируемости. Напротив, при передаче прав на патент внешней коммерческой структуре фиксируется снижение как количества публикаций, так и их цитируемости.

Следует отметить, что предоставление исследовательским подразделениям и отдельным ученым возможности получать доход от патентов, полученных в результате их научной деятельности, способствует активизации их участия в предпринимательской активности [22]. Одновременно с этим заключение образовательными организациями исследовательских контрактов, оказание консультационных услуг и реализация совместных проектов с представителями бизнес-сектора положительно сказываются на объеме и качестве научных публикаций. Таким образом, предпринимательская деятельность предоставляет университетам доступ к разнообразным ресурсам – финансовым, техническим, материальным и информационным, – что, в свою очередь, создает условия для генерации новых знаний и повышения научной продуктивности.

Переход образовательной организации к модели предпринимательского университета и ориентация на реализацию третьей миссии сопровождаются существенными изменениями в организационной структуре, системе управления и организационной культуре учреждения [23]. Однако реализация подобных преобразований требует продолжительного времени и не может быть осуществлена мгновенно.

В этой связи особую значимость приобретает государственная поддержка, выражающаяся в обеспечении нормативно-правовой стабильности, а также в проведении образовательной политики, ориентированной на стимулирование инновационного развития университетского сектора.

Реализация третьей миссии предпринимательского университета включает активную деятельность по коммерциализации результатов научных исследований, в том числе через лицензирование, патентование и создание дочерних предприятий. В последние годы спектр направлений, в рамках которых осуществляется данная миссия, значительно расширился. Современные предпринимательские университеты участвуют в программах государственно-частного партнерства, формируют стратегические альянсы с предприятиями реального сектора экономики, а также принимают участие в инициативах, направленных на развитие предпринимательских компетенций [8, 24].

Следует подчеркнуть, что в процессе расширения предпринимательской активности и участия в социально-экономическом развитии региона предпринимательские университеты нередко сталкиваются с рядом организационных трудностей. Эти проблемы обусловлены необходимостью одновременной ориентации на два взаимосвязанных, но структурно различных контекста – академическую и рыночную среды. Такая двойственная направленность требует от университета способности к эффективному балансу между выполнением традиционных функций (образовательной и научно-исследовательской деятельности) и задачами, связанными с ведением результативной предпринимательской деятельности.

Дополнительно предпринимательский университет должен обеспечить легитимность своей предпринимательской активности как во внутренней, так и во внешней среде. Это предполагает необходимость учета и удовлетворения ожиданий широкого круга стейкхолдеров. К внутренним заинтересованным сторонам относятся обучающиеся, их родители, преподаватели и административный персонал; к внешним – представители бизнес-сообщества, государственные органы, академическое сообщество, некоммерческие организации и другие акторы. Эффективное взаимодействие с данными группами стейкхолдеров является необходимым условием для привлечения и устойчивого использования ресурсов, необходимых как для реализации академических функций, так и для осуществления предпринимательской деятельности [25].

Представляется обоснованным предположение, что способность предпринимательского университета эффективно сочетать академическую и предпринимательскую деятельность определяется совокупностью факторов, которые целесообразно классифицировать на внутренние и внешние. И внутренние, и внешние факторы, определяющие способность предпринимательского университета к эффективному сочетанию академической и предпринимательской деятельности, включают как формальные, так и неформальные компоненты.

К числу внутренних формальных элементов относятся организационная структура университета, система управления и реализуемые меры по поддержке предпринимательской активности. Неформальные элементы представлены, в первую очередь, организационной культурой и уровнем предпринимательского мышления среди сотрудников. Внешние формальные факторы включают государственную образовательную политику, состояние рыночной инфраструктуры и правовую среду, в рамках которой функционирует университет. Неформальные внешние факторы включают репутацию университета и его управленческой команды, а также способность учреждения выстраивать неформальные связи с представителями предпринимательского сектора.

Переход образовательной организации к модели предпринимательского университета требует адаптации учебных программ, пересмотра соответствующих учебных планов, а также внедрения новых методик преподавания отдельных дисциплин. Одним из направлений реализации третьей миссии университета является формирование у студентов предпринимательской и инновационной ориентации через образовательный процесс. Однако развитие предпринимательского мышления должно сопровождаться предоставлением выпускникам комплекса прикладных знаний и навыков, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности. В частности, к числу таких компетенций относятся знания в области экономики, бухгалтерского учета, права, менеджмента, а также развитые управленческие умения.

Следует отметить, что организационные структуры университетов, как правило, выстраиваются по иерархическому принципу и характеризуются чертами бюрократической системы управления, что затрудняет эффективную реализацию предпринимательской деятельности вследствие избыточной регламентации и ограниченной гибкости таких структур. В связи с этим модернизация организационной

структуры является необходимым условием трансформации образовательной организации в предпринимательский университет [26]. На практике такая модернизация часто реализуется через создание специализированных подразделений – центров предпринимательства, инкубаторов, акселераторов и иных структур, направленных на поддержку различных форм предпринимательской активности. Подобным подразделениям требуется автономная управленческая система, собственное ресурсное и кадровое обеспечение. При этом их интеграция в общий институциональный контекст университета представляет собой процесс, способный вызвать значительное внутреннее напряжение в образовательной организации

Ключевым условием успешного функционирования предпринимательских подразделений в структуре университета является их легитимация во внутренней организационной среде, что позволяет снизить уровень сопротивления институциональным изменениям. Наряду с этим необходимо обеспечить внешнюю легитимность таких подразделений через их интеграцию в региональную инновационную экосистему. Для этого требуется выстраивание устойчивых взаимодействий с широким кругом акторов, включая академических и отраслевых партнеров университета, органы государственной, региональной и муниципальной власти, инвесторов, а также некоммерческие организации.

Наконец, трансформация образовательной организации в предпринимательский университет может сопровождаться определенными негативными последствиями. В частности, усиление предпринимательской ориентации может ограничивать свободу исследователей в выборе тематик научных исследований. Это, в свою очередь, способно вызвать снижение мотивации научного персонала, что потенциально ведет к снижению уровня научной продуктивности университета и, в долгосрочной перспективе, может негативно повлиять на устойчивость его взаимодействия с предпринимательским сектором.

Заключение

На основании результатов проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы:

- трансформация образовательной организации в соответствии с моделью предпринимательского университета предполагает формирование ряда ключевых элементов, среди которых: усиленное управленческое ядро, расширенная периферия развития, диверсифицированная база финансирования, стимулируемые академические структуры и предпринимательская организационная культура;
- в процессе реализации третьей миссии предпринимательские университеты осуществляют коммерциализацию результатов научных исследований, тем самым обеспечивая трансфер знаний в реальный сектор экономики. Основными механизмами такого трансфера выступают лицензирование, патентование и создание дочерних предприятий. Дополнительно передача знаний может осуществляться через оказание консультационных услуг, обучение персонала предприятий, а также выполнение научно-исследовательских работ по контракту.

Можно предложить следующие рекомендации по повышению эффективности реализации третьей миссии предпринимательского университета:

1. Формировать образовательную среду, ориентированную на предпринимательство, за счёт: интеграции предпринимательских модулей в образовательные программы; развития инфраструктуры академического предпринимательства (инкубаторы, акселераторы, центры трансфера технологий); стимулирования предпринимательского мышления у студентов и сотрудников.

2. Модернизировать организационную структуру университета, обеспечивая: создание специализированных подразделений для поддержки предпринимательской деятельности; наделение таких подразделений автономной системой управления и ресурсной базой; интеграцию новых структур в институциональную среду в целях снижения внутреннего сопротивления изменениям.

3. Укреплять связи с внешними стейкхолдерами путём: выстраивания партнёрств с представителями реального сектора экономики, государственными и общественными структурами; обеспечения внешней легитимности предпринимательской активности университета в рамках региональной инновационной экосистемы.

4. Обеспечивать государственную поддержку институциональных изменений, включая: развитие нормативно-правовой базы, благоприятной для реализации третьей миссии; формирование образовательной политики, стимулирующей инновации и предпринимательскую активность в университетах.

5. Сбалансировать академическую и предпринимательскую деятельность, гарантируя: сохранение академической свободы при выборе тематики исследований; предоставление исследовательскому персоналу прав на доход от результатов интеллектуальной деятельности; развитие контрактных исследований как формы коммерциализации и источника обратной связи с рынком.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Vertakova Y.V., Ershova I.G., Plotnikov V.A.* Educational system influence on knowledge economy formation // World Applied Sciences Journal. 2013. Vol. 27. № 5. P. 679-683.
2. *Кларк Б.Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 240 с.
3. *Noori F., Delangizan S.* Structural and functional model of the entrepreneurial university // Journal of Entrepreneurship and Public Policy. 2024. Vol. 14. № 1. P. 171-184.
4. Человеческий капитал в науке и высшем образовании: проблемы и перспективы развития в условиях цифровой экономики / А.О. Жуков, С.В. Проничкин, В.С. Гедзюн [и др.]. М.: ФГБНУ «Аналитический центр», 2023. 317 с.
5. *Бочкова Е. В., Авдеева Е. А.* Предпринимательский университет: от образования к бизнесу // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 80-3. С. 27-30.
6. *Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Расширение ресурсных возможностей государственных учреждений профессионального образования на основе института государственно-частного партнерства // Экономическое возрождение России. 2013. № 4. С. 89-99.
7. *Германович Е.О.* «Университет 3.0»: фундаментальные и прикладные аспекты // Экономическая наука сегодня. 2024. № 19. С. 140-150.
8. *Полежаева Т.Ю.* Перспективы и ограничения реализации третьей миссии университета // Социодинамика. 2024. № 9. С. 33-42.
9. *Васильева О.Н.* К вопросу о роли предпринимательских университетов в повышении конкурентоспособности страны // Евразийская адвокатура. 2023. № 4 (63). С. 110-112.
10. *Masucci M., Camerani R., Corrocher N., Scarlata M.* How do accelerators emerge and develop in entrepreneurial universities? // Technovation. 2024. Vol. 136. P. 103053.
11. *Kilonzo B., Iwara I.* Strategic Pathways For Entrepreneurial-Intended Universities: Insights From Global Best Practices // Journal of Education and Learning Technology. 2025. Vol. 6. № 3. P. 102-123.
12. *Николаев В.К., Скворцов А.А.* Модель предпринимательского университета в контексте регионального развития: опыт Московского Политеха // Пространство экономики. 2023. № 1. С. 108-121.
13. *Лебедева С.Н., Щепинин В.Э.* Интернационализация высшего образования: глобальные тенденции и направления сотрудничества университетов Республики Беларусь и Российской Федерации // Потребительская кооперация. 2019. № 2 (65). С. 58-65.
14. *Al-Maadeed S., Al-Kwifi O.* Transformation to an entrepreneurial university: the case of Qatar University // Journal of Asia Business Studies. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/JABS-08-2024-0471.
15. *Klingler-Vidra R., Chalmers A., Pardo R.* Communicating the societal value of the entrepreneurial university: Evidence from South Korea // Technology in Society. 2025. Vol. 81. P. 102846.
16. *Кисляков К.С., Юрова О.В., Кузьмина Л.В.* Коммерциализация инноваций в концепции «предпринимательского университета» // Вестник науки. 2024. № 6 (75). С. 193-204.
17. *Gonzales M., Gevero R.* University ecosystem, entrepreneurial characteristics and entrepreneurial intentions // Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies. 2024. Vol. 4. P. 164-170.
18. *Tripa F.-S., Badulescu D., Badulescu A., Bodog S.* Shaping higher education: the rise of entrepreneurial universities // Business Excellence and Management. 2025. Vol. 15. P. 15-27.
19. *Алексеева Н.С., Барыкин С.Е.* Сетецентрические организации как новая основа управления научно-техническим сотрудничеством // Мировая экономика и бизнес-администрирование: сборник материалов и докладов 20-ого международного научно-практического семинара, Минск, 02–03 октября 2024 года. Минск: Четыре четверти, 2024. С. 10-11.
20. *Руденко М.Н., Скачкова Е.А.* Сетевое сотрудничество университета и предпринимательских структур региона // Современные технологии управления. 2023. № 4 (104). С. 1-11.
21. *Patrício L.D., Ferreira J.J.* Aligning entrepreneurial universities' HEInnovate dimensions with entrepreneurs' needs: A graduate entrepreneur-centered perspective // The International Journal of Management Education. 2023. Vol. 21. № 3. P. 100882.
22. *Henry C., Lahikainen K.* Exploring Intrapreneurial Activities in the Context of the Entrepreneurial University: An analysis of five EU HEIs // Technovation. 2024. Vol. 129. P. 102893.

23. *Казин Ф.А., Кондратьев А.В.* Развитие концепции предпринимательского университета в вузах России. Новый инструментарий оценки // Университетское управление: практика и анализ. 2022. № 1. С. 18-41.
24. *Sánchez-Barrioluengo M., Benneworth P.* Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance // Technological Forecasting and Social Change. 2019. Vol. 141. P. 206-218.
25. *Murad M., Othman S., Kamarudin M.* Entrepreneurial university support and entrepreneurial career: the directions for university policy to influence students' entrepreneurial intention and behavior // Journal of Entrepreneurship and Public Policy. 2024. Vol. 13. P. 441-467.
26. *Flores M., Grimaldi R., Poli S., Villani E.* Entrepreneurial universities and intrapreneurship: A process model on the emergence of an intrapreneurial university // Technovation. 2024. Vol. 129. P. 102906.

Новиков А.Б., Рагозина Н.А., Щербук К.А.

УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ВАХТОВЫХ ПОСЕЛКОВ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЫЗОВЫ

Аннотация. *Вахтовые поселки – особая форма экономического зонирования, организации экономической мобильности граждан. Исследование выявляет проблемы инфраструктурного обеспечения вахтовых поселков: отсутствие единых стандартов, нарушения трудовых прав, дифференциация условий проживания. Предлагаются управленческие решения: разработка федерального закона, усиление контроля, стимулирование работодателей. Результаты имеют практическую ценность для совершенствования государственной политики в сфере вахтового труда, особенно на стратегически важных территориях.*

Ключевые слова. *Инфраструктура, работа вахтовым методом, вахтовый поселок, управление территориями, социальная политика, государственное управление, гарантии трудовых прав*.

Novikov A.B., Ragozina N.A., Shcherbuk K.A.

SHIFT SETTLEMENTS INFRASTRUCTURE MANAGEMEMENT: CURRENT ISSUES AND CHALLENGES

Abstract. *Shift settlements – a special form of the economic zoning, economic mobility of citizens. The study reveals the problems of infrastructural provision of shift settlements: lack of uniform standards, violations of labor rights, differentiation of living conditions. Management solutions are proposed: the development of a federal law, increased control, and incentives for employers. The results have practical value for improving the state policy in the field of shift work, especially in strategically important territories.*

Keywords. *Infrastructure, shift work, shift settlement, territorial management, social policy, public administration, guarantees of labor rights.*

Введение

Данная работа посвящена, казалось бы, простому и локальному вопросу о вахтовых поселках. Однако экономический и правовой статус вахтового поселка в настоящее время представляет значительный интерес в свете трендов развития отечественной экономики, способов управления экономикой, в частности экономического зонирования, эскалации экономической мобильности специалистов. Наша главная задача – установить, насколько труженики вахтовых поселков удовлетворены своей жизнедеятель-

ГРНТИ 06.77.02
EDN MIKONO
© Новиков А.Б., Рагозина Н.А., Щербук К.А., 2025
Андрей Борисович Новиков – доктор юридических наук, доцент, эксперт Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-6780-4204
Наталья Александровна Рагозина – кандидат юридических наук, доцент кафедры конституционного и административного права Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-1257-5288
Кирилл Андреевич Щербук – специалист центра развития бизнеса ООО «Газпромнефть – Битумные материалы». ORCID 0009-0005-0178-178X
Контактные данные для связи с авторами (Рагозина Н.А.): 190005, Санкт-Петербург, 7-ая Красноармейская ул., 6-8 (Russia, St. Petersburg, 7th Krasnoarmeyskaya str., 6-8). Тел.: +7 931 348-68-88. E-mail: ragozina777@bk.ru.
Статья поступила в редакцию 26.05.2025.

ностью. Эта задача и ее решение восходит к философско-правовым пониманиям смысла жизни, оздоровления нации [1, 2]. На основании социологических данных должны быть сформулированы выводы и предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации в данной сфере.

Проблематика исследования формулируется следующим образом. С одной стороны, создание вахтовых поселков остается наиболее эффективным методом организации труда в сложнодоступных, но экономически эффективных местах, и работники должны получать весь спектр необходимых социальных благ. С другой стороны, осуществление инфраструктурных проектов в рамках каждого вахтового поселка представляется трудноосуществимым. Однако такая позиция устаревает на фоне общей стратегии экономического развития территорий в России. «Временность» проектов уступает место стабильности и постоянству. В указанной связи вахтовые поселки могут характеризоваться как пилотные проекты, «точки роста» социальной активности на малоосвоенных территориях.

Законодатели и правоприменители ищут баланс между двумя названными аспектами, реализуя фундаментальный принцип, закрепленный в ст. 1 Конституции Российской Федерации – приоритет человека, его прав и свобод. Более того, от уровня социального и инфраструктурного обеспечения зависит эффективность вахтовой работы на каждом конкретном предприятии. Вахтовые работники заняты тяжелым трудом и нуждаются в максимально возможном обеспечении социальными и экономическими благами.

Цель работы состоит в том, чтобы проанализировать функционирование вахтовых поселков в Российской Федерации с точки зрения инфраструктурного обеспечения трудящихся в них граждан и сформулировать экономико-правовые предложения по совершенствованию системы управления экономикой. Для реализации указанной цели необходимо решить ряд конкретных задач: определить юридический статус вахтового поселка в Российской Федерации; охарактеризовать профильную нормативно-правовую базу; охарактеризовать отношение лиц, проживающих / проживавших в вахтовых поселках к уровню инфраструктурного обеспечения; выявить недостающие объекты инфраструктуры в вахтовых поселках.

Актуальность сформулированных проблем не вызывает сомнений. Сегодня вахтовый метод востребован в таких секторах экономики как добыча нефти и газа, машиностроение. Большинство опрошенных граждан России (68%) были бы не против поработать вахтовым методом [3]. Как отмечается в исследовании Петербургских Ведомостей (см.: https://spbvedomosti.ru/news/country_and_world/ushli-na-vakhtu-etot-tip-zanyatosti-stanovitsya-vse-bolshe-interesen-rabotodatelyam), за май-июнь 2023 г. количество вакансий для вахтовых работников в стране увеличилось почти в два раза (+91%) относительно аналогичного периода прошлого года. При этом в 17 регионах страны рост спроса на вахтовиков превысил 100%. Кроме того, в социальной сфере вахтовый метод также может быть применим.

Вместе с тем, в конце 2023 года, по данным сервиса HH.ru, в России наблюдается существенный дефицит вахтовиков (см.: https://rg.ru/2023/11/09/reg-dfo/za-dalnim-rublem.html). Чтобы привлечь активных граждан к работе в востребованных сферах реального сектора экономики, необходимо не только гарантировать зарплату на уровне выше среднего по региону, но обеспечить достойные условия с инфраструктурной точки зрения. Проблема, изучаемая в рамках данного исследования, достаточно подробно освещена во многих научных работах, ввиду ее безусловной значимости как для современной российской экономики в целом, так и для добывающей отрасли, в частности. Ее правовые аспекты находят свое отражение в кандидатской диссертации Е.Н. Бородиной, статье О.В. Поповой, а инфраструктурно-экономические – в работах Н.Д. Наумовой и И.Е. Дружининой, А.Е. Кузнецова [3–6].

Обсуждаемая тема была не раз поднята на многих научных конференциях. Так, значительный интерес представляют доклад профессора А.Н. Силина [7], а также рекомендации Общественной палаты Российской Федерации по итогам круглого стола на тему: «Проблемы строительства, содержания и расселения вахтовых поселков» (см.: http://krayniy-sever.ru/wp-content/uploads/2020/11/doklad.pdf). В целом можно сказать, что тема освещена с разных сторон, однако, профильные работы об инфраструктуре вахтового поселка пока еще в дефиците.

Гипотеза исследования состоит в том, что уровень инфраструктурного обеспечения граждан, работающих вахтовым методом и проживающих в специализированных поселках, недостаточен как с объективной, так и с субъективной точки зрения. Данная гипотеза была выдвинута на основании сбора и анализа общедоступных сведений.

Правовой статус вахтового поселка

Главной проблемой, связанной с выявлением юридического статуса вахтового поселка, является недостаточность нормативного регулирования. Так, в Градостроительном кодексе РФ отсутствует определение вахтового поселка, и в нормативных актах не установлены основные элементы его правового статуса в административно-территориальном устройстве России. Важным аспектом социально-правового проектирования является тесная связь статуса вахтового поселка с особенностью и нацеленностью трудовой деятельности социума. Такая связь по-разному проявляется в местах проживания граждан России – от городов-миллионников до небольших хуторов.

Основы правового регулирования труда вахтовым методом установлены гл. 47 ТК РФ, однако, данные положения сложно назвать исчерпывающими. Под вахтовым методом закон понимает особую форму осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания. Исходя из этого, работники не имеют каждодневного доступа к привычным инфраструктурным объектам. Следовательно, им должен быть обеспечен определенный уровень социальных благ. В указанной связи необходимо отметить современный тренд понимания вахтовой работы лиц, в том числе и «трудовых мигрантов», как трудовой деятельности, осуществляемой в непосредственной близости от места проживания (жизнь в «офисе» или на «стройплощадке»). Безусловно, что временной (контрактный) фактор вахтовой работы влияет на общую социализацию граждан, на формирование здорового образа жизни [8].

Существует два метода вахтовой работы, которые следует различать: во-первых, обычный вахтовый, когда персонал перемещается внутри одного региона, не покидая его; во-вторых, вахтово-экспедиционный метод, в рамках данного метода работники перемещаются между субъектами Российской Федерации и получают в связи с этим дополнительные гарантии.

Под вахтовым поселком закон понимает комплекс зданий и сооружений, возведенных за счет работодателя, предназначенных для обеспечения жизнедеятельности работников во время выполнения ими работ и междусменного отдыха. Данное положение устанавливает финансовую ответственность работодателя за инфраструктурное обеспечение вахтовых поселков. И именно по данной причине мы видим значительную долю локальных корпоративных актов в общем числе документов, регулирующих конкретные правоотношения в рассматриваемой сфере. ТК РФ является фундаментальным нормативным актом в данной сфере, однако, регулирование на федеральном уровне представляется наиболее общим, оно не учитывает региональной специфики и не содержит конкретные нормативы и требования к организации вахтового поселка.

На наш взгляд, необходимой мерой является принятие специального федерального закона, подробно регламентирующего вопросы правового статуса вахтового поселка и устанавливающего инфраструктурные нормативы. Целесообразно ввести такой закон в рамках регулирования экономического зонирования (ОЭЗ, ТОР и пр.). Значительная часть регламентаций, связанных с инфраструктурой, устанавливается на уровне подзаконных актов. Так, отметим Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 15 июня 2020 г. № 318 «Об утверждении Методики определения затрат, связанных с осуществлением строительно-монтажных работ вахтовым методом». Данный приказ устанавливает основания применения вахтового метода, а также механизм обоснования необходимости его применения. Кроме того, в этом подзаконном акте приведены математические формулы, в частности, по расчету стоимости перевозки вахтовых работников.

В силу отсутствия прямого законодательного регулирования обеспечения инфраструктуры вахтовых поселков на федеральном уровне, особую роль в создании организационных шаблонов и стандартов играют локальные акты компаний, осуществляющих найм вахтовиков. В частности, в ходе данного исследования мы проанализировали внутренний стандарт ПАО «РусГидро», являющегося одним из крупнейших энергетических холдингов России и имеющего в своей собственности более 60 гидроэлектростанций [9]. Здесь мы не можем не обратить внимание на сочетание в экономической сфере публично-правового и частно-правового регулирования, развитие публично-частного партнерства. В этом направлении новые стандарты могут сыграть важную роль в деятельности работодателей, включенных в систему саморегулирования.

Инфраструктура вахтового поселка: общая характеристика

Как упоминалось нами ранее, законодатель не предлагает единообразных требований организации материального обеспечения поселков вахтового типа, однако, в рамках правовой системы существует множество подзаконных актов, а также локальных актов компаний, на основании которых характеризуются общепринятые инфраструктурные требования для организации работы вахтовым методом. Затем, на основании проведенного нами анкетирования, мы определили, соответствуют ли реалии современного вахтового поселка требованиям, которые к нему предъявляются.

Основными источниками информации в исследовании стали: требования к организации вахтового метода работы и инфраструктурному обеспечению вахтовых поселков ПАО «РусГидро», методические рекомендации по организации строительства объектов мобильными подразделениями и применению вахтового метода организации работ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации (см.: https://www.consultant.ru/law/podborki/metodika_po_vahtovomu_ metodu), приказ Минстроя России от 15.06.2020 г. № 318/пр (ред. от 28.12.2021) «Об утверждении Методики определения затрат, связанных с осуществлением строительно-монтажных работ вахтовым методом».

В первую очередь, определимся с классификацией вахтового поселка, следуя терминологии, данной подзаконными актами и внутренними актами компаний. Стандарт ПАО «РусГидро» подразделяет вахтовые поселки на постоянные и временные, в то время как методические рекомендации Минстроя России указывают лишь единый вариант определения, не подразумевающий иной классификации. Данный факт еще раз доказывает нам некоторое различие видения обсуждаемого вопроса, как со стороны государства, так и компаний, что, безусловно, создает правовые пробелы.

Стандарт ПАО «РусГидро» не предоставляет конкретного списка необходимых объектов производственной и гражданской инфраструктуры, ограничиваясь лишь разделением на следующие внутренние классификации: объекты проживания, социально-бытового обеспечения, медицинского обеспечения, материально-технического обеспечения, обеспечения безопасности. Методические рекомендации Минстроя России, напротив, помимо конкретизации и детализации требований к организации вахтового поселка, уделяют отдельное внимание социально-значимым элементам инфраструктуры, в список которых входят: школы, детские сады, детские площадки, дошкольные образовательные организации, бани и т.д.

Фактически, стандарт ПАО «РусГидро» утверждает лишь общие характеристики строений, требуемых для обеспечения производственно-досугово-охранительных функций, при этом никак не упоминая социальную сторону вопроса, описываемую в методических рекомендациях Минстроя России. Здесь необходимо высказать требование об усилении параметров социального проектирования в документах всех уровнях в целях правовой конкретизации режима здорового образа жизни [10]. Этот режим подразумевает комплексную организацию труда, отдыха, «семейного очага», творческого развития личности, включая просвещение, обучение, воспитание, медицинское обслуживание, спорт.

Аналогичная правовая неопределенность существует в вопросе определения графика трудовой занятости вахтовиков. Как отмечает в своей кандидатской диссертации Е. Бородина, «действующее трудовое законодательство не содержит гарантий недопущения утверждения работодателем такого графика работы на вахте, положения которого необоснованно делают более тяжелыми условия труда вахтовиков» [4, с. 60]. Предлагается обязать работодателей во всех случаях обязательно получать согласие профсоюзного органа на утверждение соответствующего графика.

Объекты инфраструктуры вахтовых поселков характеризуются в контексте реализации права на труд – одного из фундаментальных прав работника. Данное право предусмотрено как Конституцией Российской Федерации, так и международными актами. Отметим, что ст. 301 ТК РФ вводит такой вид отдыха для лиц, работающих вахтовым методом, как междувахтовый отдых. Согласно позиции Конституционного Суда Российской Федерации, междувахтовый отдых не является самостоятельным типом отдыха, согласно ТК РФ. Как отмечает В.И. Кривой, междувахтовый отдых представляется самостоятельным типом отпуска [11, с. 540]. Как отмечает А.Н. Силин, проблему организации быта и досуга в вахтовых поселках нельзя считать до конца решенной [7, с. 53].

Социологическое исследование

Мы провели анкетирование жителей вахтовых поселков с тем, чтобы проверить гипотезу, заявленную в начале работы. Гипотеза звучит следующим образом: «Лица, проживающие в вахтовых поселках

в Российской Федерации, преимущественно недовольны уровнем инфраструктурного обеспечения». Для того, чтобы установить истинность или ложность данной гипотезы, мы составили и опубликовали в профильных сообществах анкету на базе платформы Google Forms, что позволило нам эффективно собирать и обрабатывать результаты анкетирования.

Как отмечается Ковригиной Т.А., в отечественном законодательстве нет конкретных требований к нормативам вахтового поселка [12, с. 69]. Это существенная проблема: работодатель может обустраивать быт работников по собственному усмотрению. В результате работники могут остаться не только без культурного обеспечения, но и в неприемлемых с медицинской, транспортной и даже гигиенической точки зрения условиях [4, с. 48]. В этом, по нашему мнению, и заключается требующий правового разрешения конфликт частного и публичного интереса в механизме публично-частного партнерства.

Проведя ряд глубинных интервью и количественное исследование (анкетирование), мы подтвердили заявленную гипотезу. Действительно, уровень инфраструктурного обеспечения субъективно и объективно недостаточен. Отметим, что на мотивацию к труду подавляющего большинства респондентов оказывает влияние отсутствие тех или иных объектов инфраструктуры (см. рис.).

Рис. Ответ на вопрос: «Оказывает ли влияние на вашу мотивацию к труду качество инфраструктуры вахтового поселка?»

Большинство вахтовиков трудоустроены в соответствии с действующим законодательством – на основании трудового договора. Однако, мы выявили случаи нарушения работодателем требований закона в форме заключения гражданско-правовых договоров подряда вместо трудовых договоров. Отметим, что это противоречит ст. 15 Трудового кодекса РФ, в соответствии с которой заключение гражданско-правовых договоров, фактически регулирующих трудовые отношения между работником и работодателем, не допускается. Этот аспект проблемы является ныне достаточно актуальным во всех сферах экономики – и в промышленности, и социально-культурной сфере [10, 13]. Правда, этот аспект достаточно сложен для системной интерпретации, так как работодатель, как «капиталист», прежде всего объективно заинтересован в оптимизации бизнеса и не склонен к альтруизму и инициативной социальной ответственности. Особый интерес представляет ныне недостаточная правовая мотивация бизнеса к участию в стратегических национальных социальных проектах.

Отметим, что среди объектов инфраструктуры в вахтовых поселках лидирует прачечная – ее наличие отметило более 85% респондентов. Лидером среди объектов инфраструктуры, которых не хватает респондентам, стали аптека и парикмахерская – более 60% у каждого из объектов. Кроме того, значительной части респондентов не хватало продуктового магазина и почтового отделения (более 20%). В рамках последнего вопроса респонденты могли выразить любые пожелания по улучшению качества поселка, чтобы они захотели повторить работу в нем. Вот избранные ответы (сохранена оригинальная орфография): «улучшить качество интернета»; «поднять заработную плату»; «инфраструктура для досуга необходима»; «поселок практически идеальный»; «чтобы КПП было ближе к общежитию»; «абсолютно все. Видел как живут вахтовики из Газпрома, хотелось бы также».

Во время исследования была осуществлена серия глубинных интервью с вахтовиками, в ходе которых были установлены многие правовые и инфраструктурные сложности, найти информацию о которых в открытых источниках достаточно проблематично. Общение с вахтовыми работниками позволило

выявить значительные различия в их трудовых и бытовых условиях, которые напрямую зависят от добросовестности работодателя. Отметим, что добросовестность работодателя в рамках гражданско-правового регулирования может быть выделена в отдельную проблему, есть потребность в составлении рейтинга работодателей. В этом смысле эффективное экономическое зонирование и социальное проектирование должно очищаться от «серого» бизнеса, использующего вахтовых работников.

Итак, приведем некоторые суждения:

- вахтовик А отмечает, что многие компании, даже крупные, передают найм персонала подрядчикам, уклоняясь от ответственности за соблюдение трудовых гарантий (ст. 301, 302 ТК РФ). Вместо трудового договора работникам часто предлагают договор возмездного оказания услуг (ст. 779 ГК РФ), лишая их социальных гарантий. Это приводит к задержкам зарплаты, отсутствию жилья и питания – работодатели утверждают, что быт сотрудники должны организовывать за свой счет. Подобные нарушения, по словам респондента, носят системный характер;
- вахтовик Б описывает совершенно иной опыт: комфортное проживание в благоустроенном поселке с собственной инфраструктурой – кафе, магазинами, медпунктом и даже корпоративным транспортом. Работодатель обеспечивал его трудовым договором, жильем и бесплатным трехразовым питанием;
- вахтовик В столкнулся с худшими условиями: проживание в неотапливаемых вагончиках без душа, уличные туалеты и полное отсутствие инфраструктуры. Работодатель отказывался заключать трудовой договор, ссылаясь на «временный» характер работы.

Несмотря на разный опыт, всех респондентов объединяет одно: условия их труда и быта полностью зависят от работодателя, поскольку законодательство практически не регулирует эти аспекты.

Заключение

Новизна исследования заключается в сочетания теоретических и эмпирических методов для комплексного экономического и правового понимания вопроса. Опираясь на достижения уже опубликованных работ по вахтовой экономике, проведены новые социологические исследования и сформулированы системные правовые выводы, содержащие элементы научной новизны. Установлено, что вахтовые сотрудники преимущественно недовольны уровнем инфраструктурного обеспечения, что негативно характеризует имеющиеся правовые характеристики формирования режима здорового образа жизни трудящихся граждан в Российской Федерации.

Обнаружена дифференциация инфраструктурной удовлетворенности в зависимости от конкретного вахтового поселка, организуемого конкретным работодателем. Законодательное регулирование в данной сфере нуждается в доработке в системной связи законодательства об экономическом зонировании, трудового права, градостроительного, муниципального права. Среди основных предложений по результатам исследования выделяются следующие:

1. Необходимо принять профильный федеральный закон, детально регламентирующий статус вахтовых работников и исключающий правовые пробелы, создающие коррупционные риски. Закон должен предусматривать административную ответственность работодателей за нарушения нормативов, включая квалифицированные составы с повышенными санкциями, если нарушения повлекли вред здоровью работников. Эффективным инструментом могло бы стать введение оборотных штрафов, привязанных к масштабу бизнеса, что усилит мотивацию к соблюдению требований.

2. Следует упростить механизм подачи жалоб для вахтовиков, установив приоритетное рассмотрение обращений по инфраструктурным вопросам. Гарантии прав работников должны быть не только закреплены в законе, но и обеспечены на практике – через оперативное вмешательство контролирующих органов в соответствующих административных производствах.

3. В новейших законодательных проектах мы предлагаем системное укрепление механизма социальной ответственности бизнеса, применяющего вахтовый метод работы, введение вахтового механизма в орбиту здорового экономического зонирования

4. Учитывая стратегическую роль вахтовой работы в условиях санкций, особенно в Арктике и на Дальнем Востоке, престиж такого труда должен поддерживаться на государственном уровне. Без надежной инфраструктуры – от жилья до медпунктов – привлекать кадры в критически важные отрасли будет крайне сложно. Решение этих задач требует системного подхода, сочетающего жесткое регулирование, прозрачный контроль и меры позитивного стимулирования.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Кравченко С.В.* Понятие «смысл жизни» в истории философских учений: к проблеме поиска общих оснований научного понятия // СМАЛЬТА. 2023. № 3. С. 22–37.
2. *Новиков А.Б., Рагозина Н.А*. Оздоровление нации: философско-правовой этюд: монография. СПб: Изд-во Инфо-да, 2022. 156 с.
3. *Попова О.В.* Социальные аспекты нормативно-правового регулирования вахтового труда в северных регионах // Теория и практика общественного развития. 2021. № 12. С. 104-109.
4. *Бородина Е.Н.* Особенности правового регулирования труда лиц, работающих вне места нахождения работодателя: дисс. … канд. юр. наук. М., 2019. 212 с.
5. *Кузнецов А.Е.* Анализ факторов, влияющих на размещение вахтовых поселков нефтегазовой отрасли в Арктике // Arctic Environmental Research. 2017. № 2. С. 79-87.
6. *Наумова Н.Д., Дружинина И.Е.* Проектирование вахтового поселка: факторы формирования и мотивации эффективного труда // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2016. № 2. С. 270-276.
7. *Силин А.Н.* Вахтовый труд в Арктике: социально-пространственный дискурс: монография. Тамбов: Юком, 2021. 88 с.
8. *Новиков А.Б., Рагозина Н.А*. О современном понимании административного процесса: ренессанс концепции управления // Вестник Евразийской академии административных наук. 2024. № 3 (68). С. 85-90.
9. Стандарт организации СТО РусГидро 07.01.147-2023 «Вахтовый метод работы. Требования к организации вахтового метода работы и инфраструктурному обеспечению вахтовых поселков». Приложение к приказу ПАО «РусГидро» от 14.12.2023 № 922.
10. *Новиков А.Б., Рагозина Н.А*. Оздоровление нации как административный процесс в сфере физической культуры человека, охраны его здоровья и спортивного мастерства. СПб.: Инфо-да, 2024. 174 с.
11. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. М., 2015. 540 с.
12. *Ковригина Т.А.* Актуальные вопросы организации вахтового метода работы в условиях Арктической зоны Российской Федерации (на примере Ямало-Ненецкого автономного округа) // Вестник Южноуральского государственного университета. 2016. Т. 10, № 4.
13. *Щербук К.А.* Перспективы совершенствования управленческих методик и нормативного регулирования в развитии нефтегазовой добычи на территории Арктического шельфа // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 8. С. 4421-4438.

Редькина Т.М., Зенькова И.В., Назаров П.В.

ИНКЛЮЗИВНОСТЬ – ПРИОРИТЕТНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ESG-ПОВЕСТКИ

Аннотация. *Доступность товаров и услуг в различных отраслях стала в последнее время одним из основных показателей устойчивого развития. Устойчивое развитие индивида связывается, в конечном итоге, с устойчивым развитием городов, которые, в свою очередь, рассматриваются как природные экосистемы, трансформировавшиеся под воздействием человека. Основная задача государства в таких условиях сводится к обеспечению регуляторных, организационных и инфраструктурных положений, создающих предпосылки для развития городов будущего.*

Ключевые слова*. ESG-повестка, инклюзивность, социальная направленность, экономическая безопасность, устойчивое развитие, комфортная среда, умные города, государственное управление*

Redkina T.M., Zenkova I.V., Nazarov P.V.

INCLUSIVITY IS A PRIORITY SOCIAL AREA OF THE ESG AGENDA

Abstract*. Accessibility to goods and services in various industries has recently become one of the main indicators of sustainable development. The sustainable development of an individual is ultimately linked to the sustainable development of the city, which, in turn, are considered as natural ecosystems transformed by human influence. The main task of the state in such conditions is to ensure regulatory, organizational and infrastructural provisions that create prerequisites for the development of cities of the future.*

Keywords*. ESG-agenda, inclusivity, social orientation, economic security, sustainable development, comfortable environment, smart cities, public administration.*

Введение

Вопросы устойчивого развития остаются актуальными в разные временные периоды. Под воздействием таких факторов, как санкционные ограничения, пандемия, ухудшение демографии и пр. происходит смена приоритетов реализуемой ESG-повестки. При этом в целом сохраняется ориентация на обеспечение финансовой инклюзии. Это означает, что, вне зависимости от смещаемых приоритетов в реализации ESG-повестки, управленческие решения должны быть ориентированы на рост социально-экономических показателей устойчивого развития. На государственном уровне управления основная задача заключается в

ГРНТИ 06.58.49
EDN NLAGQW
© Редькина Т.М., Зенькова И.В., Назаров П.В., 2025
Татьяна Марковна Редькина – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, управления и предпринимательства Международного банковского института имени Анатолия Собчака (Санкт-Петербург). ORCID 0009-0006-8527-9152
Инга Владимировна Зенькова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики Полоцкого государственного университета имени Евфросинии Полоцкой (г. Новополоцк, Беларусь). ORCID 0000-0002-1930-2370
Павел Владимирович Назаров – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, управления и предпринимательства Международного банковского института имени Анатолия Собчака (Санкт-Петербург). ORCID 0009-0002-9741-9950
Контактные данные для связи с авторами (Редькина Т.М.): 191023, Санкт-Петербург, Невский пр., д. 60 (Russia, St. Petersburg, Nevsky av., 60). Тел.: 8 (981) 812-00-56. E-mail: tatjana_red@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 29.07.2025.

оптимизации инструментов достижения устойчивого развития городов. В последнее время в данном направлении особое внимание уделяется вопросам зеленого и социального финансирования. Зеленое финансирование связывается с ростом инвестиций в проекты по снижению выбросов углерода, улучшению энергоэффективности зданий и развитию общественного транспорта. Социальное финансирование ориентировано на улучшение социальной инфраструктуры, в т.ч. образование, здравоохранение и доступное жилье. Снижение уровня социального неравенства и рост качества жизни населения сопровождают процесс обеспечения устойчивого развития вне зависимости от установленных приоритетов.

На уровень социальной ответственности влияют условия труда работников, развитие местных сообществ, образование, эффективное управление персоналом, защита прав потребителей. Всё это направлено на рост доверия со стороны граждан, которое проявляется в выборе места для жизни. Помимо повышения привлекательности для проживания граждан, реализуемые социальные инициативы направлены на рост инвестиционной привлекательности. Для территорий, способных обеспечить подобные условия, привлекаемые кадры и инвестиции будут обеспечивать устойчивое развитие в стратегическом периоде времени. Для организаций, функционирующих на таких территориях, одним из основных условий функционирования и развития будет следование принципам разнообразия и инклюзии.

Анализ литературы

В последние годы тренд на обеспечение социального и материального благополучия работников является ключевым. Уточним, что инклюзия наравне с разнообразием включается в корпоративную культуру компаний и предполагают формирование для всех работников одинаково комфортных условий. Данная практика получила широкое развитие и представляет собой культуру DE&I (Diversity & Inclusion – разнообразие и инклюзия). Для России подобные решения нашли свою реализацию только в крупных компаниях. Широкого применения в РФ данная практика пока не получила. В представленном МТС исследовании отмечается, что компании в России недополучают сумму в размере 5 миллиардов рублей еженедельно из-за отсутствия у продукции, предлагаемой такими организациями, решений для потребителей, имеющих ограниченные возможности [5].

Уточним, что практика внедрения культуры DE&I в компаниях основана на поиске решений для вовлеченности как можно большего числа пользователей, имеющих ограничения физического или ментального характера, с целью повышения результативности деятельности организации (см.: https://pakhotin.org). Так, разнообразие проявляется в признании и уважении различий между людьми, равенство – в использовании индивидуального подхода к каждому, вовлеченность – в формировании комфортных условий, что проявляется в обеспечении доступа к требуемым в необходимом количестве ресурсам с учетом имеющихся возможностей (см.: https://itanddigital.ru). В целом, реализуемая в организации культуры DE&I направлена на привлечение и удержание талантливых сотрудников, способных достигать высоких результатов, при предоставлении им таких условий, которые обеспечат удовлетворенность трудом и развитие инноваций.

Наибольший интерес к вопросам реализации ESG-повестки в целом в России был зафиксирован в 2021 году. В дальнейшем данный процесс прошел все стадии: от отрицания до возрождения. В 2023 году была отмечена переориентация ESG-повестки на выстраивание аутентичной концепции, ориентированной на индивида, где основное место занимала поддержка гражданских инициатив и инклюзия, что и стало источником для смещения приоритетов в сторону социальной направленности. При этом, отмечается, что данная ориентация сопровождалась меньшими объемами инноваций, инвестиций и сложных взаимодействий по сравнению с другими составляющими ESG-повестки [3]. С учетом последствий пандемии, проводимой политики и санкционных ограничений, именно в социальном направлении ESG-повестки проявляется перспективность в преодолении сложившихся негативных тенденций, т.к. именно данное положение становится одним из определяющих экономическую безопасность [8].

Таким образом, в складывающихся условиях организации России заинтересованы как в развитии и удержании кадров, так и в привлечении новых, лояльных сотрудников. Однако осознание необходимости такого подхода не означает, что уже выработаны механизмы, обеспечивающие оптимальность в процессе соотнесения затрат на кадровый потенциал и планируемых той или иной компанией в определенной отрасли результатов. На наш взгляд, отраслевая специфика будет определять вес каждой из составляющих в процессе формирования человеческих ресурсов предприятия. Кроме того, по-прежнему дискуссионными остаются вопросы обеспечения уровня комфортности для всех категорий граждан.

В целом, в России проводимая на уровне предприятий ESG-повестка строится с учетом национальных особенностей, а не идет по пути копирования зарубежного опыта без соответствующей адаптации. Так, 2023 и 2024 годы признаются рубежными в процессе формирования национальных ориентиров и стандартов в области ESG. Подобные тенденции стали следствием реализуемой в РФ социальной политики, ориентированной на стратегический период времени. Базовым положением в данном направлении признается Указ Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [11].

Методика исследования

Для того, чтобы оценить изменения, происходящие в РФ, с точки зрения реализации ESG-повестки, необходим анализ как нормативно-правовой базы в данном направлении, так и отчетных документов органов, отвечающих за реализацию мер, регламентируемых в документах. Так, формирование правовых основ для реализации ESG-повестки в России было заложено в 1990-х годах. В 2018 году Президентом России был подписал указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в 2021 году – распоряжение правительства «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого развития РФ» и постановление «Об утверждении критериев проектов устойчивого развития в России и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в РФ». Данные положения легли в основу формируемых на государственном уровне управления направлений устойчивого развития России.

Разработанные критерии оценки устойчивого развития были нацелены на анализ проекта с точки зрения его устойчивости с тем, чтобы обосновать перспективность вложения в него инвестиционных средств, а также на соответствие требованиям устойчивого развития источников финансирования проектов. Осенью 2023 года Президентом России была утверждена новая климатическая доктрина, задачей которой стало следование климатической политике, основанной на достижении текущих и стратегических мер в части адаптации и смягчения антропогенного воздействия на климат, базирующихся на регуляторных и экономических механизмах, обеспечивающих предотвращение выбросов парниковых газов. Особое внимание в документе было уделено перспективам развития взаимовыгодного сотрудничества на многосторонней основе (см.: https://trends.rbc.ru/trends/green/662a06119a79471fcf922b47).

Для отечественных организаций соблюдение принципов ESG стало определяющим фактором в вопросах получения внешнего финансирования. Уточним в этой связи, что мировая практика свидетельствует о значительном росте числа компаний, использующих критерии ESG при инвестировании. Так, по данным рейтингового агентства Morningstar, в 2019-м году критерии ESG в процесс инвестирования внедрили около 500 фондов в мире, к окончанию 2019-го года – 564 фонда, к началу 2022-го года – 5932 фонда (см.: https://trends.rbc.ru/trends/green/662a06119a79471fcf922b47). Подобная ситуация привела к тому, что участники рынка (инвесторы, рейтинговые агентства и компании) стали самостоятельно устанавливать ESG-критерии.

До начала специальной военной операции российские компании ориентировались на стандарты рейтинговых агентств, признаваемых во всем мире. В дальнейшем, когда из РФ ушли зарубежные аудиторы, оценкой устойчивого развития российских организаций занимались Национальное рейтинговое агентство (НРА), Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА), «Эксперт РА», подразделение Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Это способствовало появлению разных методологий оценки устойчивого развития национальных организаций. В 2023 году ЦБ РФ выступил с инициативой унификации рейтинга оценки устойчивого развития российских организаций за счет использования единой оценочной шкалы. В 2024 году ЦБ РФ была подготовлена методология ESG-рейтингования, где было уточнено понятие ESG-рейтингов, установлен минимальный набор элементов, участвующих в оценке, введена единая шкала оценки устойчивого развития организаций РФ (см.: https://trends.rbc.ru/trends/green/662a06119a79471fcf922b47?from=copy).

В третьем выпуске ESG-индекса (2024 год), в который вошли компании нефинансового сектора и финансовые институты, все участники были разделены на две самостоятельные подгруппы, что позволило наиболее точно учесть специфику деятельности организаций. В перечень вошли 117 участников, из которых 18 – представители банковских структур и страховых компаний [10]. По сравнению с 2023 годом наибольшее отставание средних значений от максимума было зафиксировано по социальной компоненте. При этом, средние показатели экологической компоненты демонстрировали положительную

динамику. Уточним, что низкие значения зеленого кредитного портфеля привели к низкому среднему показателю экологической компоненты в финансовом секторе. В целом для отраслей народного хозяйства РФ 2024 год характеризовался достижением для социальной компоненты низких средних показателей, что связывалось в [10] с уже устоявшейся в российских компаниях практикой обеспечения социальной защиты работников.

Взаимосвязь социальной и финансовой инклюзии, которая прослеживается во всех составляющих реализации ESG-повестки, приводит к необходимости уточнения понятия «финансовая инклюзия». В [9] приведены сложившиеся на сегодняшний день подходы к определению данного понятия, которые сводятся к следующим: финансовая инклюзия – это доступ к финансовым продуктам и услугам; доступ к своевременным и адекватным кредитам для всех групп пользователей; финансовые технологии, обеспечивающие доступность большинства пользователей к финансовым услугам.

Мировой опыт свидетельствует о том, что концепция ответственного финансирования, основанная на ESG-принципах, позволит обеспечить устойчивый рост финансового сектора экономик стран мира. Основная задача текущего периода в области обеспечения финансовой инклюзии также сводится к использованию единых норм, правил и рекомендаций [9]. При этом, устойчивое развитие экономики связывается со справедливой экономикой (см.: https://www.unisender.com/ru/blog/zachem-esg-biznesu-i-kak-vnedrit/#anchor-1). В целом, вопросы обеспечения финансовой инклюзии имеют мировой охват, что проявляется в необходимости «улучшения социального и экологического ландшафта в мире» (см.: https://trends.rbc.ru/trends/green/662a06119a79471fcf922b47?from=copy).

ЦБ РФ в 2023 году включил вопросы устойчивого развития в список наиболее приоритетных направлений для финансирования на период до 2026 года. В целом, можно наблюдать следующее: природно-климатические решения рассматриваются как один из усиливающихся трендов устойчивого развития – практики основаны на защите, восстановлении и устойчивом использовании природных экосистем (см.: https://trends.rbc.ru/trends/green/662a06119a79471fcf922b47?from=copy); по прогнозам ООН, к 2050 году 68% населения планеты будет жить в городах, что предъявляет повышенные требования к архитектуре, инжинирингу и строительству (см.: https://bimlib.pro/articles/zelenye-standarty-breeam-i-leed-i-sertifikatsiya-v-rossii). Соответственно, к городам будущего, которые могут рассматриваться как природные экосистемы, трансформировавшиеся от деятельности человека, будут предъявляться высокие требования в части согласованной реализации ESG-повестки по таким направлениям, как социальное и финансы. При этом, по-прежнему важным остается учет геополитических изменений, которые могут нарушить баланс в достижении устойчивого развития в мире в целом.

Основные результаты и их обсуждение

Инклюзия в целом в [2] определена как основополагающий вид взаимоотношений и взаимодействий внутри социума, который на системной основе приводит к объединению людей, относящихся к разным группам населения, и способствует единству в осуществлении совместной жизнедеятельности. При этом, в работе [2] не уточняется, применимо ли данное понятие в отношении одного государства или множества стран, а также в определении понятия отсутствует уточнение в части различий групп населения. На наш взгляд, подобное определение понятия «инклюзия» отражает время, в котором данный процесс рассматривается в привязке к происходящим изменениям. В случае, если такой подход признать существенным, становится обоснованным влияние различного рода факторов на формирование понятия «инклюзия». Кроме того, представляется возможным также и то, что наполнение данного понятия будет иметь разную направленность под воздействием факторов внешней среды. Соответственно, представляется значимым определение перечня факторов, совокупность которых становится критической для трансформации определения понятия «инклюзия».

В подтверждение сказанного отметим, что со сменой лидера государства в США модифицировался и подход к инклюзии. Так, в 2025 году отказ от культуры DE&I в США связывают с политическими трендами (см.: https://www.forbes.ru/sustainability/532018-obratnaa-reakcia-pocemu-mir-otkazyvaetsa-ot-ravenstva-i-inkluzii). Подобные тенденции будут оказывать влияние и на другие страны, особенно те, которые претендуют на усиление взаимодействий с Соединенными Штатами Америки. Так, в частности, от издания Forbes USA прозвучал призыв к продвижению культуры DE&I только при наличии «цифр и фактов», которые бы подтверждали полезность подобной идеи (см.: https://www.forbes.ru/sustainability/532018-obratnaa-reakcia-pocemu-mir-otkazyvaetsa-ot-ravenstva-i-

inkluzii). Следует обратить внимание на то, что в рассматриваемом контексте нет уточнения понятий «идея», «источники цифр и фактов». Это означает, что можно по-разному воспринимать поданную информацию. Однако озвученным посылом не следует пренебрегать, т.к. он может повлиять на формирование мнения, которое к определенному моменту времени может стать решающим.

Так, например, отчеты консалтинговой компании McKinsey, изданные в 2015-м, 2018-м и 2020-м годах, сформировали устойчивую взаимосвязь разнообразия и равных возможностей с перспективами получения прибыли, существенно большей, чем при отсутствии такого потенциала. Кроме того, особый акцент делался на предпочтениях пользователей брендов с социальными инициативами, что получило подтверждение в ходе опросов покупателей (67%). При этом, со сменой лидера США инициативы внедрения культуры DE&I потребовали фактического подтверждения, которое показало медленное проявление заявленных взаимосвязей. Мнения опрошенных Forbes экспертов сводятся к «естественности процесса коррекции курса, характерного практически для любого социального тренда». Для предприятий это означает, что в дальнейшем базовые ценности инклюзивности, внедренные в ежедневную деятельность организаций, должны быть реализованы на основе «более рационального подхода» (см.: https://www.forbes.ru/sustainability/532018-obratnaa-reakcia-pocemu-mir-otkazyvaetsa-ot-ravenstva-i-inkluzii).

При этом, акцентируется внимание на том, что подход, используемый ранее, был более рациональным. В качестве обоснования отказа от культуры DE&I приводится «возможность появления новых форм неравенства и нарастания общественного недовольства». Отметим, что указанный тезис не имеет никаких подтверждений в виде подобного опыта в каких-либо странах, либо точных прогнозных данных, свидетельствующих о существенном численном изменении компаний, реализующих культуру DE&I. Это означает, что культура DE&I продвигается в основном за счет информационных потоков или, наоборот, информационного вакуума о таком явлении. Следовательно, управление средствами массовой информации позволяет влиять на формирование социальной среды, в которой одно и то же явление может характеризоваться полярным к нему отношением со стороны органов власти. В результате, организации выступают заложниками складывающейся ситуации, а затраченные на внедрение культуры DE&I денежные средства представляется обоснованным привлекать в виде инвестиций, эффективность использования которых подтверждается разрабатываемыми методиками, к настоящему моменту времени характеризующимися отсутствием единства (см.: https://www.forbes.ru/sustainability/532018-obratnaa-reakcia-pocemu-mir-otkazyvaetsa-ot-ravenstva-i-inkluzii).

Уточним, что в РФ существует Национальный инклюзивный договор, подписанный 70 компаниями, в том числе РЖД, «Сбер», ГК «Самолет», «Магнит» [1]. Отношение к ESG-повестке формируется в том числе исходя из возможного ее влияния на уровень социального развития и экологию. Однако отсутствие четких критериев оценки внедрения ESG-повестки рассматривается в качестве основного сдерживающего фактора в процессе реализации концепции устойчивого развития [6]. В конечном итоге, делается вывод об обоснованности включения цели и задач реализации ESG-повестки в стратегии развития субъектов федерации. Однако подобные решения не стали повсеместными [7]. Такое положение позволяет сделать вывод об отсутствии условий для масштабного на уровне страны вовлечения организаций в реализацию ESG-повестки.

В целом, в [7] делается вывод, что развитие S-компоненты, реализуемой на уровне регионов ESG-повестки, сдерживается дифференциацией в уровне социально-экономического развития субъектов РФ, который определяется системой распределения налоговых доходов между федеральным и региональными уровнями управления, дефицитом бюджетов субъектов РФ, демографическими изменениями на территориях. При этом, внешнеполитическая напряженность в отношении России, инициирующей проведение СВО, привела к охлаждению инвестиционной привлекательности российских активов. В таких условиях инвестиционный потенциал ESG-факторов существенно снижается [4].

Тем не менее, до тех пор, пока на уровне государства будет признаваться значимость ESG-повестки, вопросы ее реализации будут оставаться актуальными. Следовательно, разрабатываемые и утверждаемые стратегические планы развития городов, освоения пространств будут находиться в русле социально-экономического развития народного хозяйства РФ. Соответственно, для эко-строительства будут использоваться такие инструменты, признаваемые эффективными, как LEED и BREEAM (см.: https://bimlib.pro/articles/zelenye-standarty-breeam-i-leed-i-sertifikatsiya-v-rossii). Применение BIM-технологии, предоставляющей возможность для создания и изучения в динамике цифровых моделей зданий и сооружений, обеспечит условия для внедрения международных стандартов. Уже сложившийся

опыт в строительстве сертифицированных зданий, таких как бизнес-центры Ducat Place III и «Japan House», «Гиперкуб» в Сколково, вокзал «Адлер» и Большой ледовый дворец в Сочи, офис «Сименс», Passive House в Южном Бутово и др., рассматриваются в качестве положительных трендов для строительства «чистых зданий», отвечающих критериям LEED и BREEAM, в свою очередь, обеспечивающих оптимизацию использования ресурсов и правильного удаления отходов на всех стадиях строительства и эксплуатации (см.: https://bimlib.pro/articles/zelenye-standarty-breeam-i-leed-i-sertifikatsiya-v-rossii).

Таким образом, российская строительная отрасль является одним из ярких примеров реализации S-компонента ESG-повестки, что свидетельствует об имеющемся у данной сферы хозяйствования потенциале для устойчивого развития. Уточним, что «зеленое строительство» предполагает использование ресурсосберегающих и экологически ответственных подходов. Это предъявляет высокие требования к базовым положениям, одними из которых стали специальный ГОСТ и «Клевер», разработанные в 2022 году для оценки многоквартирных домов и объектов, коммерческой и некоммерческой недвижимости, соответственно, что свидетельствует о развитии национальной системы оценки недвижимости. Кроме того, использование системы оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов IRIIS и системы экологической сертификации строительных и отделочных материалов EcoMaterial дополняют российскую систему оценки недвижимости. Уточним, что основным отличием стандартов и сертификатов в области строительства в России является возможность проектирования «зеленого здания» и подготовки документов для оценки без привлечения консультантов (см.: https://bimlib.pro/articles/zelenye-standarty-breeam-i-leed-i-sertifikatsiya-v-rossii).

Выводы

Современный этап «зеленого строительства» в России сопряжен с поисками способов предоставления «зеленой» ипотеки, которая в странах с развитой экономикой, как правило, предоставляется под меньший процент, чем обычная ипотека, что объясняется меньшими рисками. Одной из таких мер в марте 2023 года стала возможность получения физическими лицами «зеленой ипотеки» через выпуск организациями «зеленых» облигаций, средства от привлечения которых будут направлены на финансирование либо рефинансирование кредитов, которые были / будут выданы физическим лицам на приобретение квартир в «зеленых» или энергоэффективных многоквартирных жилых домах, что стало возможным на основе ГОСТ Р 70346-2022, введенного в действие с ноября 2022 года, установившего соответствующие критерии для «зеленых» домов (см.: https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/standarty-zelenogo-stroitelstva-effektivnost-i-perspektivy-razvitiya).

При этом, можно видеть, что отсутствие единой методики и стандартов практики внедрения культуры DE&I в компаниях, а также разнонаправленное отношение к инклюзии как социальному, политическому и экономическому явлению не позволяют сделать вывод о том, что инклюзивность рассматривается как приоритетное социальное направление ESG-повестки во всем мире с одинаковой степенью. Такое положение приводит к потенциально возможной разрозненности стран и усилению их суверенитета как независимости, что ограничивает применение данного явления в решении международных конфликтов, при устранении разногласий в области геополитики. Соответственно, для установления мирового порядка в текущем периоде времени ESG-повестка, по нашему мнению, не является достаточной и необходимой мерой.

Благодарности

Работа выполнена при финансовой поддержке Фонда «Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара» в рамках договора № 062/03-008 от 10 марта 2025 года.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. HR-проекты и турмаршруты: как цифровой бизнес делает мир инклюзивным. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/6399bb129a79476568167173?from=copy (дата обращения 04.07.2025).
2. *Багдасарова Д.Э., Самкова И.Г.* Инклюзия как структурный элемент развития информационного общества // Universum: общественные науки: электрон. научн. журн. 2023. № 5 (96).
3. *Безденежных Т.И., Сигова М.В., Шарафанова Е.Е.* ESG-повестка как фактор региональной экономической безопасности // Наступившее будущее: новые форматы, смыслы и сущности образования. Сборник материалов XXI международной научно-практической конференции / Международный банковский институт имени Анатолия Собчака. СПб., 2023. С. 34-40.

4. *Бурима Л.Я.* Трансформация стратегий бизнеса на принципах ESG для достижения целей устойчивого развития // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы. Сборник научных статей. Минск, 2024. С. 282-288.
5. Время неограниченных возможностей. Как корпоративная культура в России разворачивается в сторону инклюзивности. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://lenta.ru/articles/2022/10/27/esgr/ (дата обращения 04.07.2025).
6. *Гаврилова В.Д*. Содержание ESG-повестки и устойчивого развития // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 3-2 (90). С. 19-21.
7. *Журова Л.И., Чумак В.Г.* Развитие ESG-повестки в российских регионах: социальные аспекты // Вестник Самарского муниципального института управления. 2025. № 1. С. 17-28.
8. *Загорнова В.Ю.* Экономическая безопасность и ESG-повестка в стратегическом планировании социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // Ученые записки Международного банковского института. 2024. № 2 (48). С. 90-103.
9. *Мальцевич Н.В.* Развитие инновационного бизнеса с использованием инструментов инклюзивного ESG-финансирования // Бизнес. Инновации. Экономика. Сборник научных статей. Минск, 2023. С. 45-51.
10. *Пискунов А., Абрамова К.* ESG-индекс 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ratings.ru/analytics/macroeconomics/esg-indeks-2024/ (дата обращения 10.07.2025).
11. *Тадевосян А*. Инклюзия в бизнесе: симбиоз эффективной работы и социальной ответственности. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://pakhotin.org/business/inclusion/ (дата обращения 05.07.2025).

Малинин А.М., Божков И.А., Севастьянов М.А., Константинова Н.Н.

УСЛУГА ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОГО (ИНДИВИДУАЛЬНОГО) ПОДБОРА ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ РЕАБИЛИТАЦИИ: ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация. *В статье рассматриваются социальные аспекты услуги персонифицированного (индивидуального) подбора технических средств реабилитации (ТСР) для инвалидов. Анализируется нормативно-правовая база, регламентирующая процесс реабилитации и абилитации в Российской Федерации, включая индивидуальную программу реабилитации и абилитации. Предлагается методика оценки социальной эффективности индивидуализированного подбора ТСР, обосновывается необходимость персонификации данного процесса. Рассматриваются критерии социальной эффективности и предлагается расчет индекса удовлетворенности.*

Ключевые слова. *Реабилитация, абилитация, инвалиды, технические средства реабилитации, персонификация, социальная эффективность, удовлетворенность, качество жизни.*

Malinin A.M., Bozhkov I.A, Konstantinova N.N., Sevastyanov M.A.

PERSONALIZED (INDIVIDUAL) SELECTION OF REHABILITATION EQUIPMENT: ASSESSMENT OF SOCIAL EFFECTIVENESS

Abstract. *The article discusses the social aspects of the personalized (individual) selection of technical rehabilitation equipment (TSR) for the disabled. The article analyzes the legal framework governing the rehabilitation and habilitation process in the Russian Federation, including the individual rehabilitation and habilitation program. A methodology for assessing the social effectiveness of individualized selection of TSR is proposed, and the need for personification of this process is substantiated. The criteria of social efficiency are considered and the calculation of the satisfaction index is proposed.*

Keywords. *Rehabilitation, habilitation, people with disabilities, technical means of rehabilitation, personification, social efficiency, satisfaction, quality of life.*

Введение

Формирование современной системы медико-социальной помощи в Российской Федерации, как в региональном, так и в отраслевом аспекте является важнейшим направлением улучшения качества жизни

ГРНТИ 06.71.47
EDN QRUDXJ
© Малинин А.М., Божков И.А., Константинова Н.Н., Севастьянов М.А., 2025
Александр Маркович Малинин – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры национальной экономики и организации производства Гатчинского государственного университета. ORCID 0009-0001-0764-1594
Игорь Александрович Божков – доктор медицинских наук, доцент, профессор кафедры медицинской реабилитации и спортивной медицины Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета, профессор кафедры семейной медицины Северо-Западного государственного медицинского университета имени И.И. Мечникова. ORCID 0000-0001-5586-9633
Наталия Николаевна Константинова – доктор экономических наук, профессор кафедры региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0005-0984-5987
Михаил Александрович Севастьянов – доктор медицинских наук, доцент, профессор кафедры медицинской реабилитации и спортивной медицины Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета, директор Дома-интерната для престарелых и инвалидов № 1. ORCID 0000-0002-3441-6712
Контактные данные для связи с авторами (Малинин А.М.): 191002, Санкт-Петербург, Кузнечный пер., 9 (Russia, St. Petersburg, Kuznechnii lane, 9). E-mail: alexmalinin46@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 11.08.2025.

населения. В Указе Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» сформулированы основные национальные цели развития Российской Федерации, к которым относятся следующие: сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семей; реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности; комфортная и безопасная среда для жизни; цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы [13].

Основой достижения данных целей является активизация деятельности по совершенствованию направлений развития отраслей социальной сферы. В первую очередь необходимо обратить внимание на вопросы формирования комфортной и безопасной среды для жизни инвалидов.

Материал и методы

В настоящее время в Российской Федерации декларируется индивидуализированный подход к процессу реабилитации и абилитации инвалидов. В соответствии с Федеральным законом от 24.11.1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», ключевым инструментом является индивидуальная программа реабилитации и абилитации инвалида (ИПРА). ИПРА представляет собой «комплекс оптимальных для инвалида мероприятий и услуг по основным направлениям комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, который предусматривает сроки и порядок реализации таких мероприятий и оказания таких услуг, цель комплексной реабилитации и абилитации и направлен на восстановление, компенсацию нарушенных функций организма, формирование, восстановление, компенсацию способностей инвалида к выполнению определенных видов деятельности» [1].

Порядок реализации ИПРА определен в Приказе Минтруда России от 18.09.2024 г. № 466н [2]. ИПРА включает реабилитационные и/или абилитационные мероприятия, технические средства реабилитации (ТСР) и услуги, предоставляемые инвалиду (ребенку-инвалиду) бесплатно в соответствии с федеральным перечнем, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2005 г. № 2347–р (далее – Федеральный Перечень) [3], а также реабилитационные или абилитационные мероприятия, ТСР, товары и услуги, в оплате которых принимают участие сам инвалид либо другие лица и организации независимо от организационно-правовых форм. Рекомендуемые товары и услуги, предназначенные для социальной адаптации и интеграции в общество детей-инвалидов, могут быть приобретены за счет средств материнского (семейного) капитала.

Разработка ИПРА осуществляется специалистами бюро медико-социальной экспертизы (МСЭ) с учетом рекомендаций по медицинской реабилитации или абилитации, указанных в направлении на медико-социальную экспертизу (МСЭ), выданном медицинской организацией (МО) [4]. ТСР являются одним из основных направлений медицинской реабилитации (МР) [5]. Индивидуализация всех элементов реабилитации и абилитации инвалида, включая подбор ТСР, направлена на повышение их эффективности: клинической, экономической и социальной.

Важным аспектом является оценка эффективности (результативности) реализации ИПРА. В Приказе [2] указано: «Оценка эффективности реализации ИПРА осуществляется специалистами бюро (главного бюро, Федерального бюро) при очередном проведении медико-социальной экспертизы инвалида (ребенка-инвалида) и вносится в протокол проведения медико-социальной экспертизы гражданина». Однако подобная оценка может быть осуществлена только при переосвидетельствовании. Критерии качества и оценки эффективности всех мероприятий и оказанных услуг по основным направлениям комплексной реабилитации и абилитации (КРиА), представленные в рекомендациях [6], отражены в таблице 1.

Таблица 1

Критерии качества и оценки эффективности мероприятий и оказанных услуг по основным направлениям КРиА инвалидов

Полнота выполнения услуги	Оценивается исходя из того, насколько полно были реализованы все мероприятия, в соответствии со стандартом или в соответствии с Методическими рекомендациями по КРиА, для соответствующей целевой реабилитационной группы
Достижение конкретных целей реабилитации и абилитации	Оценивается исходя из того, насколько полно были реализованы конкретные цели, определенные при первичной (входящей) диагностике на данный курс реабилитации

Окончание табл. 1

Реабилитационный эффект	Рассчитывается посредством сопоставления результатов первичной (входящей) и повторной (контрольной) диагностики
Удовлетворенность результатами оказанной услуги	Под данным критерием понимается субъективное, эмоционально-оценочное отношение инвалида к результатам оказания услуги по отдельному основному направлению КРиА. Данный критерий оценивается по результатам анкетирования

Четвертый критерий имеет особое значение в контексте индивидуализации реабилитационных процессов. Анкета оценки удовлетворенности, используемая в рамках реализации мероприятий, включает следующие параметры [6]: информированность о перечне планируемых мероприятий; доброжелательность сотрудников; участие всех специалистов; комфортность условий; наличие затруднений при передвижении; наличие трудностей с подъездом; предоставление услуги по расписанию; проведение всех запланированных мероприятий; соблюдение временных показателей; использование в процессе реабилитации реабилитационного оборудования, наличествующего в организации; проведение разъяснительной работы; удовлетворенность продолжительностью курса; удовлетворенность качеством; изменения качества жизни; соответствие комплекса мероприятий потребностям; готовность рекомендовать организацию.

Однако, перечень критериев удовлетворенности, представленный в рекомендациях, не является достаточным для оценки удовлетворенности конкретными результатами индивидуальной программы, особенно в отношении подбора ТСР. В нормативно-правовой базе отсутствуют четкие критерии для оценки удовлетворенности инвалидов услугой по подбору ТСР. В статье 11 Федерального закона от 24.11.1995 г. № 181-ФЗ [1] не указана необходимость применения индивидуального подхода к подбору ТСР. Подбор ТСР регламентируется Приказом Минтруда России от 10.12.2024 г. № 687н [7], в котором, однако, также не предложены подходы к персонификации данного процесса.

В настоящей статье предпринята попытка оценить удовлетворенность инвалидов подбором ТСР и обосновать необходимость индивидуализации данного процесса. Проблема процесса подбора технических средств реабилитации заключается в необходимости индивидуализации этого процесса. Индивидуальный подбор технических средств реабилитации (ТСР), предназначенных для компенсации или устранения стойких ограничений жизнедеятельности и повышения качества жизни инвалидов и пожилых людей, на сегодняшний день осуществляется, в основном, заочно, специалистами бюро медико-социальной экспертизы при проведении реабилитационно-экспертной диагностики.

Решение об обеспечении инвалидов техническими средствами реабилитации принимается при установлении медицинских показаний и противопоказаний. Кроме того, при проведении реабилитационно-экспертной диагностики учитывается структура потребностей, круг интересов, уровень притязаний, социальный статус и реальные возможности окружающей среды, объектов социальной инфраструктуры. В ряде случаев утверждённые Министерством труда РФ показания и противопоказания для обеспечения инвалидов ТСР не соответствуют имеющимся у инвалидов индивидуальным потребностям. Учитывая тот факт, что в настоящее время подавляющее большинство освидетельствований проводится заочно (по представленным документам), учесть индивидуальные особенности инвалида при назначении ТСР при проведении медико-социальной экспертизы практически не представляется возможным.

Практика рассмотрения споров, касающихся подбора ТСР, в судах свидетельствует о том, что в большинстве случаев принимаются решения в пользу удовлетворения индивидуальных потребностей инвалидов, что полностью соответствует статьям 3 и 4 Конвенции о правах инвалидов [11]. К сожалению, в повседневной работе отмечается существенное «пренебрежение» со стороны медицинского и социального сообщества к вопросам стандартизации, эффективности назначения, оценки последствий клинико-социального использования и анализа осложнений при назначении постоянно нарастающего количества новых и псевдоновых технических средств реабилитации. Недооценка важности индивидуализированного подбора ТСР уже сейчас приводит к росту числа судебных разбирательств, пока еще только по принципу достаточности и обоснованности назначения, без учета нанесенного вреда здоровью пациента и защиты его прав. Вред здоровью может быть вызван целым рядом ошибок, допущенных медицинскими работниками или, например, побочными эффектами [16].

Кроме того, несмотря на развитие сети стационарных учреждений, предоставляющих услуги по уходу за маломобильными инвалидами, большое их количество остаётся в семьях. При этом родственники, в силу разных причин, вынуждены самостоятельно, без привлечения сотрудников социальных и медицинских служб, преодолевать трудности, связанные с уходом за инвалидами, обеспечением их необходимыми, но часто не соответствующими индивидуальным потребностям, приспособлениями для бытовой и медицинской реабилитации. В возникших условиях начинают проявляться признаки социальной эксклюзии подобных семей, связанные с множественными проблемами как материального, так и социального характера (снижение среднего дохода на одного члена семьи, неустойчивость социальных связей, социальная изоляция, в том числе самоизоляция и т.д.).

Таким образом, проблемы инвалидности одного из членов семьи накладывают отпечаток на всё его окружение, условия существования семей изменяются в худшую сторону, что требует активного вмешательства в ситуацию со стороны медико-социальных служб для возможности реализации прав инвалидов и членов их семей, создания доступной и комфортной для жизни среды проживания. Соответственно, одним из важнейших направлений в современном здравоохранении и сфере оказания медико-социальных услуг гражданам является обоснование мероприятий по объективному и индивидуальному подбору технических средств реабилитации без дополнительных финансово-временных затрат и созданию доступной среды жизнедеятельности для различных половозрастных групп населения, в том числе инвалидов, пожилых и маломобильных граждан, что, несомненно, окажет положительное влияние на уменьшение средовых и отношенческих барьеров и предупреждению прогрессирования инвалидизирующих состояний [22, 23].

Результаты и обсуждение

Принятые в последнее время нормативные документы имеют все больше существенных отличий от требований действующих базовых ГОСТов и иных стандартов и ориентированы не на потребности индивида, а на возможности производителя выпустить ту или иную модель изделия, не основываясь на объективных статистических данных о потребности в изделиях. По данным Е.Г. Иваненко и О.Н. Владимировой [17], в отдельных регионах, например в Хабаровском крае, существует значительное расхождение между потребностью в ТСР всех инвалидов региона и потребностью в ТСР по отдельным нозологиям, что свидетельствует об отсутствии формирования и передачи статистических данных для последующего использования их при разработке индивидуальных реабилитационных и социальных программ.

Например, сердечно-сосудистые заболевания (ССЗ) занимают 11 место в структуре заболеваемости, 1 место в структуре инвалидности и смертности среди неинфекционных заболеваний [15, 19, 21]. Высокий уровень заболеваемости, инвалидности и смертности от ССЗ представляет собой прямую угрозу здоровью населения и приводит к значительному экономическому ущербу [18, 20]. Так, по данным Росстата, экономический ущерб от ССЗ в России составляет 3,5% ВВП страны – около 12 триллионов рублей, прогнозируется дальнейшее увеличение ущерба, тогда как государственные расходы на здравоохранение в РФ составляют 3,7% ВВП. Значительный экономический ущерб от ССЗ в условиях ограниченного финансирования здравоохранения определяет актуальность поиска эффективных и экономичных стратегий лечения и медико-социальной помощи [13].

Очевидно, что индивидуализированный комплексный подбор ТСР, основанный на объективных критериях, является существенным условием эффективного оказания медико-социальной помощи. Особо следует подчеркнуть, что ТСР являются изделиями медицинского назначения, не подлежащими возврату или обмену, и должны быть корректно назначены специалистами с медицинским образованием. На сегодняшний день отсутствуют: система этапного контроля эффективности назначенных ТСР на разных уровнях с определением ответственности за их назначение (планирование ↔ назначение ↔ контроль); использование биопсихосоциальной модели международной классификации функционирования (МКФ) [12] для индивидуального подбора ТСР и этапного контроля за результатами их использования.

В условиях неоднородности медико-социальной среды, неоднозначности и ограниченности федерального перечня ТСР, обязательности формирования новых методик обучения специалистов в области работы с ТСР, необходимости развития импортозамещения не простым копированием, а индивидуальным предоставлением изделий на системной основе, особую актуальность приобретают исследования

и разработки клинико-функциональных формуляров подбора ТСР (КФФ ТСР), на данный момент базирующихся на федеральном перечне ТСР [24, 25]. По мнению авторов, применение индивидуализированного подбора ТСР с учетом не только физиологических особенностей, но и социальных потребностей инвалида ориентировано в долгосрочной перспективе на: устранение или замещение структурного дефекта; восстановление или компенсацию нарушений функции; устранение или минимизацию ограничений активности и участия, в том числе, обеспечение вовлеченности инвалида в труд и досуг; обеспечение комфорта, удобства и безопасности при использовании ТСР; удовлетворенность от оказанной услуги подбора ТСР.

Ранее [8] авторами была рассмотрена методика расчета экономической эффективности персонифицированного подбора ТСР, в настоящем исследовании предлагается методика расчета социальной эффективности. Социальную эффективность персонифицированного подбора ТСР будем оценивать через повышение степени удовлетворенности и качества жизни потребителя при использовании персонифицированного (индивидуально подобранного) средства реабилитации по сравнению с удовлетворенностью при использовании стандартного средства реабилитации, не подобранного индивидуально.

Номенклатура набора частных показателей удовлетворённости и относительный вес (ранг) p_i каждого i-го частного показателя определялись группой экспертов, в которую входили: врачи МСЭ – 7 человек, врачи-реабилитологи – 10 человек, врачи-организаторы здравоохранения – 5 человек, пациенты, пользующиеся ТСР – 251 человек, социальные консультанты – 15 человек. Ранги определяются методом Дельфи (форсайт-сессия) [9, 10] в процентах, сумма рангов равна 100%, при вычислении ранжированного значения показателя ранг учитывается в долях единицы.

Значения величины W_i каждого i-го частного показателя были определены путём анкетирования 251 инвалида (197 женщин и 54 мужчины), у которых последствия и осложнения были основным инвалидизирующим фактором. Результаты приведены в таблицах 2 и 3. Все опрошенные ранее использовали стандартные ТСР, полученные по направлению на обеспечение (таблица 2), а затем перешли на использование ТСР, подобранных индивидуально и полученных с использованием электронного сертификата (таблица 3).

Таблица 2

Расчет удовлетворенности потребителя при использовании стандартного средства реабилитации

i	Частные показатели удовлетворенности	Значение показателя W_i (0÷10)	Относительный вес (ранг) p_i	Ранжированное значение показателя $M_i = W_i \times p_i$	Интегральный показатель удовлетворенности $K_{ССР} = \sum_{i=1}^{n} Mi$
1	Компенсация ограничений способности к самостоятельному передвижению	6	10	0,6	3,35
2	Компенсация ограничений способности к самообслуживанию	6	10	0,6	
3	Компенсация ограничений способности к трудовой деятельности	6	10	0,6	
4	Удобство эксплуатации	5	5	0,25	
5	Отсутствие необходимости внесения конструктивных изменений для облегчения использования	3	5	0,15	
6	Материал	2	2	0,04	
7	Ремонтопригодность	6	5	0,3	
8	Безопасность	6	5	0,3	
9	Доступность (легкость / возможность) получения	8	8	0,64	
10	Повышение уровня активности и участия в доменах, связанных с образованием	4	5	0,2	

Окончание табл. 2

i	Частные показатели удовлетворенности	Значение показателя W_i (0÷10)	Относительный вес (ранг) p_i	Ранжированное значение показателя $M_i = W_i \times p_i$	Интегральный показатель удовлетворенности $К_{ССР} = \sum_{i=1}^{n} Mi$
11	Повышение уровня активности и участия в доменах, связанных с: работой и занятостью	4	5	0,2	
12	Повышение уровня активности и участия в доменах, связанных с: общественной и гражданской жизнью	4	5	0,2	
13	Обеспечение вовлеченности в труд и досуг	4	10	0,4	
14	Срок получения	8	10	0,8	
15	Возможность замены на более подходящее при изменении показателей индивида	5	5	0,25	

Социальный эффект $К_{СР}$ применения технического средства (или комплекса технических средств) реабилитации определяется достигнутым уровнем удовлетворенности потребителя, значение которого определяется величиной арифметического средневзвешенного частных показателей, то есть, в случае *n* частных показателей комфортности, получим:

$$K_{CP} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(W_i \times p_i)}{\sum_{i=1}^{n} p_i}. \quad (1)$$

Сумма рангов нормирована: $\sum_{i=1}^{n} p_i$=1, т.е., знаменатель формулы (1) равен 1, поэтому социальный эффект $К_{СР}$ вычисляется просто как сумма ранжированных значений частных показателей комфортности средства реабилитации:

$$K_{CP} = \sum_{i=1}^{n}(W_i \times p_i), \quad (2)$$

при этом $К_{СР}$ изменяется в пределах от 0 – полное отсутствие комфорта до 10 – абсолютный комфорт. В случае применения стандартного технического средства (или комплекса технических средств) реабилитации, $К_{СР} = К_{ССР}$, а в случае оказания пациенту услуги персонифицированного (индивидуального) подбора технических средств реабилитации, $К_{СР} = К_{ИСР}$.

Таблица 3

Расчет удовлетворенности потребителя при использовании персонифицированного (индивидуально подобранного) средства реабилитации

i	Частные показатели удовлетворенности	Значение показателя W_i (0÷10)	Относительный вес (ранг) p_i	Ранжированное значение показателя $M_i = W_i \times p_i$	Интегральный показатель удовлетворенности $К_{ССР} = \sum_{i=1}^{n} Mi$
1	Компенсация ограничений способности к самостоятельному передвижению	8	10	0,8	7,07
2	Компенсация ограничений способности к самообслуживанию	8	10	0,8	
3	Компенсация ограничений способности к трудовой деятельности	8	10	0,8	
4	Удобство эксплуатации	10	5	0,5	
5	Отсутствие необходимости внесения конструктивных изменений для облегчения использования	7	5	0,35	
6	Материал	2	2	0,04	
7	Ремонтопригодность	6	5	0,3	
8	Безопасность	6	5	0,3	

Окончание табл. 3

i	Частные показатели удовлетворенности	Значение показателя W_i (0÷10)	Относительный вес (ранг) p_i	Ранжированное значение показателя $M_i = W_i \times p_i$	Интегральный показатель удовлетворенности $К_{ССР} = \sum_{i=1}^{n} Mi$
9	Доступность (легкость / возможность) получения	6	8	0,48	
10	Повышение уровня активности и участия в доменах, связанных с образованием	7	5	0,35	
11	Повышение уровня активности и участия в доменах, связанных с: работой и занятостью	8	5	0,4	
12	Повышение уровня активности и участия в доменах, связанных с: общественной и гражданской жизнью	8	5	0,4	
13	Обеспечение вовлеченности в труд и досуг	8	10	0,8	
14	Срок получения	5	10	0,5	
15	Возможность замены на более подходящее при изменении показателей индивида	5	5	0,25	

Индекс удовлетворенности $V_{СР}$ определим как как степень достижения «идеала» – отношение реального значения $К_{СР}$ ($К_{ССР}$ при использовании стандартного ТСР и $К_{ИСР}$ при использовании персонифицированного – индивидуально подобранного – ТСР) к значению $К_{СР}$ в «идеальной» ситуации, когда все W_i= 10, тогда $К_{СР} = К_{ИДЕАЛ}$=10 и

$$V_{CP} = \frac{K_{CP}}{K_{\text{ИДЕАЛ}}} \times 100\% = \frac{\sum_{i=1}^{n}(W_i \times p_i)}{10} \times 100\% = 0{,}1 \times K_{CP} \times 100\% = (10 \times K_{CP})\%. \quad (3)$$

Социальную эффективность $Р_{ИСР}$ применения персонифицированного (индивидуально подобранного) технического средства (или комплекса технических средств) реабилитации определим как количественную оценку увеличения удовлетворенности при применении персонифицированного (индивидуально подобранного) средства реабилитации по отношению к удовлетворенности при применении стандартного средства реабилитации:

$$P_{ИСР} = \frac{K_{ИСР} - K_{ССР}}{K_{ССР}} \times 100\% = \left(\frac{K_{ИСР}}{K_{ССР}} - 1\right) \times 100\% . \quad (4)$$

Вычисляя по приведённым формулам величину социального эффекта, индекса удовлетворённости и количественную оценку социальной эффективности от использования ТСР при значениях частных показателей удовлетворённости из таблиц 2 и 3, получим, что социальный эффект – $К_{ССР}$ = 3,35, при применении стандартного технического средства (или комплекса технических средств) реабилитации, и $К_{ИСР}$ = 7,07, при применении персонифицированного (индивидуально подобранного) технического средства (или комплекса технических средств) реабилитации. Далее, учитывая, что $К_{ИДЕАЛ}$ = 10 при применении любых (как персонифицированных, так и стандартных) ТСР, получим, что Индекс удовлетворенности при применении стандартного технического средства реабилитации составит $V_{ССР}$ = 33,5%, а при применении персонифицированного (индивидуально подобранного) технического средства реабилитации – $V_{ИСР}$ = 70,7%. Наконец, социальная эффективность применения персонифицированного (индивидуально подобранного) технического средства реабилитации будет равна:

$$Р_{ИСР} = \left(\frac{K_{ИСР}}{K_{ССР}} - 1\right) \times 100\% = 111{,}0\%.$$

Таким образом, удовлетворенность потребителя ТСР более чем в два раза возрастает при применении персонифицированного (индивидуально подобранного) технического средства (или комплекса технических средств) реабилитации по сравнению с удовлетворенностью при применении стандартного технического средства реабилитации.

Заключение

Оказание услуги индивидуализации подбора ТСР является важным аспектом повышения социального эффекта и эффективности реабилитации инвалидов. Предложенная методика оценки социальной эффективности может служить инструментом для оценки результативности персонифицированного подхода к обеспечению ТСР, а также для разработки и совершенствования нормативно-правовой базы в данной области. Рассмотрев процесс представления медицинского пособия в форме услуги подбора ТСР с применением методики индивидуализированного подбора реабилитационной техники (ИПРИ) стало возможным оценить социально-экономические характеристики ИПРИ и показать, что выполнение ИПРИ является не только клинически результативной и социально значимой, но и весьма эффективной с социально-экономической точки зрения медико-социальной услугой.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон от 24.11.1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».
2. Приказ Минтруда России от 18.09.2024 г. № 466н «Об утверждении Порядка реализации индивидуальной программы реабилитации или абилитации инвалида, индивидуальной программы реабилитации ребенка-инвалида, выданных федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы, и форм указанных программ».
3. Распоряжение Правительства РФ от 30.12.2005 г. № 2347–р «О федеральном перечне реабилитационных мероприятий, технических средств реабилитации и услуг, предоставляемых инвалиду».
4. *Божков И.А., Бутко Д.Ю., Орел В.И.* [и др.]. Профилактика инвалидности: социальные и общественные аспекты. СПб.: СПбГПМУ, 2024. 76 с.
5. ГОСТ Р 2877-2021 «Услуги по медицинской реабилитации инвалидов».
6. Методические рекомендации «Количественные и качественные показатели эффективности проводимой комплексной реабилитации и абилитации инвалидов и механизм их внедрения в федеральные учреждения медико-социальной экспертизы и реабилитационные организации».
7. Приказ Минтруда России от 10.12.2024 г. № 687н «Об утверждении перечня медицинских и социальных показаний, медицинских противопоказаний для обеспечения инвалидов техническими средствами реабилитации, технических решений, в том числе специальных, конструктивных особенностей и параметров технических средств реабилитации, используемых в целях устранения или возможно более полной компенсации стойких ограничений жизнедеятельности инвалидов».
8. *Малинин А.М., Божков И.А., Андреева Д.А*. Экономическое обоснование эффективности персонифицированного (индивидуального) подбора технических средств реабилитации // Вестник Российской академии естественных наук. 2015. № 19 (3). С. 60–64.
9. *Сухачева В.И., Смотрова Т.И*. О форсайт-технологиях и сферах их применения на уровне регионального управления // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 5 (161). С. 31-49.
10. *Молчанова Р.В*. Форсайт: вариативность терминологических подходов // Наукоград: наука, производство, общество. 2024. № 2. С. 3-10.
11. Конвенция о правах инвалидов (принята Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН от 13.12.2006 г. № 61/106, ратифицирована РФ 03.05.2012 г.) // Собрание Законодательства Российской Федерации. 2013. 11 февраля. № 6. Ст. 468.
12. Международная классификация функционирования, ограничений жизнедеятельности и здоровья (МКФ) (утв. 54-й сессией Ассамблеи Всемирной организации здравоохранения 22.05.2001 г.).
13. *Ades Ph.A.* Cardiac Rehabilitation and Secondary Prevention of Coronary Heart Disease // New Engl. J. med. 2001. Vol. 345. № 12. P. 892–902.
14. *Allender S., Scarborough P., Peto V*. [et al.]. European Heart Network // European Cardiovascular Disease Statistics. 2008.
15. *Steinwachs D.M.* [et al.]. The future of cardiology: utilization and costs of care // J. Am. Coll. Cardiol. 2000. Vol. 35. № 4. P. 1092–1099.
16. World Health Organization. Cardiovascular Diseases. 2011.
17. *Иваненко Е.Г., Владимирова О.И.* К вопросу о реабилитации инвалидов с заболеваниями нервной системы в Хабаровском крае // Материалы международного форума «Старшее поколение». СПб., 2014.
18. Инвестиции / отв. ред. В.В. Ковалев, В.В. Иванов, В.А. Лялин. М.: ТК «Велби»: Проспект, 2007. 584 с.
19. *Коршунова О.Н., Иванова Я.И.* Противодействие преступлениям, совершаемым медицинскими работниками в сфере родовспоможения: криминалистический аспект. СПб.: Изд-во Юридического института, 2012. 138 с.

20. *Малинин А.М., Лубинская Е.И., Демченко Е.А.* Инвестиционный подход к оценке экономической эффективности медицинских вмешательств (на примере операции коронарного шунтирования) // Менеджер здравоохранения. 2013. № 9. С. 12–20.
21. *Гиляревский С.Р., Орлов В.А., Сычева Е.Ю*. «Экономичные» стратегии лечения в кардиологии // Российский кардиологический журнал. 2002. № 6. С. 5–15.
22. Профилактика инвалидности: современное состояние проблемы и возможные интеграционные решения / Ю.А. Щербук, И.А. Божков, М.А. Севастьянов [и др.] // Диалог: политика, право, экономика. 2025. № 1 (19). С. 101-112.
23. *Шошмин А.В.* Внедрение положений Международной классификации функционирования, ограничений жизнедеятельности и здоровья как единой межведомственной методической и статистической основы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов: методические рекомендации / ФГБУ ФНЦРИ им. Г.А. Альбрехта Минтруда России. СПб., 2023. 51 с.
24. *Божков И.А., Щербак С.Г., Сарана А.М., Камаева О.В., Севастьянов М.А.* Клинико-функциональные формуляры подбора технических средств реабилитации (КФФ ТСР). Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2015614920 от 29.04.2015.
25. *Божков И.А., Севастьянов М.А.* Технические средства реабилитации: теория и практика назначения и подбора в медицинской организации // Российский семейный врач. 2013. Т. 17, № 1. С. 23-27.

Гузева В.И., Гузева О.В., Гузева В.В., Беляева Т.П.

ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ УЧАСТНИКАМИ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНГРЕССА ПО ДЕТСКОЙ НЕВРОЛОГИИ

Аннотация. *В рамках конгресса по детской неврологии в Санкт-Петербурге проведено исследование качества жизни его участников. Факторы, влияющие на качество жизни, оценивались в зависимости от материального положения участников опроса. На оценку факторов влияло материальное положение участников опроса. Средний балл при оценке факторов «Взаимоотношения с родными», «Взаимоотношения с коллегами» и «Успехи в работе» оказался достоверно (P=0,95) выше, чем средний балл при оценке других факторов. Корреляционная связь между всеми факторами оказалась значимой.*

Ключевые слова. *Конгресс по детской неврологии, участники опроса, качество жизни, коэффициенты корреляции.*

Guzeva V.I., Guzeva O.V., Guzeva V.V., Belyaeva T.P.

ASSESSMENTS OF QUALITY OF LIFE BY PARTICIPANTS OF RUSSIAN CONGRESS ON PEDIATRIC NEUROLOGY

Abstract. *At the congress on child neurology in St. Petersburg, was conducted the survey about the quality of life of its participants. Factors which influence on quality of life were assessed depending on the financial situation of the participants. On the assessment of this factors influenced the financial situation of the participants. The average score when assessing the factors "Relationships with family", "Relationships with colleagues", and "Success at work" turned out to be significantly (P = 0.95) higher than the average score when assessing other factors. The correlation between all factors turned out to be significant.*

Keywords. *Congress on Pediatric Neurology, survey participants, quality of life, correlation coefficients.*

Введение

Ежегодное проведение Балтийского конгресса по детской неврологии в городе на Неве стало доброй традицией для врачей различных специальностей, в первую очередь – детских неврологов России.

ГРНТИ 06.56.51
EDN JROUOG
© Гузева В.И., Гузева О.В., Гузева В.В., Беляева Т.П., 2025
Валентина Ивановна Гузева – Заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор медицинских наук, профессор, заведующая кафедрой неврологии, нейрохирургии и медицинской генетики Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета. ORCID 0009-0002-3493-1041
Оксана Валентиновна Гузева – доктор медицинских наук, профессор, профессор кафедры неврологии, нейрохирургии и медицинской генетики Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета. ORCID 0000-0002-3639-4860
Виктория Валентиновна Гузева – доктор медицинских наук, профессор, профессор кафедры неврологии, нейрохирургии и медицинской генетики Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета. ORCID 0009-0000-7834-3300
Татьяна Павловна Беляева – кандидат экономических наук, доцент, независимый исследователь. ORCID 0000-0002-6845-2519
Контактные данные для связи с авторами (Гузева О.В.): 194100, Санкт-Петербург, ул. Литовская, д. 2 (Russia, St. Petersburg, Litovskaya str., 2). Тел.: +7 (911) 247-93-84. E-mail: oksanadoc@bk.ru.
Статья поступила в редакцию 11.03.2025.

Участники конгресса обсуждают не только основные направления развития детской неврологии, но и вопросы улучшения качества жизни врачей, которое рассматривается как качественная адаптированная жизнь человека в обществе, тесно связанная с социально-экономическими проблемами и методами их решения [1, 3-5, 6, 8, 10, 12, 14 и др.].

Большинство публикаций на тему качества жизни посвящено субъективному изложению результатов опросов по стандартным опросникам [3, 9, 11, 13], в то время как методы математической статистики позволяют обрабатывать любые данные опросов, представленные в цифровом виде, получая результаты с уровнем вероятности, гарантирующем их достоверность [2, 7]. Именно такой подход использован в авторском исследовании.

Материалы и методы

Один из опросов на Балтийских конгрессах проводился с целью исследования качества жизни 375 (25%) участников с различным материальным положением на основе оценок по четырехбалльной шкале 14 влияющих на качество жизни факторов: качества медицинского образования в области детской неврологии в России (1), качества медицинской помощи в области детской неврологии в России (2), жилищных условий (3), качества питания (4), взаимоотношений с родными (5), успехов в работе (6), взаимоотношений с коллегами (7), состояния здоровья (8), наличия транспорта и коммуникаций (9), условий для отдыха и развлечений (10), условий труда (11), охраны общественного порядка (12), доступности медицинского обслуживания (13), работы органов местного самоуправления (14). Отличное материальное положение оценивалось четырьмя баллами, хорошее – тремя, удовлетворительное – двумя и неудовлетворительное – одним баллом, соответственно оценивались в баллах все факторы. Участниками опроса являлись профессора, доктора и кандидаты медицинских наук, ведущие специалисты России по неврологии, педиатрии и другим медицинским специальностям, студенты старшего курса Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета.

Результаты и их обсуждение

Число участников опроса с разным материальным положением и число проставленных ими оценок для каждого фактора, влияющего на качество жизни, представлено в таблице 1.

Материальное положение участников опроса непосредственно влияет на их оценку факторов, влияющих на качество жизни: при неудовлетворительном материальном положении (m=1) неудовлетворительных и удовлетворительных оценок больше, чем в случае другого материального положения – 23,6% и 50,0%, соответственно, больше всего хороших оценок при хорошем материальном положении (m=3) – 62,9%, больше всего отличных оценок при отличном материальном положении (m=4) – 74,4%; при удовлетворительном материальном положении (m=2) удовлетворительных оценок больше, чем других оценок – 47,9% (см. рис. 1). Участники опроса с лучшим материальным положением имеют более высокое значение среднего балла каждого фактора, влияющего на качество жизни (см. рис. 2).

Таблица 1

Оценки факторов в баллах участниками опроса с разным материальным положением

Материальное положение m	Число участников опроса	Баллы	Условные номера факторов													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			Число оценок													
1	26	1	6	4	8	7	0	5	3	5	4	7	5	10	10	12
		2	16	19	12	14	13	13	13	13	15	9	16	7	12	10
		3	4	3	6	3	7	7	6	7	6	10	5	9	4	4
		4	0	0	0	2	6	1	4	1	1	0	0	0	0	0
		среднее	1,9	2,0	1,9	2,0	2,7	2,2	2,4	2,2	2,2	2,1	2,0	2,0	1,8	1,7
2	160	1	20	21	6	2	3	0	0	1	10	15	10	18	28	36
		2	88	73	104	97	32	45	40	85	87	81	81	84	88	87
		3	48	55	44	58	73	101	93	67	51	55	60	50	41	33
		4	4	11	6	3	52	14	27	7	12	9	6	8	3	4
		среднее	2,2	2,4	2,3	2,4	3,1	2,8	2,9	2,5	2,4	2,4	2,4	2,3	2,1	2,0

Окончание табл. 1

Материальное положение m	Число участников опроса	Баллы	Условные номера факторов													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			Число оценок													
3	128	1	6	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	5	9
		2	46	51	9	12	6	7	11	28	24	21	27	37	33	46
		3	67	69	98	94	80	88	85	82	90	89	77	75	74	59
		4	9	6	21	22	42	33	32	18	14	17	22	14	16	14
		среднее	2,6	2,6	3,1	3,1	3,3	3,2	3,2	2,9	2,9	3,0	2,9	2,8	2,8	2,6
4	61	1	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
		2	5	14	1	2	3	1	0	1	4	4	1	3	3	4
		3	17	11	8	9	11	7	9	14	15	12	14	12	13	13
		4	37	32	52	50	47	53	52	46	42	45	46	46	43	44
		среднее	3,5	3,2	3,8	3,8	3,7	3,9	3,9	3,7	3,6	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7

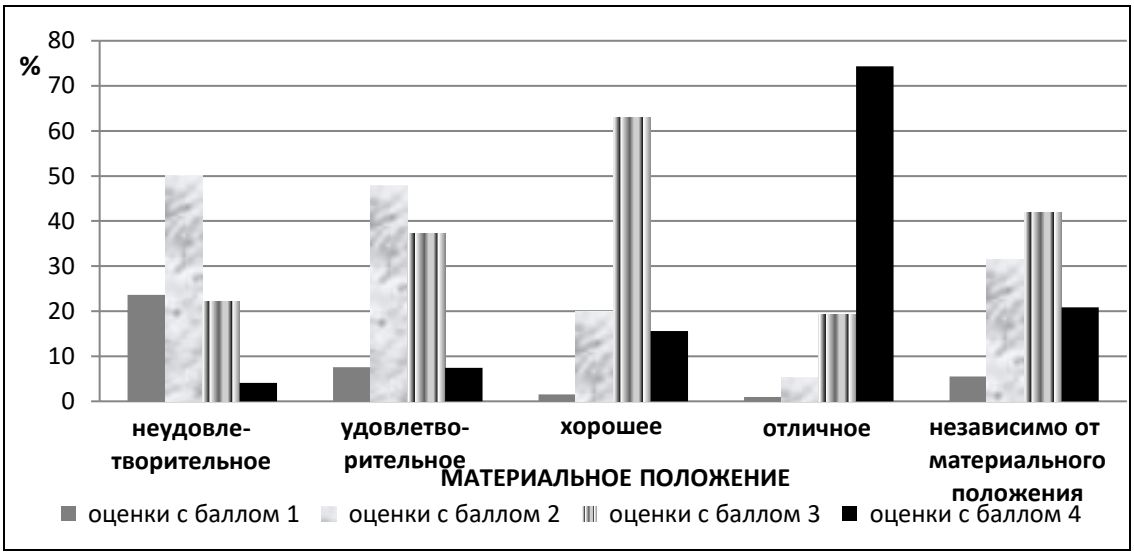


Рис. 1. Соотношение различных оценок в зависимости от материального положения участников опроса

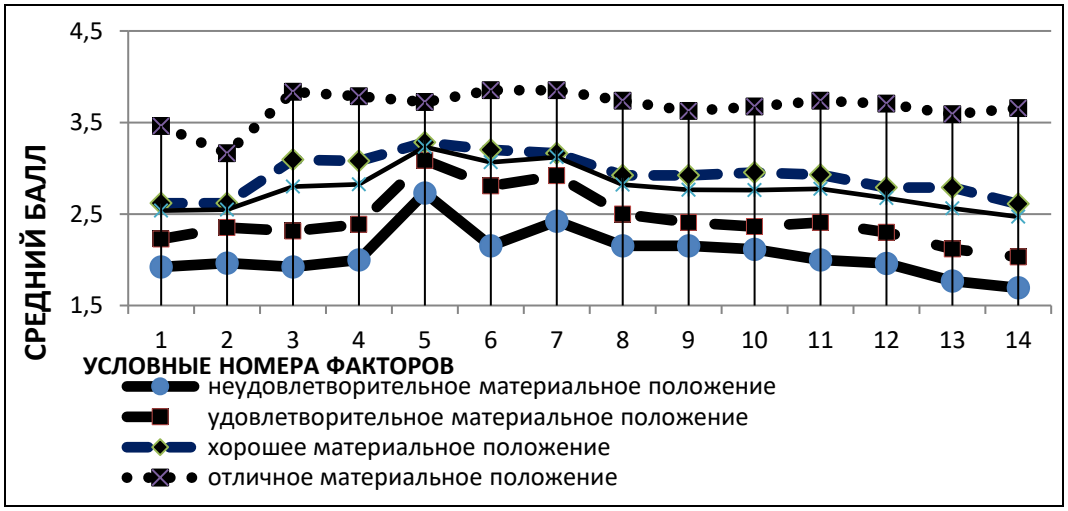


Рис. 2. Значения среднего балла оценок факторов, влияющих на качество жизни, в зависимости материального положения участников опроса

Сопоставление суммарных значений баллов от всех факторов при различном материальном положении участников опроса показало, что оценка в баллах достоверно (P=0,95) выше при более высоком материальном положении, чем при более низком (таблица 2). Различие средних значений баллов, определяющих материальное положение участников опроса, является наименьшим при сопоставлении удовлетворительного и неудовлетворительного материального положения.

Таблица 2

Сопоставление средних значений баллов, оценивающих все факторы при различном материальном положении

Сравниваемое материальное положение	Число проставленных оценок для всех факторов	Сумма баллов	Коэффициент Стьюдента		Доверительный интервал для разности средних значений баллов
			табличный	расчетный	
удовлетворительное – неудовлетворительное	2240	5474	1,9609	8,8901	0,375 ± 0,083
	364	753			
хорошее – удовлетворительное	1792	5244	1,9606	21,827	0,483 ± 0,043
	2240	5474			
отличное – хорошее	854	3135	1,9609	28,218	0,745 ± 0,052
	1792	5244			

Статистический анализ с помощью параметрического критерия Стьюдента [7] показал, что значения среднего балла факторов «Взаимоотношения с родными», «Взаимоотношения с коллегами» и «Успехи в работе» достоверно (P=0,95) выше, чем значения среднего балла других факторов. При этом значение среднего балла фактора «Взаимоотношения с родными» достоверно (P=0,95) выше достоверно не различающихся (P=0,90) значений среднего балла факторов «Взаимоотношения с коллегами» и «Успехи в работе». Значимо (P=0,90) не различаются значения среднего балла факторов «Качество питания», «Состояние здоровья», «Жилищные условия», «условия труда», «наличие транспорта и коммуникаций», «условия для отдыха и развлечений», «охрана общественного порядка», однако значения среднего балла этих факторов достоверно (P=0,95) выше, чем значимо (P=0,90) не различающиеся значения среднего балла факторов «Оценка качества медицинской помощи в области детской неврологии в России», «Оценка качества медицинского образования в области детской неврологии в России» и «работа органов местного самоуправления».

Значение среднего балла фактора «Доступность медицинского обслуживания» достоверно (P=0,95) меньше, чем значения средних баллов факторов «Качество питания», «Состояние здоровья», «Жилищные условия» и значимо (P=0,90) не отличается от значений средних баллов факторов «Охрана общественного порядка», «Оценка качества медицинской помощи в области детской неврологии в России», «Оценка качества медицинского образования в области детской неврологии в России», «Работа органов местного самоуправления».

Корреляционная зависимость между факторами определялась в результате вычисления коэффициентов корреляции. В таблице 3 приведены коэффициенты корреляции между материальным положением участников опроса и всеми факторами, влияющими на качество жизни. Более слабой является корреляционная связь между фактором качества медицинской помощи в области детской неврологии в России и факторами жилищных условий, качества питания, взаимоотношений с родными, успехов в работе, взаимоотношений с коллегами, состояния здоровья, наличия транспорта и коммуникаций, условий для отдыха и развлечений, условий труда, охраны общественного порядка, а также фактором взаимоотношений с родными и факторами состояния здоровья, наличия транспорта и коммуникаций, условий для отдыха и развлечений, доступности медицинского обслуживания, работы органов местного самоуправления ($r < 0,4$), наиболее сильной – между материальным положением участников опроса и факторами жилищных условий, качества питания, между факторами охраны общественного порядка и доступности медицинского обслуживания, доступности медицинского обслуживания и работы органов местного самоуправления (14) ($r > 0,7$). В остальных случаях коэффициент корреляции $0,5 < r < 0,7$.

Коэффициент корреляции является значимым, если значение $H= r(n-1)^{1/2}$ превышает границу случайного отклонения, которая для $n-1=374$ при надежности вывода P=0,95 составляет 1,960 [7]. Для ми-

нимального значения r = 0,128 – H = 2,491, т.е. корреляционная связь между факторами является значимой. Данные таблицы 1 позволяют определить коэффициенты качества жизни участников опроса при различном материальном положении [5, 6]:

$$k_{\text{кж}}^{(m)} = \frac{m}{4}\sigma^{(m)}/\sigma_{мах}^{(m)},$$

где m/4 – поправочный коэффициент, учитывающий недостатки балльной системы оценок, $\sigma^{(m)}$ – сумма баллов всех оценок участников опроса с материальным положением m, $\sigma_{мах}^{(m)}$ – максимально возможная сумма баллов при отличной оценке всех факторов участниками опроса с материальным положением m.

Таблица 3

Коэффициенты корреляции между факторами, влияющими на качество жизни

Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Материальное положение	0,53	0,39	0,73	0,70	0,35	0,62	0,51	0,60	0,57	0,59	0,62	0,59	0,62	0,62
1	1	0,66	0,43	0,43	0,23	0,44	0,36	0,43	0,42	0,44	0,37	0,47	0,54	0,60
2		1	0,33	0,26	0,13	0,36	0,25	0,37	0,37	0,33	0,28	0,36	0,40	0,43
3			1	0,70	0,31	0,48	0,40	0,49	0,43	0,45	0,51	0,48	0,52	0,54
4				1	0,46	0,53	0,41	0,63	0,51	0,54	0,57	0,56	0,55	0,57
5					1	0,54	0,47	0,39	0,39	0,36	0,41	0,41	0,33	0,27
6						1	0,62	0,57	0,52	0,53	0,47	0,49	0,50	0,47
7							1	0,47	0,45	0,43	0,48	0,42	0,46	0,38
8								1	0,62	0,64	0,56	0,60	0,62	0,54
9									1	0,66	0,64	0,60	0,57	0,56
10										1	0,62	0,62	0,60	0,56
11											1	0,67	0,60	0,57
12												1	0,72	0,69
13													1	0,73

В соответствии с данными таблицы 1, коэффициент качества жизни участников опроса равен:

- с неудовлетворительным материальным положением – k = 1/4 *(753/ (364*4)) = 0,129;
- при удовлетворительном материальном положении – k = 2/4 *(5474/(2240*4)) = 0,305;
- при хорошем материальном положении – k = ¾*(5244/(1792*4)) = 0,549;
- при отличном материальном положении – k = 4/4 *(3135/(854*4)) = 0,918.

Таким образом, коэффициенты качества жизни возрастают с улучшением материального положения участников опроса. Наименьшее изменение коэффициента отмечается в случае удовлетворительного и неудовлетворительного материального положения, что обусловлено наименьшим различием средних значений баллов при этих материальных положениях.

Выводы

Только 6,93% участников опроса оценили свое материальное положение как неудовлетворительное, в то время как 42,67% участников оценили его как удовлетворительное, а 50,4% (большинство участников) – как хорошее и отличное. При этом, участники опроса с более высоким материальным положением давали более высокую оценку факторов, влияющих на качество жизни. Корреляционная связь между факторами, влияющими на качество жизни, является значимой; участники опроса с более высоким материальным положением имеют более высокий коэффициент качества жизни.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Алентьев А.М., Борзунов И.В., Кузина Л.Л.* Оценка качества учебного процесса на кафедрах УГМУ среди интернов и ординаторов // От качества медицинского образования к качеству медицинской помощи: Сб. материалов V всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2016. С. 18–24.
2. *Гублер Е.В.* Информатика в патологии, клинической медицине и педиатрии. М.: Медицина, 1990. 176 с.

3. *Гузева В.И., Гузева О.В., Гузева В.В.* Межвузовское взаимодействие для повышения качества медицинского образования // Ежегодная научно-практическая конференция «Интеграция и эволюция в психотерапии»: материалы. СПб.: Человек и его здоровье, 2016. С. 32–33.
4. *Гузева О.В., Гузева В.В.* Повышение эффективности непрерывного медицинского образования и качества медицинской помощи в области эпилептологии // Трудные и редкие клинические случаи. Диагностика и лечение эпилепсии: сб. докл. Вып. 10. СПб.: ООО «Литография», 2015. С. 7–8.
5. *Гузева О.В., Гузева В.И., Гузева В.В., Петреева А.Г.* Перспективное направление в совершенствовании образования и медицинской помощи // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 1 (97). С. 82–88.
6. *Гузева О.В., Гузева В.И., Гузева В.В., Касумов В.Р.* Результаты исследования влияния качества жизни студентов Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета на успеваемость // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5 (113). С. 143-148.
7. *Гуриев М.А.* Теория вероятностей и элементы математической статистики. М.: Мин. обороны, 1980. 400 с.
8. *Доржджеева В.А.* Соотношение образования и качества жизни населения в современной России // Вопросы экономики и права. 2014. № 3. С. 99–103.
9. *Зинкевич Е.Р.* Оценка качества образования студентов медицинских вузов // Вестник ЮрУрГУ. 2012. № 26. С. 87–90.
10. *Коренькова М.С., Ерофеева О.В.* Факторы, влияющие на адаптацию студентов-первокурсников // От качества медицинского образования к качеству медицинской помощи: сб. материалов V всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2016. С. 228–232.
11. *Лебедева А.А.* Теоретические подходы и методологические проблемы изучения качества жизни в науках о человеке // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9, № 1. С. 3–19.
12. *Пешев Л.П., Ляличкина Н.А.* Реальные пути повышения качества высшего медицинского образования в России // Современные проблемы науки и образования. 2017. № 5.
13. *Рассказова Е.И.* Методика оценки качества жизни и удовлетворенности: психометрические характеристики русскоязычной версии // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9, № 4. С. 81–90.
14. *Трубникова Д.С., Чищева Т.А., Кузина Л.Л.* Инновационные технологии в медицинском и фармацевтическом образовании // От качества медицинского образования к качеству медицинской помощи: сб. материалов V всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2016. С. 472–480.

Дауди Д.И., Андроник А.

СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация. *В работе исследуются методы работы с интеллектуальной собственностью в российских вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях. Анализируются ключевые аспекты управления патентами, ноу-хау, а также рассматривается их роль в инновационной деятельности и обеспечении конкурентоспособности компаний. Проводится сравнительный анализ стратегий работы с интеллектуальной собственностью и предлагаются рекомендации по оптимизации патентных портфелей нефтегазовых компаний.*

Ключевые слова. *Интеллектуальная собственность, нефтегазовые компании, инновационная деятельность, патенты, управление интеллектуальной собственностью.*

Daudi D. I., Andronik A.

STRATEGIES FOR WORKING WITH INTELLECTUAL PROPERTY AS A TOOL TO STIMULATE INNOVATION IN OIL AND GAS COMPANIES

Abstract. *The paper examines the methods of working with intellectual property in Russian vertically integrated oil and gas companies. The key aspects of patent management and know-how are analyzed, as well as their role in innovation and ensuring the competitiveness of companies. A comparative analysis of intellectual property management strategies is carried out and recommendations for optimizing patent portfolios of oil and gas companies are proposed.*

Keywords. *Intellectual property, oil and gas companies, innovation, patents, intellectual property management.*

Введение

В условиях быстро меняющегося энергетического рынка и усиления конкурентной борьбы, инновационная деятельность является важным фактором обеспечения устойчивого развития нефтегазовых компаний. В данных условиях вертикально интегрированные нефтегазовые компании (ВИНК) пытаются занять лидирующие позиции в разработке технологий и инноваций. Согласно анализу технологического развития крупнейших мировых компаний на 2024 год, нефтяные компании показывают высокие показатели инвестиций в НИОКР. Так, компания Saudi Aramco направляет 7,8% от общих инвестиций в НИОКР, а компания ExxonMobil – 7,1%.

ГРНТИ 06.75.35
EDN JSRXOA
© Дауди Д.И., Андроник А., 2025
Дауддин Ильясович Дауди – аспирант Университета ИТМО (г. Санкт-Петербург). ORCID 0000-0002-2347-0123
Анастасия Андроник – аспирант Университета ИТМО (г. Санкт-Петербург). ORCID 0009-0008-9303-2840
Контактные данные для связи с авторами (Андроник А.): 194156, Санкт-Петербург, пр. Энгельса, 28 (Russia, St. Peterburg, Engels av., 28). Тел.: +7 965 798 40 15. E-mail: anastasia-andronic@mail.ru.
Статья поступила в редакцию 27.05.2025.

Важным элементов инновационного развития выступает интеллектуальная собственность (ИС), которая позволяет создать уникальные конкурентные преимущества. Разработка стратегии по работе и управлению интеллектуальной собственностью позволяет компаниям не только эффективно управлять своими активами, но и повышать рентабельность компании за счет коммерциализации собственных решений и укрепления патентных позиций. В настоящее время наблюдается рост значения ИС. Современные вызовы, с которыми сталкиваются нефтегазовые компании, такие как колебания цен на нефть, рост требований к экологической безопасности, диверсификация источников энергии, требует развития подходов к управлению инновационной деятельностью, в которых интеллектуальная собственность играет основополагающую роль [1, с. 175].

С каждым годом интеллектуальный капитал играет все более важную роль в современной экономике, являясь источником инноваций и конкурентных преимуществ для компании. Он включает в себя: человеческий капитал (знания, навыки и опыт сотрудников), структурный капитал (методы, процессы, базы данных, патенты и технологии), социальный капитал (отношения с клиентами, партнерами, инвесторами) и интеллектуальную собственность (права на результаты интеллектуальной деятельности, такие как патенты, товарные знаки и авторские права) [2, с. 97]. Эффективное управление интеллектуальным капиталом позволяет компании увеличивать свою конкурентоспособность на рынке, улучшать операционную деятельность и защищать свои результаты интеллектуальной деятельности. Интеллектуальный капитал оценивается путем анализа компетенций сотрудников, бренда (гудвил) и рыночной стоимости интеллектуальной собственности. В свою очередь эффективное управление ИС помогает компании защищать свои инновации, увеличивать доходность от их использования и создавать устойчивые конкурентные преимущества [3, с. 108].

В этом контексте управление интеллектуальной собственностью является ключевым фактором эффективности для нефтегазовой отрасли, однако, это управление на нефтегазовых предприятиях остается малоисследованным аспектом [4, с. 54]. В научной литературе интеллектуальная собственность чаще всего трактуется как совокупность исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, в том числе нематериальные активы, используемые в хозяйственной деятельности в течение периода, превышающего 12 месяцев. Патенты, как правило, служат не только средством защиты результатов изобретений, но и индикатором высокого уровня научных разработок [5, с. 40]. Патентные документы являются источником знаний в области технического прогресса, рыночных тенденций и прав собственности. Поэтому анализ патентов долгое время рассматривался как полезный инструмент для управления НИОКР в корпоративной среде и технико-экономического анализа. Более того, патенты облегчают аналитическую работу благодаря доступности баз данных для анализа. Управление патентными документами требует четкой стратегии, направленной укрепления конкурентных позиций компании.

Rashid Khan своем исследовании «What is an Intellectual Property Strategy for Oil and Gas Industry?» указал, что значение ИС в отрасли растет, и компании должны разрабатывать стратегии, которые не только защищают их инновации, но и способствуют достижению бизнес-целей. Отмечено, что часть компаний при выборе стратегии защиты интеллектуальной собственности выбирают формат работы с коммерческой тайной. Однако предпочтение все равно отдается патентам, особенно это актуально для нефтесервисных компаний, где более высокий уровень конкуренции. В исследовании было отмечено, что эффективная стратегия ИС должна соответствовать корпоративной стратегии и учитывать затраты на защиту по сравнению с ценностью защищаемой технологии [6, с. 50].

Несмотря на высокую значимость ИС для нефтегазового сектора, в частности для ВИНК, стратегии управления данным активом отличаются в зависимости от корпоративной культуры, организационной структуры, масштаба деятельности и особенностей национального законодательства [7, с. 22]. Целью данного исследования является анализ стратегий управления интеллектуальной собственностью в ведущих нефтегазовых компаниях Российской Федерации для выявления особенностей и проблем управления инновационной деятельностью и разработки направлений для их решения.

Материалы и методы

Для исследования формирования и управления ИС в нефтегазовых компаниях были использованы методы анализа, систематизации и сравнительного подхода. В работе применялись методы анализа подходов к управлению интеллектуальным капиталом, а также интеллектуальной собственностью.

Это включало исследование подходов к работе с патентами, оценку уровня инновационной активности компаний и их способности к коммерциализации технологий. Дополнительно использовался метод сравнительного анализа корпоративных стратегий в части защиты и использования интеллектуальных активов.

Анализ текущего состояния отрасли проводился с учетом тенденций и проблем нефтегазовой отрасли, включая экономические показатели, уровень развития инфраструктуры и другие аспекты, с учетом полученных данных о роли ИС. В работе рассматриваются подходы к управлению интеллектуальной собственностью таких компаний, как ПАО «Газпром», ПАО «Татнефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть».

Результаты и их обсуждение

Статистический анализ показывает, что нефтегазовые компании активно инвестируют в разработку новых технологий. Помимо этого, стратегии защиты интеллектуальной собственности различаются в зависимости от компании:

1. ПАО «Газпром».

Р.Р. Алабердин и Р.Е. Шепелев в своей работе «Подходы к управлению интеллектуальной собственностью и формированию патентной стратегии компаний нефтегазового комплекса на примере ПАО «Газпром» рассмотрели методологию управления интеллектуальной собственностью в крупных предприятиях нефтегазового комплекса. Авторы подчеркивают, что разработка стратегий долгосрочного развития компаний неразрывно связана с правовой охраной своих технологических решений, называя это специфическим термином «патентная стратегия». Отмечено, что в ряде российских компаний, таких как ГК «Ростех» и ОАО «РЖД» утверждены патентные стратегии, однако особое внимание уделено опыту компании ПАО «Газпром», где разработка патентной стратегии строилась на основе анализа патентного ландшафта компании [8, с. 20].

Авторы делают вывод, что грамотное управление ИС является необходимым условием для повышения инновационной активности компаний и их конкурентоспособности на глобальных рынках. Согласно рекомендациям Министерства экономического развития РФ, в компаниях с государственным участием должны быть организованы процессы анализа патентной информации в интересах определения направлений развития, мониторинга и контроля реализации программ НИОКР. Одним из ключевых инструментов для решения этих задач является патентный ландшафт. За счет применения данного метода возможно влиять на научные и технологические приоритеты компании, формировать планы исследований и разработок с учетом ситуации на рынке интеллектуальной собственности.

В качестве инструмента стратегического анализа и планирования, использующегося при управлении интеллектуальной собственностью, мы рассматриваем построение технологических карт и патентных ландшафтов. Р.Р. Алабердин и Р.Е. Шепелев в исследовании «Практика применения патентных ландшафтов в ПАО «Газпром» указывают, что для формирования такого ландшафта необходимы такие критерии, как: потенциал патентной активности (отражает возможность компании создавать охраноспособные результаты интеллектуальной деятельности), использование объектов патентных прав (ОПП) – критерий, показывающий перспективы коммерциализацию патентов и фактический их экономический эффект.

Система управления ИС охватывает все стадии жизненного цикла объектов, включая создание, охрану, правовую защиту, трансфер и коммерческое применение. В компании активно оценивают экономическую эффективность объектов ИС, выбирают оптимальные формы правовой охраны, осуществляют их капитализацию и заключают лицензионные соглашения [9, с. 90]. Таким образом, можно сказать, что в компании ПАО «Газпром» работа с интеллектуальной собственностью выстроена через системный подход, включающий детальную разработку и внедрение патентной стратегии, а также использование патентного ландшафта как основного инструмента для мониторинга и анализа текущих технологических тенденций.

2. ПАО «Татнефть».

В.В. Авилова, Г.И. Гарафиевав в работе «Управление интеллектуальным капиталом нефтяных компаний (на примере ОАО «Татнефть»)» рассмотрели подходы к оценке и управлению интеллектуальным капиталом в нефтяной отрасли. Авторы подчеркивают, что доля нематериальных активов, включая интеллектуальный капитал, занимает значительное место в структуре стоимости продукции [10, с. 62].

Для интегральной оценки интеллектуального капитала в работе рассматривается использование коэффициента Тобина (отношение рыночной стоимости компании к стоимости её материальных активов). На примере ОАО «Татнефть» показано, что значения коэффициента Тобина варьируются в зависимости от рыночной ситуации и сильно коррелирует с показателями капитализации компании. В работе указано, что коэффициент Тобина в компании находится на довольно высоком уровне (ближе к 1). Указывается, что для наукоемких компаний этот показатель может достигать значения 5 и выше, что свидетельствует о высокой оценке нематериальных активов.

На примере деятельности Татарского научно-исследовательского института нефти (ТатНИПИнефть) представлены успешные инновационные проекты ОАО «Татнефть» по разработке технологий для добычи трудноизвлекаемых запасов нефти, внедрения геоинформационных систем, создания методов управления разработкой месторождений и повышения надежности транспортировки нефти. Данные разработки позволили укрепить позиции компании ОАО «Татнефть» на внутреннем рынке.

А.С. Кудрявцев в работе «Особенности управления интеллектуальной собственностью на предприятиях нефтегазовой отрасли (на примере ПАО «Татнефть»)» указывают, что компания активно развивает систему управления интеллектуальной собственностью с 2004 года. В то время был создан реестр объектов ИС, включающий более 1800 наименований. В 2018 году был основан Центр технологического развития (ЦТР), который отвечает за регистрацию, коммерциализацию и внедрение объектов интеллектуальной собственности в производство. Важным элементом стратегии компании является активное использование интеллектуальной собственности для повышения прибыльности, внедрения новых технологий и соблюдения экологических стандартов, таких как нормы EURO-6.

Однако, несмотря на положительные, на первый взгляд результаты управления интеллектуальной деятельностью и интеллектуальным капиталом в компании ПАО «Татнефть», такие как внедрение система управления знаниями и использование краудсорсинга для генерации идей, Л.Н. Краснова и Д.З. Хаертдинова в своей работе «Управление интеллектуальной деятельностью в нефтяных компаниях на основе систем управления знаниями» указывают на недостаточную обоснованность стратегии управления результатами интеллектуальной деятельности (РИД). В работе также подчеркивается необходимость улучшения мотивации персонала для активного участия в генерации и обмене идеями. Для повышения эффективности внутренних механизмов, компании требуется доработка корпоративных стандартов, усовершенствование механизмов стимулирования сотрудников и прозрачные стратегии с работой в сфере управления результатами интеллектуальной собственностью [1, с. 44].

3. ПАО «Лукойл».

М.В. Гросул, Т.А. Гаранина, А.В. Андреев и А.Ю. Иванов в своей работе «Управление интеллектуальным капиталом в блоке нефтепереработки, нефтехимии, газопереработки ПАО «Лукойл»» рассмотрели эволюцию системы управления интеллектуальным капиталом на примере блока нефтепереработки, нефтехимии, газопереработки ПАО «Лукойл», в состав которого входят 10 нефтеперерабатывающих заводов, 3 нефтехимических предприятия, 4 газоперерабатывающих завода, а также проектный институт ООО «Лукойл-Нижегороднинефтепроект» (НИИНП) [12, с. 102].

В исследовании авторы подробно описывают внутренние процессы информационной системы управления «Система поддержки интеллектуального капитала» (ИСУ «СПИК»), направленные на оптимизацию бизнес-процессов, развитие культуры обмена знаниями и снижение влияния человеческого фактора на эффективность системы. В частности, большое внимание уделяется управлению человеческим капиталом через развитие горизонтальных связей, повышение квалификации сотрудников и использование механизма командной работы. Авторы делают вывод, что успешное функционирование ИСУ «СПИК» обеспечило ПАО «Лукойл» устойчивые конкурентные преимущества, которые выражаются не только в улучшении операционных и финансовых показателей, но и в повышении ценности компании для акционеров.

4. ПАО «Роснефть».

Lo Khunsya в своей работе «Влияние интеллектуального капитала на способность промышленных предприятий создавать стоимость на примере промышленного предприятия России (ПАО «Роснефть»)» исследует роль интеллектуального капитала в формировании стоимости предприятия на примере ПАО «Роснефть». Автор рассматривает интеллектуальный капитал как стратегический ресурс и конкурентное преимущество, объединяющее знания, навыки сотрудников, управленческие подходы и

технологические возможности компании. В работе подчеркивается, что связь между интеллектуальным капиталом и стоимостью предприятия выражается в таких аспектах, как конкурентоспособность, прибыльность и организационные процессы. Интеллектуальный капитал не только способствует повышению операционной эффективности, но и формирует основу для долгосрочного развития предприятия.

Сравнительный анализ вышеописанных компаний представлен в таблице. На основе таблицы можно сделать следующие выводы:

- ПАО «Газпром» применяет системный подход к управлению ИС, активно применяя в своей деятельности патентные ландшафты с целью стратегического анализа;
- ПАО «Татнефть» акцентирует внимание на интеграцию интеллектуального капитала и наукоемкие разработки, но требует доработки механизмов мотивации сотрудников и совершенствования корпоративных стандартов компании;
- ПАО «Лукойл» успешно внедряет информационные системы управления знаниями с целью оптимизации внутренних процессов, однако акцент на внутренние процессы ограничивает возможности внешнего роста;
- ПАО «Роснефть» рассматривает интеллектуальный капитал как стратегический ресурс, способный повлиять на стоимость компании, но нуждается в разработке более детальной стратегии защиты ИС.

Таблица

Сравнительный анализ стратегий управления ИС в нефтегазовых компаниях

Компания	Стратегия управления ИС	Подходы и инструменты	Особенности	Недостатки
ПАО «Газпром»	Документ, регламентирующий условия патентования технологических решений в зависимости от вида интеллектуальной собственности	Разработка патентного ландшафта	Системный подход, применяемый к анализу патентной информации. Акцент на минимизации рисков и защите собственных технологий	Ограниченность в лицензировании собственных технологий за пределами Группы компании. Отсутствие широкого вовлечения сторонних партнеров в стратегии
ПАО «Татнефть»	Интеграция интеллектуального капитала с целью повышения рентабельности компании	Использование коэффициента Тобина для оценки нематериальных активов компании. Организация реестра объектов ИС (более 1800 единиц). Организация Центра Технологического развития	Создание и развитие инновационных технологий для добычи трудноизвлекаемых запасов нефти	Недостаточная мотивация сотрудников к участию в генерации идей и сопротивление изменениям
ПАО «Лукойл»	Управление с помощью информационных систем	Организация Системы Поддержки интеллектуального капитала (ИСУ «СПИК»)	Оптимизация и систематизация бизнес-процессов	Ограниченность данных о патентной активности. Основной акцент на оптимизации внутренних процессов
ПАО «Роснефть»	Управление интеллектуальным капиталом как стратегическим ресурсом для создания ценности предприятия	Развитие технологического потенциала компании. Повышение цифровой грамотности сотрудников. Фокус на прибыльности и конкурентности компании	Стратегия как основа для долгосрочного развития	Отсутствие детальной стратегии в области правовой охраны ИС

Исходя из этого, можно выделить следующие рекомендации для повышения эффективности управления интеллектуальной собственностью в российских нефтегазовых компаниях: активно развивать международное патентование и лицензирование совместно с другими мировыми компаниями; усиливать внутренние стимулы для генерации идей, повышать цифровую грамотность компании; инвестировать и развивать цифровые инструменты управления интеллектуальной собственностью.

Заключение

В ходе проведенного исследования было установлено, что управление ИС нефтегазовыми компаниями является стратегически важным элементом, который способствует повышению конкурентоспособности компании, стимулированию инновационной активности и обеспечению устойчивого технологического развития. Анализ подходов к управлению ИС показал, что каждая компания обладает своими уникальными стратегиями и инструментами для управления ИС.

Разработка и внедрение патентных стратегий, основанных на анализе патентных ландшафтов, позволяет компаниям не только защищать свои инновации, но и идентифицировать новые рыночные возможности. Применение систем управления интеллектуальным капиталом способствует оптимизации бизнес-процессов, улучшению операционной и финансовой эффективности, а также повышению инновационной активности. Однако необходимо более системно подходить к управлению результатами интеллектуальной деятельности (РИД), включая совершенствование корпоративных стандартов и механизмов стимулирования персонала.

В условиях возрастающей глобализации и технологических изменений эффективное управление интеллектуальными активами становится ключевым инструментом для обеспечения устойчивого развития и достижения долгосрочного успеха на рынке. Для создания системного подхода к РИД в будущих исследованиях будет рассмотрено применение методов построения технологических карт, что позволит более точно прогнозировать развитие технологий и повысить эффективность управления инновациями.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Авилова В.В., Гарафиева Г.И.* Управление интеллектуальным капиталом нефтяных компаний (на примере ПАО «Татнефть») // Вестник Казанского технологического университета. 2011. № 23. С. 174-179.
2. *Гросул М.В., Гаранина Т.А., Андреев А.В., Иванов А.Ю.* Управление интеллектуальным капиталом в блоке нефтепереработки, нефтехимии, газопереработки ПАО «Лукойл» // Инновации. 2016. № 5 (211). С. 95-102.
3. *Краснова Л.Н., Хаертдинова Д.З.* Управление интеллектуальной деятельностью в нефтяных компаниях на основе систем управления знаниями // Аллея Науки. 2017. № 1. С. 105-114.
4. *Мейбалиев М.Т., Кореняко Л.Б.* Интеллектуальная собственность // Достижения науки и образования. 2019. № 3. С. 44-56.
5. *Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Импортозамещение: теоретические основы и перспективы реализации в России // Экономика и управление. 2014. № 11 (109). С. 38-47.
6. *Пронина И.В.* Интеллектуальный капитал: сущность, структура, функции // Аналитика культурологии. 2008. № 11. С.45-52.
7. *Рущак Е.А., Ченцова Е.И., Ядрин А.В.* Интеллектуальный капитал // Международный научно-исследовательский журнал. 2014. № 1. С. 20-34.
8. *Толкунов П.И., Крючков И.С.* Практика формирования интеллектуального капитала компании и механизм его оценки // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. № 13. С. 18-31.
9. *Цицкиев Э.Р.* Управление интеллектуальной собственностью в ПАО «Газпром» // Известия КБНЦ РАН. 2019. № 2. С. 88-102.
10. *Alaberdin R.R., Shepelev R.E.* Approaches to the intellectual property management and the patent strategy formation of oil and gas companies on the example of PJSC «Gazprom» // Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex. 2022. Vol. 1 (205). P. 60–65.
11. *Alaberdin R.R., Shepelev R.E.* The practice of application of patent landscapes in PJSC «Gazprom» // Organization and Management. 2019. № 6 (174). P. 42–45.
12. *Khan R.* What is an Intellectual Property Strategy for Oil and Gas Industry? Les Nouvelles // Journal of the Licensing Executives Society. 2017. Vol. 52. P. 100-121.

Ишин Л.А.

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ С ТВЕРДЫМИ КОММУНАЛЬНЫМИ ОТХОДАМИ В АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЕ РФ

Аннотация. *Статья посвящена изучению возможностей и перспектив обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО), включая полимерные отходы, применительно к Арктической зоне Российской Федерации (АЗ РФ). Рассматриваются особенности климатических условий, инфраструктуры и законодательства, влияющие на процессы сбора, транспортировки, переработки и утилизации отходов. В рамках исследования был произведен анализ данных об образовании, обработке, утилизации, обезвреживании, размещении отходов производства и потребления в 10 субъектах Российской Федерации входящих в состав Арктической зоны. По результатам исследования был составлен прогноз развития сферы обращения с ТКО до 2030 года с учетом введения в эксплуатацию новых объектов обработки и утилизации отходов в АЗ РФ и сформулированы дополнительные рекомендации по улучшению ситуации в сфере обращения с ТКО с учетом особенностей Арктики.*

Ключевые слова. *Твердые коммунальные отходы, Арктика, перспективы обращения с отходами, экономика проектов, устойчивое развитие, экономика замкнутого цикла.*

Ishin L.A.

OPPORTUNITIES AND PROSPECTS IN THE FIELD OF MUNICIPAL SOLID WASTE MANAGEMENT IN THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. *The article is devoted to the study of the possibilities and prospects of solid municipal waste (MSW) management, including polymer waste, in relation to the Arctic zone of the Russian Federation. The features of climatic conditions, infrastructure and legislation affecting the processes of waste collection, transportation, processing and disposal are considered. The study analyzed data on the formation, processing, disposal, neutralization, and disposal of industrial and consumer waste in 10 subjects of the Russian Federation that are part of the Arctic zone. Based on the results of the study, a forecast was made for the development of MSW management until 2030, considering the commissioning of new waste treatment and disposal facilities in the Russian Arctic, and additional recommendations were formulated to improve the situation in MSW management, considering the specifics and conditions in the Arctic.*

Keywords. *Municipal solid waste, Arctic, waste management prospects, economics of projects, sustainable development, closed-loop economics.*

Введение

Проблема утилизации твердых коммунальных отходов (ТКО) в Арктической зоне Российской Федерации (АЗ РФ) и на Крайнем Севере должна преодолеваться с помощью решения комплекса эколого-экономических задач. Ее сложность обусловлена уникальным сочетанием факторов, создающих, на первый взгляд, непреодолимые препятствия для эффективного решения. Эти факторы тесно переплетены и усиливают друг друга, формируя сложную систему взаимозависимых проблем.

ГРНТИ 06.71.63
EDN IKPDCR
© Ишин Л.А., 2025
Леонид Александрович Ишин – исполнительный директор Ассоциации проектировщиков «Столичное объединение проектировщиков» (г. Москва). ORCID 0009-0005-7930-3673
Контактные данные для связи с автором: 127562, г. Москва, ул. Хачатуряна, 6 (Russia, Moscow, Khachaturyana str., 6). Тел.: +7 926 790-40-31. E-mail: av103mail@gmail.com.
Статья поступила в редакцию 15.07. 2025.

Во-первых, суровые климатические условия Арктики играют определяющую роль. Традиционные методы захоронения отходов, применяемые в более мягком климате, здесь оказываются неэффективными и экономически невыгодными. Заморозка грунта на большую глубину делает невозможным создание котлованов и обустройство полигонов ТКО традиционными методами. Для подготовки площадки под полигон требуются дорогостоящие работы и значительные энергетические затраты.

Во-вторых, слабо развитая инфраструктура Арктики значительно усугубляет проблему. В большинстве арктических населенных пунктов отсутствует необходимая инфраструктура для эффективного управления ТКО. Дефицит специализированных предприятий по переработке отходов, мусороперерабатывающих заводов, сортировочных комплексов – все это приводит к тому, что большая часть отходов складируется на стихийных свалках, без какой-либо обработки и сортировки.

В-третьих, экономические факторы. Высокая стоимость всех этапов обращения с ТКО – от сбора и транспортировки до переработки и захоронения – делает утилизацию отходов в Арктике крайне затратной. Наблюдаются высокие транспортные расходы, необходимость использования специальной техники, способной работать в экстремальных условиях, а также нехватка квалифицированного персонала.

Основной задачей государственной политики в сфере обращения с ТКО является достижение к 2030 году 100%-ного сортирования ТКО и сокращения вдвое объемов отходов, отправляемых на полигоны. Эти цели отмечены в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и отражены в национальном проекте «Экология» [10]. С 2025 по 2030 гг. будет действовать обновлённый нацпроект «Экологическое благополучие». Согласно новым планам, к 2030 году в стране должно быть обеспечено 100% сортировки ТКО и на 50% снижен объём отходов, направляемых на полигоны [9]. Начиная с сентября 2025 года, вступают в силу новые правила и нормы по вопросам обращения с ТКО [3, 13]. Новые правила устанавливают требования к обустройству и поддержанию в надлежащем состоянии площадок для сбора ТКО, определяют специфику договорных отношений с региональным оператором, регламентируют порядок маркировки контейнеров, а также охватывают ряд других важных аспектов.

Также стоит отметить, что новые требования затрагивают все субъекты РФ, и при этом регионам рекомендовано актуализировать региональные акты в области обращения с ТКО до сентября 2025 г. [2], в связи с чем, сейчас разрабатываются новые стандарты сбора и вывоза отходов из труднодоступных мест на Крайнем Севере [19]. На момент подготовки настоящего исследования, выявлена еще одна проблема в сфере обращения с ТКО в РФ – это отсутствие единого достоверного источника [20], определяющего точное значение объемов образования твердых отходов в России. При этом следует отметить, что имеющиеся данные по состоянию на 2021-2024 года, сильно расходятся.

Так, согласно данным Российского экологического оператора (РЭО), объём образования ТКО в России составляет около 65 млн тонн, из которых 18,2 млн тонн подвергаются обработке, 2,7 млн тонн утилизируется, что составляет всего 4-5% от объема образования, остальные отходы подвержены захоронению на полигонах, либо сжиганию [18]. Согласно исследованию «Обзор рынка образования и утилизации пластиковых отходов в России» от TEBIZ GROUP, ежегодно образуется от 70 до 80 млн тонн ТКО, и только лишь около 6-7% из этого объема перерабатывается [14]. Согласно информации от Союза Переработчиков Пластмасс (СПП), объем ТКО, образующихся в РФ, составляет от 65 до 75 млн тонн в год. Этот показатель включает отходы, образуемые жилищно-коммунальным хозяйством, предприятиями торговли, сферы услуг, бюджетными, научными и другими организациями [17].

Источником данных, на которые ссылается Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации при формировании Государственного доклада «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2022 году» [4], является Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) [7], на эти же данные ориентируется и Федеральная служба государственной статистики при формировании соответствующего статистического сборника [16]. По вышеуказанным источникам на сегодня ежегодно в России образуется около 47 млн тонн твердых коммунальных отходов.

Цель настоящего исследования заключается в составлении сценарного прогноза объемов обработки, обезвреживания и утилизации отходов с учетом реализации проектов строительства объектов по переработке отходов в регионах и обосновании комплекса организационно-экономических мероприятий по повышению эффективности управления отходами.

Материалы и методы

В рамках исследования был проведен анализ литературы и открытых источников по вопросам обращения с ТКО в России, а также рассмотрена специфика системы обращения в Арктике. Вопросы управления отходами и особенности территориальных схем обращения с ними в АЗ РФ рассматриваются во многих исследованиях [1, 11], авторы анализируют особенности управления отходами в условиях Арктики и подчеркивают необходимость учета климатических факторов и организации работ при разработке систем обращения с отходами. Также акцентируется внимание на важности внедрения современных технологий для эффективного управления ТКО. Многие авторы в своих исследованиях [5, 6, 8] выделяют аспекты, связанные с недостаточно развитой инфраструктурой, акцентируют внимание на проблемах, связанных с удаленностью населенных пунктов и сложными климатическими условиями, что затрудняет сбор и утилизацию отходов.

Ряд авторов отмечают необходимость применение реверсивной логистики для оптимизации процессов обращения с отходами [12], а также повышения роли «Российского экологического оператора» в проектировании территориальных схем для арктических регионов, учитывая их уникальные особенности [21]. При проведении данного исследования, анализ и моделирование сценариев развития по обращению с ТКО в АЗ РФ выполнялись на основе данных Федеральной службы по надзору в сфере природопользования [7].

Результаты и их обсуждение

В рамках исследования произведен анализ данных об образовании, обработке, утилизации, обезвреживании, размещении отходов производства и потребления, источником данных выступает Отчет по форме 2-ТП (отходы) за 2022-2024 годы [7]. По итогам 2024 года суммарный объем образования ТКО в 10 субъектах АЗ РФ составил почти 2,9 млн тонн, что на 2,5% больше, чем в 2023 году (2,8 млн тонн). Однако, необходимо учесть, что не все регионы полностью входят в АЗ РФ, например Красноярский край или Республика Саха (Якутия), поэтому вычленить районы в таких регионах, относящиеся к Арктике, в условиях имеющейся статистики по форме 2-ТП (отходы) невозможно. Основные показатели по обращению с ТКО по итогам 2024 года представлены в таблице [7].

Таблица

Показатели обращения с ТКО в АЗ РФ в 2024 г., тыс. тонн

Федеральный округ	Субъект РФ	Образование ТКО за отчетный год	Направлено на обработку	% от образования	Направлено на утилизацию	% от образования	% обработки	Направлено на захоронение	% от образования
УФО	Ямало-Ненецкий автономный округ	222 832	80 672	36,2%	850	0,38%	1,1%	218 982	98,2%
СЗФО	Ненецкий автономный округ	12 243	2 398	19,6%	13	0,11%	0,5%	0	0,0%
СЗФО	Мурманская область	217 542	188 039	86,4%	14 903	6,85%	7,9%	187 888	86,3%
ДВФО	Чукотский автономный округ	21 962	5 447	24,8%	22	0,10%	0,4%	9 614	43,7%
СЗФО	Республика Карелия	186 585	2 988	1,6%	1 244	0,67%	41,6%	185 340	99,3%
СЗФО	Республика Коми	200 891	44	0,0%	44	0,02%	100,0%	201 705	100,4%
СЗФО	Архангельская область	277 110	28 141	10,2%	827	0,30%	2,9%	275 743	99,5%
СФО	Красноярский край	1 010 420	474 691	47,0%	40 129	3,97%	8,5%	1 004 894	99,4%
ДВФО	Республика Саха (Якутия)	248 940	0	0,0%	546	0,22%	0,0%	248 394	99,7%
УФО	ХМАО – Югра	469 865	144 636	30,8%	5 819	1,24%	4,0%	485 757	103,3%
ИТОГО АЗ РФ		2 868 390	927 055	32,3%	64 397	2,25%	6,95%	2 818 319	98,3%

Резюмируя показатели обращения с ТКО в арктических регионах, можно с уверенностью сказать, что здесь наблюдаются одни из самых низких показателей обработки и утилизации отходов в России. Среднее значение по всем 10 регионам низкое: всего 25,7% отходов направляются на обработку. При этом на утилизацию направляется всего 64 тыс. тонн ТКО из 2,9 млн тонн образованных отходов. В рамках исследования произведен анализ перспективных мусоросортировочных и мусороперерабатывающих предприятий, где учитывались новые объемы по обработке и утилизации ТКО, а также текущая стадия реализации данных объектов и источники финансирования.

Наибольший вклад в вопрос увеличения объемов обработки ТКО вносят проекты, которые будут реализованы в Красноярском крае, Архангельской области и ЯНАО. При реализации всех мощностей суммарный объем обработки отходов может вырасти на 1,9 млн тонн в год, а количество утилизируемых на более чем 500 тыс. тонн. Но, к сожалению, реальные значения могут оказаться ниже запланированных. Во многих регионах существуют различные проблемы и препятствия с плановым вводом в эксплуатацию объектов обработки ТКО, основными проблемами тут являются удорожание проектов, подписание концессионных соглашений с властями и поиск исполнителей при реализации. Стоит отметить, что в большинстве перспективных проектов участвует РЭО [15], который предоставляет льготный заем до 95% от стоимости проекта, в то же время во многих регионах выделяются деньги также из местных бюджетов.

По результатам анализа был построен прогноз объемов обработки, обезвреживания и утилизации отходов с учетом реализации проектов строительства объектов по переработке отходов в регионах, а также с учетом среднегодового роста объемов образования ТКО на период до 2030 года. Среднегодовой темп роста объемов образования ТКО по 10 субъектам АЗ РФ в период с 2022 по 2024 гг. составил +3,27% в год. При формировании сценариев предлагается 3 варианта (допущения) об объемах ввода в эксплуатацию запланированных проектов: низкий (70% от запланированных объемов); средний (85% от запланированных объемов); высокий (проектный) – 100% ввода в эксплуатацию запланированных объектов по обработке и переработке отходов к 2030 году.

Прогнозные значения динамики изменения показателей по обращению с ТКО в АЗ РФ по 3 сценариям представлен на рисунке 1. Как видно из полученных расчетов, показатели обработки в АЗ РФ начнут увеличиваться к 2026 году, когда будут введены первые мощности по обработки и утилизации в Республике Коми, ЯНАО и в Якутии. Если темпы ввода в эксплуатацию не замедлятся, то суммарный объем обработки ТКО может вырасти с 927 тыс. тонн (32,2% от образования) в 2024 году до 2,8 млн тонн (почти 81,5% от общего объема образования) к 2030 году, но наиболее вероятное значение все же будет в районе 2,3-2,5 млн тонн, что эквивалентно 67-71% от общего объема. Объем утилизации ТКО также увеличится, если в 2024 году на утилизацию направлялось около 65 тыс. тонн (2,25% от образования или 6,95% от обработки), то 2030 году показатель может вырасти до более чем 600 тыс. тонн (17,5% от образования), но более объективное значение все же будет ниже, согласно расчетам по среднему сценарию показатель составит порядка 530 тыс. тонн или 15% от образования (около 20% от обработки) ТКО по всем субъектам АЗ РФ.

Показатели по обезвреживанию ТКО вырастут незначительно, но, тем не менее, если в 2024 году объем отходов, направленных на обезвреживание, составлял почти 10 тыс. тонн, то к 2030 году это значение может вырасти до 40-50 тыс. тонн (с 0,35% до 1,5% от общего объема образования). При этом, объемы захоронения к 2030 году все равно будут значительными, если в 2024 году объем захороняемых отходов был на уровне 2,6-2,8 млн тонн, то в связи с общим ростом объема образования ТКО объем останется примерно на том же уровне, но, благодаря повышению доли обработки и утилизации, доля отходов на захоронение от общего объема образования снизится с 95-98% до 83-86% к 2030 году. Согласно наиболее вероятному сценарию, к 2030 году доля ТКО, направленных на обработку, достигнет 73,1% (более 2,5 млн тонн в год). Доля ТКО, направленных на утилизацию, может достигнуть 15% (около 530 тыс. тонн) (рисунок 2).

В качестве рекомендаций по улучшению ситуации в сфере обращения с ТКО в АЗ РФ предлагается особое внимание уделить комплексу следующих мероприятий:

1. Для улучшения экологической ситуации необходимо обновлять инфраструктуру утилизации отходов. Это включает в себя модернизацию существующих полигонов для ТКО, а также строительство новых предприятий по обращению с отходами в непосредственной близости с местами образования и накопления ТКО.

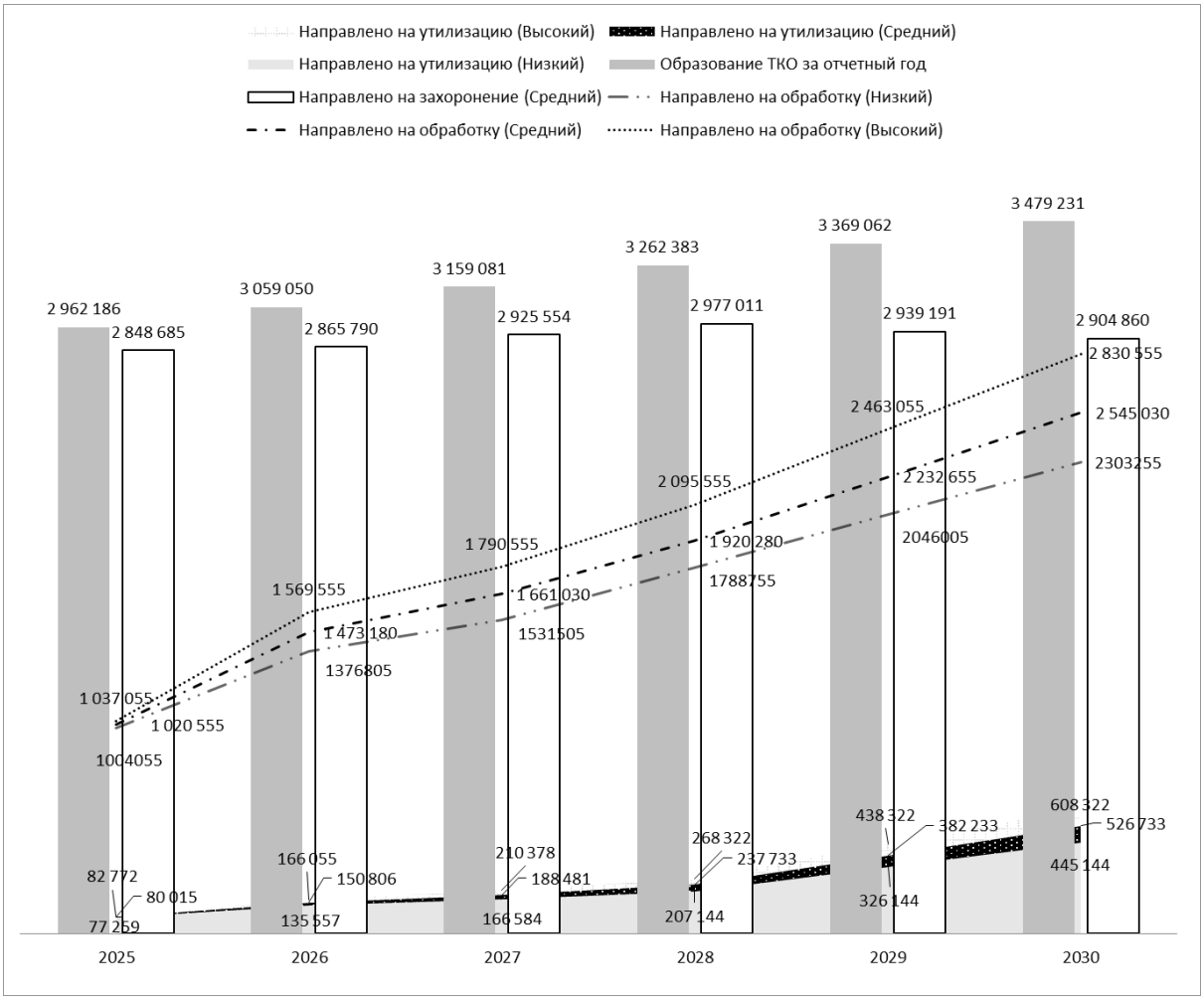


Рис. 1. Прогноз объемов образования, обработки, утилизации и захоронения ТКО в АЗ РФ до 2030 года

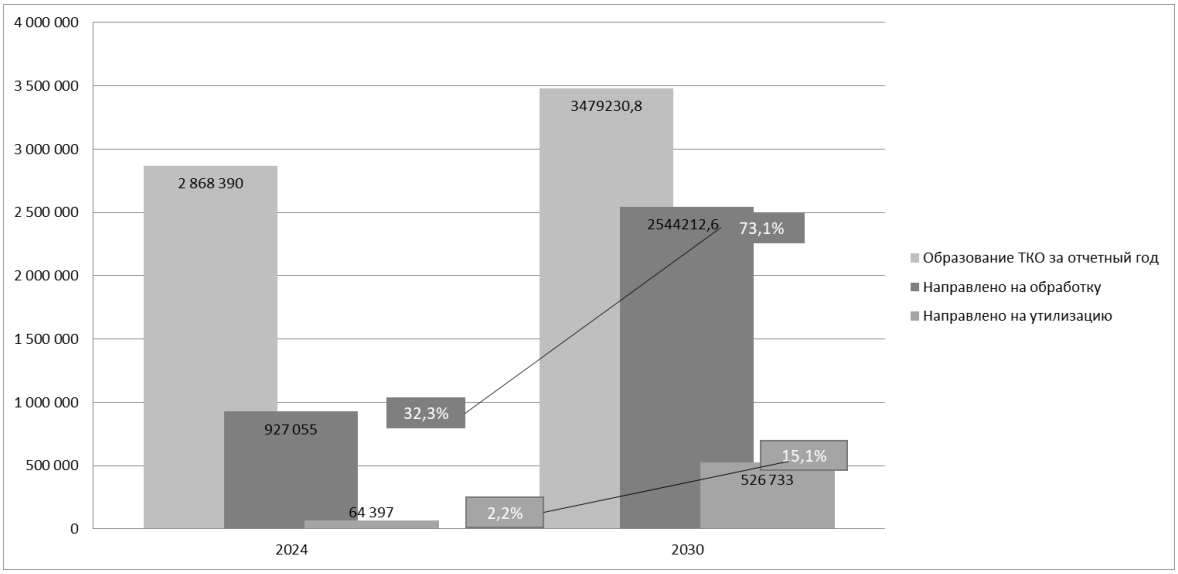


Рис. 2. Объем и доля обработки и утилизации ТКО в АЗ РФ (прогноз на 2030 г. по 2-му сценарию), тыс. тонн

2. Внедрять инновации и передовые технологии. Необходимо обеспечить финансовую поддержку для приоритетного доступа и разработки новых технологий утилизации ТКО, таких как пиролиз и гидролиз. Использование новейших технологий переработки полимеров, таких как пиролиз, механохимическая обработка и другие методы, может значительно улучшить эффективность утилизации отходов.

3. Организовывать обучение специалистов: подготовить кадры для работы в сфере обращения с отходами, уделив особое внимание переобучению сотрудников новым профессиям, связанным с экопереработкой.

4. Привлекать инвестиции – важно формировать благоприятные институциональные условия для привлечения инвесторов в сектор переработки отходов, предлагая, в том числе, налоговые льготы и грантовую поддержку.

5. Регулировать вопросы стандартизации производимых упаковочных материалов, тары и их компонентов, исключить нетиповые красители и добавки, затрудняющих классификацию при обработке и последующую утилизацию.

6. Поощрять производство и использование биопластиков и экологичной упаковки.

7. Повышать эффективность транспорта в части оптимизации перевозки отходов. Оптимизировать маршруты перемещения отходов, применяя цифровые технологии планирования и мониторинга движения грузов.

8. Развивать концепцию раздельного накопления отходов с использованием фандоматов и действующей на территории Российской Федерации двухпоточной системы раздельного сбора, при которой органическая фракция накапливается отдельно и не затрудняет централизованную сортировку отходов. Следует развернуть широкомасштабные образовательные кампании, направленные на рост осведомленности населения о последствиях неправильного обращения с отходами. Производить финансовую и организационную поддержку добровольческих движений и общественных инициатив в сфере экологии. Необходимо сделать процесс осознания экологических последствий частью образовательных программ.

9. Формировать перспективные промышленные комплексы. Например, строительство комплекса по переработке пластиковых отходов в строительные материалы. Подобные комплексы могли бы использовать отходы (в том числе полимерные) для производства, например, строительных материалов, таких как тротуарная плитка, композитные панели и теплоизоляционные материалы, полимерный профиль и др.

Заключение

По итогам 2024 года в десяти субъектах Арктической зоны Российской Федерации объем образования ТКО составил почти 2,9 миллиона тонн, что на 2,5% больше по сравнению с 2023 годом. Лидерами по образованию ТКО являются Красноярский край и Ханты-Мансийский автономный округ, в то время как Ненецкий и Чукотский автономные округа демонстрируют наименьшие показатели. В Мурманской области обрабатывается почти 90% образованных отходов, в то время как в других регионах, таких как Республика Коми и Якутия, уровень обработки остается крайне низким. В среднем по АЗ РФ по состоянию на 2024 год лишь 25,7% отходов направляются на обработку, а на утилизацию – всего 2,25% от общего объема образованных отходов.

Новые требования и нормы по вопросам обращения с отходами 2025 года представляют комплексный подход к проблеме обращения с ТКО, охватывающий все этапы, от сбора и сортировки до утилизации. Успешная реализация этого подхода потребует активного сотрудничества государства, бизнеса и населения. Вопрос обращения с ТКО становится критически важным в Арктической зоне России из-за уязвимости экосистемы и нехватки современных технологий переработки. Необходимы активные институциональные меры для улучшения ситуации с управлением отходами в макрорегионе. Ожидается, что к 2030 году объем обработки ТКО может вырасти до 2,5-2,8 миллиона тонн, что составит около 73,1-81,5% от общего объема образования. Доля утилизируемых отходов также должна увеличиться, но объективные значения могут оказаться ниже запланированных

В заключение хотелось бы отметить, что проблема обращения с ТКО в АЗ РФ и регионах Крайнего Севера является сложной, но решаемой. Правильная стратегия, подкрепленная поддержкой научного сообщества и населения, способна преодолеть существующие проблемы. Государственная поддержка

и активное привлечение частного капитала позволят ускорить реализацию инициатив и вывести отрасль обращения с отходами на новый качественный уровень. Предполагается, что внедрение обновленной системы послужит мощным стимулом для существенного притока капитала в модернизацию действующих объектов и возведение совершенно новых инфраструктурных объектов.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Агаханянц П.Ф., Ломтев А.Ю., Примак Е.А., Выучейская Д.С*. Территориальные схемы обращения с отходами в Российской Арктике: повод для дискуссии // Российская Арктика. 2019. № 6. С. 48.
2. База данных Гарант. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://base.garant.ru/411663191/#block_5 (дата обращения 05.06.2025).
3. Гарант: новости. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.garant.ru/news/1804104/ (дата обращения 05.06.2025).
4. Государственный доклад о состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2022 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennye_doklady/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_i_ob_okhrane_okruzhayushchey_sredy_rossiyskoy_federatsii_v_2022_/ (дата обращения 20.05.2025).
5. *Гребенец В.И., Толманов В.А., Хайрединова А.Г., Юров Ф.Д.* Проблема размещения отходов в Арктических регионах России // Проблемы региональной экономики. 2019. № 3. С. 63–67.
6. *Дорофеева А.С.* Система обращения с отходами в Арктической зоне и районах Крайнего Севера // Новизна. Эксперимент. Традиции. 2022. № 8. С. 21-27.
7. Информация об образовании, обработке, утилизации, обезвреживании, размещении отходов производства и потребления. Отчет по форме 2-ТП (отходы). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/production-consumption-waste/ (дата обращения 25.05.2025).
8. *Кузьмина С.О., Анищенко Ю.В*. Особенности обращения с твёрдыми коммунальными отходами в условиях Крайнего Севера // Региональные проблемы геологии, географии, техносферной и экологической безопасности. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 272–275.
9. Минприроды: Цели нацпроекта «Экология» по обращению с ТКО полностью достигнуты. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://nia.eco/2025/05/30/103625/ (дата обращения 05.06.2025).
10. Национальный проект «Экология». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mnr.gov.ru/activity/np_ecology/ (дата обращения 20.10.2024).
11. *Недосека Е.В., Козловский В.В.* Региональная специфика обращения с ТКО в Арктической зоне РФ // Арктика и Север. 2021. № 42. С. 223–241.
12. *Николаев В.В., Ипатова Д.А*. Реверсивная логистика в системе обращения с отходами на территории Арктической зоны Российской Федерации // Экономический вектор. 2021. № 2 (25). С. 21–25.
13. Новые правила обращения с ТКО: что изменится с 1 сентября 2025 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://journal.ecostandard.ru/eco/razbor-zakonodatelstva/novye-pravila-obrashcheniya-s-tko-chto-izmenitsya-s-1-sentyabrya-2025-goda/ (дата обращения 25.05.2025).
14. Обзор рынка образования и утилизации пластиковых отходов в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tebiz.ru/tebiz-group-obzor-rynka-obrazovaniya-i-utilizacii-plastikovyh-othodov-v-rossii (дата обращения 20.05.2025).
15. Официальный сайт РЭО. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://reo.ru/ (дата обращения 05.06.2025).
16. Охрана окружающей среды в России. Статистический сборник. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ochrana_okruj_sredi_2022.pdf (дата обращения 20.05.2025).
17. Полимеры в твердых коммунальных отходах. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rusopp.ru/pressa/info/unifikaciya-polimernyh-materialov.html (дата обращения 25.05.2025).
18. Презентация ППК РЭО «Промежуточные итоги реализации реформы в сфере ТКО». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mnr.gov.ru/upload/iblock/Презентация%20Гудкова%20И.Э.pdf (дата обращения 20.05.2025).
19. Проблемы обращения с отходами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/24270343 (дата обращения 25.05.2025).
20. Тёмная сторона реформы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rosekopro.ru/files/uploads/statya_22.01.pdf (дата обращения 25.05.2025).
21. Учет особенностей Арктики при доработке закона об отходах производства и потребления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goarctic.ru/society/roman-polshvedkin-kak-uchest-osobennosti-arktiki-pri-dorabotke-zakona-ob-otkhodakh-proizvodstva-i-po/ (дата обращения 25.05.2025).

Неволин А.Е.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОЛОГО-СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗЕЛЕНЫХ ОБЛИГАЦИЙ

Аннотация. *В статье на основе теоретических исследований отечественных и зарубежных авторов оцениваются возможности развития рынка зеленых облигаций как инструмента стратегического планирования. Определяются преимущества использования инструментария зеленых облигаций. Выделены ключевые возможности стратегического развития компаний горно-металлургического профиля при использовании зеленых облигаций. Обосновывается важность учета моделей заинтересованности стейкхолдеров при реализации природоохранных проектов.*

Ключевые слова. *Устойчивое развитие, экономика, экология, горнопромышленное предприятие, зеленое финансирование.*

Nevolin A.E.

STRATEGIC PLANNING OF ECOLOGICALLY BALANCED DEVELOPMENT OF MINING AND METALLURGICAL ENTERPRISE: POSSIBILITIES OF USING GREEN BONDS

Abstract. *In the article on the basis of theoretical studies of domestic and foreign authors the possibilities of development of the green bonds market as a tool for strategic planning are evaluated. The article defines the advantages of using the green bonds toolkit. The key opportunities for strategic development of mining and metallurgical companies using green bonds are highlighted. The article substantiates the importance of considering stakeholder interest power models in the implementation of environmental projects.*

Keywords. *Sustainable development, economics, ecology, mining enterprise, green finance.*

Введение

Горно-металлургическое предприятие, выступая ключевым структурным элементом российской экономики, несет значительную ответственность за реализацию принципов устойчивого развития и выполнение своих экологических обязательств. Учитывая высокую степень антропогенного воздействия на окружающую среду, горно-металлургические компании ответственны за реализацию комплекса экологических мер, направленных на минимизацию негативного влияния производственных процессов. К числу приоритетных задач в экологической сфере относится снижение антропогенной нагрузки на водные объекты за счёт внедрения систем оборотного водоснабжения и очистки сточных вод, уменьшение выбросов загрязняющих веществ, использование низкоуглеродных технологий, а также рациональное обращение с отходами и земельными ресурсами с целью предотвращения деградации почв и восстановления нарушенных территорий [1].

ГРНТИ 06.81.12
EDN HQZMMV
© Неволин А.Е., 2025
Александр Евгеньевич Неволин – младший научный сотрудник отдела экономики устойчивого природопользования и инноваций в Арктике Института экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН (г. Апатиты). ORCID 0009-0006-5752-5395
Контактные данные для связи с автором: 184209, Мурманская обл., *г.*Апатиты, ул. Ферсмана, 24а (Russia, Murmansk reg., Apatity, Fersmana str., 24a). Тел.: 8 (81555) 7-64-72.
Статья поступила в редакцию 11.06.2025.

Важным направлением деятельности горно-металлургических компаний является развитие низкоуглеродных технологий, способствующих снижению выбросов парниковых газов. Кроме того, актуальной задачей остаётся создание эффективной системы управления отходами, включающей их классификацию, переработку, повторное использование и безопасное размещение. Особую значимость приобретает обеспечение высоких стандартов эксплуатации хвостохранилищ, включая постоянный контроль их технического состояния, предотвращение аварийных ситуаций и выполнение принципов социальной и экологической ответственности.

В современных условиях роль горно-металлургических предприятий в обеспечении экологической безопасности возрастает, поскольку именно на уровне хозяйствующих субъектов формируются основные практики и механизмы рационального природопользования и недропользования, контуры экономики замкнутого цикла. Особое значение в этой связи приобретает внедрение систем экологического управления, которые должны носить стратегический характер. Это обусловлено тем, что развитие эколого-ориентированных инициатив соответствует всем ключевым характеристикам стратегического планирования: ориентации на долгосрочную перспективу, учет факторов внешней среды, гибкость реагирования на изменения, а также интеграция экологических целей в общую систему стратегических приоритетов горнопромышленного предприятия [1, 2].

Однако, в отечественной практике управления промышленными предприятиями наблюдается определённое противоречие между объективной необходимостью формирования и развития систем стратегического планирования в сфере экологии и недостаточной эффективностью его реализации. Это проявляется в слабой интеграции экологических аспектов в стратегические документы компаний, недостаточном использовании современных инструментов стратегического планирования и контроля в области охраны окружающей среды, а также в ограниченной готовности руководства предприятий к долгосрочному инвестированию в экологически устойчивые технологии и процессы. Вопросы финансирования экологических мероприятий также остаются крайне острыми.

Возможным решением данного противоречия может стать разработка и применение специализированного инструментария стратегического планирования, адаптированного под цели и задачи экологического развития предприятий. Представляется, что повышение результативности экологической деятельности компании напрямую зависит от степени использования методов стратегического планирования, таких как анализ внешней и внутренней среды, определение ключевых показателей эффективности (KPI), внедрение систем экологического аудита и др. Проведение всестороннего исследования существующего инструментария стратегического планирования, применяемого в экологической сфере предприятий, позволит не только оценить текущий уровень его использования, но и выявить потенциал для модернизации и внедрения новых организационных подходов. Это, в свою очередь, способствует формированию устойчивой модели корпоративного управления, обеспечивающего конкурентоспособность предприятия в условиях усиления требований к экологическим стандартам, как на национальном, так и на международном уровнях.

Финансирование мероприятий стратегического развития в области природоохранной деятельности – это важный аспект реализации долгосрочных целей компании. Оно требует тщательного планирования, анализа возможностей и выбора источников финансирования, соответствующих масштабу и характеру экологических инициатив. Зеленые облигации могут быть представлены как один из практических инструментов для привлечения финансирования в рамках решения экологических задач стратегического планирования в горнопромышленной компании. Зеленые облигации представляют собой долговые финансовые инструменты, средства от размещения которых направляются исключительно на реализацию экологических проектов.

В рамках стратегического управления предприятием они могут выступать важным механизмом привлечения капитала для финансирования долгосрочных целей в области технологической модернизации, снижения экологического следа и повышения репутационного капитала компании [3, 4]. Инвестирование в зеленые облигации стимулируется ростом интереса к устойчивым инвестициям и экологической ответственности. Такие инвестиции способствуют развитию зеленой экономики, улучшению качества окружающей среды и содействуют достижению глобальных целей устойчивого развития. Рынок зелёных облигаций в России находится на начальном этапе своего развития и сталкивается с рядом сложностей, которые требуют тщательного анализа и разработки эффективных стратегий для их преодоления [3, 5, 6, 7].

Целью исследования является оценка возможностей использования зеленых облигаций как финансового инструмента реализаций мероприятий стратегического развития для обеспечения экологической устойчивости горно-металлургической компании.

Материалы и методы

В рамках настоящего исследования были использованы данные из открытых академических публикаций. Для комплексного анализа и интеграции разнородной информации был применён метод синтеза, который способствовал не только обобщению результатов предшествующих исследований, но и выявлению закономерностей и взаимосвязей в сфере стратегического планирования и использования его инструментов для горно-металлургических компаний. Синтез позволил объединить различные теоретические подходы, а также эмпирические данные с целью формирования целостного представления о процессах, стимулирующих развитие моделей эколого-ориентированного развития.

Особое внимание уделено методу обобщения, который использовался для систематизации множества преимуществ использования зеленых облигаций при финансировании стратегических проектов устойчивого развития. В статье используется анализ стейкхолдеров (или анализ заинтересованных сторон) – это процесс идентификации лиц, групп или организаций, которые могут влиять на реализацию эколого-ориентированного проекта или программы. Подход позволяет повышать прозрачность и легитимность экологического проекта, снижает риски конфликтов и сопротивления, улучшает качество принимаемых решений, формирует доверие и долгосрочные партнёрские отношения.

В исследовании использовалась матрица «власть-интерес» которую можно идентифицировать как инструмент стратегического анализа, используемый в управлении экологическим проектами, для классификации заинтересованных сторон) на основе двух ключевых факторов: уровень влияния – каким образом стейкхолдер может повлиять на проект или принятие решений; уровень интереса – заинтересован стейкхолдер в проекте или его исходе.

Результаты и обсуждение

Использование зеленых облигаций в контексте стратегического планирования развития горно-металлургической компании представляет собой современный и эффективный инструмент финансирования устойчивого развития, направленного на снижение воздействия на природную среду, модернизацию производственных процессов и повышение конкурентоспособности предприятия в условиях растущих требований к экологической ответственности. На рисунке 1 представлены преимущества использования инструментария зеленых облигаций.

Рис. 1. Преимущества использования зеленых облигаций для стратегического эколого-ориентированного развития (составлено автором)

1. Финансирование проектов устойчивого развития. Зеленые облигации позволяют привлечь внебюджетные средства для реализации долгосрочных инвестиционных проектов, соответствующих принципам устойчивого развития. В рамках комплекса мероприятий, заложенных в стратегические планы горно-металлургических компаний, финансовые средства, привлеченные с помощью размещения зеленых облигаций, могут быть направлены на: внедрение низкоуглеродных технологий (например, использование водородной энергетики, переход на электрическое оборудование); модернизацию оборудования с целью снижения выбросов, потребления воды и энергии; рекультивацию земель и восстановление экосистем в результате добычи полезных ископаемых; создание систем оборотного водоснабжения и очистки сточных вод; строительство или модернизацию хвостохранилищ с учетом современных стандартов безопасности и экологической ориентированности.

2. Поддержка ESG-стратегии компании. Эмиссия зеленых облигаций становится важным направлением корпоративной стратегии в области ESG-управления (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). Это позволяет: повысить уровень прозрачности и отчетности по природоохранной деятельности; укрепить доверие инвесторов и партнеров, ориентированных на социально ответственные инвестиции; соответствовать требованиям международных и отечественных рейтинговых агентств, и фондов, учитывающих ESG-факторы при оценке компаний.

3. Снижение стоимости заемного капитала и повышение его доступности. Зеленые облигации часто привлекают льготные условия финансирования, поскольку они поддерживаются государственными программами, международными организациями, а также пользуются спросом у инвесторов, заинтересованных в устойчивом развитии. Данные факты позволяют предполагать следующее: снижение процентной ставки по займам; расширение круга потенциальных инвесторов; диверсификацию источников финансирования.

4. Управление климатическими рисками. В условиях усиления давления на углеродоемкие отрасли, какой является горно-металлургическая отрасль, возможного введения новых регуляторных изменений (например, углеродного налога, лимитов на выбросы). Тем самым, зеленые облигации могут обеспечить финансовую основу для: адаптации к новым экологическим стандартам; минимизации рисков, связанных с изменениями климатической политики; предотвращения штрафных санкций и потерь в стоимости активов.

5. Интеграция в стратегические документы компании. Для эффективного использования инструментария зеленых облигаций в стратегическом планировании горно-металлургической компании необходимо: закрепить цели экологической модернизации в корпоративной стратегии развития; разработать специальные разделы в бизнес-планах, посвященные различным механизмам использования зеленых инвестиций; установить ключевые показатели эффективности, характеризующие эколого-климатический эффект от реализации проектов модернизации; внедрить системы мониторинга и отчетности в соответствии с отечественными и возможно международными стандартами.

6. Повышение имиджа компании. Участие в «зеленом» финансировании демонстрирует готовность горно-металлургической компании к экологической трансформации, что положительно влияет на: отношение местного населения и органов власти; репутационный капитал компании; возможность получения лицензий на разработку новых месторождений, особенно на территориях с чувствительной природной средой (например, в Арктических регионах).

Стратегический анализ рынка зеленых облигаций может использовать концепцию заинтересованных сторон Р.Э. Фримена [8]. Исследование включает этапы анализа стейкхолдеров, их идентификацию и классификацию для эффективного управления взаимодействием [9]. В ходе исследования стейкхолдеры рынка зеленых облигаций определяют группы влияния, которые оказывают существенное воздействие на результаты и развитие рыночной структуры. Разработка собственной классификации стейкхолдеров рынка зеленых облигаций является важным шагом для понимания интересов и власти различных групп в этом контексте. При анализе и оценке стейкхолдеров следует учитывать их отношение к рынку зеленых облигаций, их интересы в данной сфере и уровень влияния, который они могут оказывать на развитие этого рынка [10].

Подобный подход позволяет выявить ключевые группы стейкхолдеров, определить их роль и влияние, а также разработать стратегии и меры управления для содействия эффективному развитию рынка зеленых облигаций. На основе анализа соотношения интересов и влияния ключевых участников рынка зеленых облигаций, а также с учетом авторского видения, текущего состояния отечественного рынка

зеленых технологий и уровня развития зеленого финансирования, была составлена матрица «влияние – заинтересованность» (рис. 2).

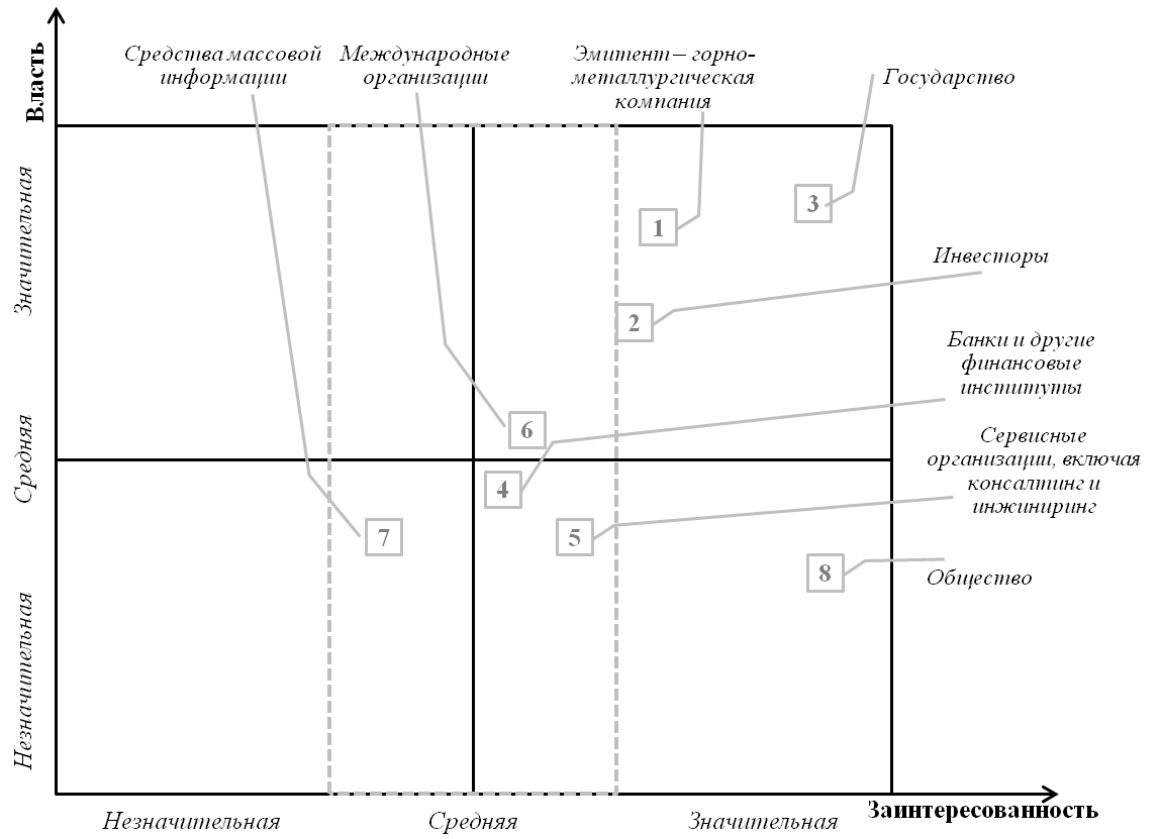


Рис. 2. Матрица «влияние-заинтересованность» стейкхолдеров при использовании инструмента зеленых облигаций (составлено автором)

Эмитент (горно-металлургическая компания) – его роль видится важной, потому как именно компания инициирует выпуск зеленых облигаций и реализующий проекты за счет привлеченных средств. Как правило, функции эмитента состоят в определении приоритетных экологических проектов, соответствующих критериям зеленых инвестиций, разработке стратегии ESG и интеграции целей устойчивого развития в бизнес-модель компании, обеспечение прозрачности использования финансовых средств, регулярной отчетности перед инвесторами и обществом. Власть эмитентов очень высока, поскольку компания непосредственно инициирует выпуск облигаций и управляет проектами. Интерес можно охарактеризовать как значительный, так как успешность реализации экологических проектов снижает возможные обязательства в рамках административного регулирования со стороны государства и региональных властей, а также растет позитивное восприятие компании инвесторами и обществом.

Роль инвестора заключается в предоставлении капитала под экологически значимые проекты. Инвестор оценивает риски и перспективы зеленых проектов в горно-металлургической отрасли, способствует формированию спроса на зеленые облигации, оказывает влияние на эмитентов с целью повышения прозрачности, экологической эффективности и коммерческой выгодности проектов, тем самым стимулируя стратегическое развитие рынка зеленых облигаций. Власть инвесторов достаточно высока, поскольку они формируют капитал для проектов и, по сути, обеспечивают доступность финансирования природоохранных мероприятий. Интерес потенциально высок, однако, пока все-таки характеризуется как средний, не всегда понятная финансовая эффективность, инвестиции могут носить рисковый и слишком долгосрочный характер.

Роль государства характеризуется как регулятора и координатора, обеспечивающего правовую базу и стимулы для развития зеленого финансирования. К числу функций целесообразно отнести создание

нормативной базы для выпуска и обращения зеленых облигаций, предоставление налоговых льгот, гарантий или субсидий для стимулирования эмиссий, установление требований к отчетности, сертификации и использованию средств, интеграция принципов ESG и устойчивого развития в национальные стратегии и программы отраслевого развития. Власть государства крайне высока, оно устанавливает нормативные и правовые требования и тем самым регулировать рынок. Интерес государства также высок, поскольку ему важно поступательное устойчивое развитие национального хозяйства и промышленного сектора.

Банки и другие финансовые институты выступают как финансовые посредники, организующие выпуск облигаций и их размещение. В части функций данных стейкхолдеров можно выделить следующее: выступление андеррайтерами при размещении зеленых облигаций, проведение оценки соответствия проектов экологическим критериям, консультирование компаний по вопросам подготовки эмиссии и соответствия международным стандартам. Власть средняя, банки могут организовывать или сопровождать процедуры эмиссии облигаций, но не управляют проектами. Интерес – средний, банки заинтересованы в успешном размещении облигаций и получении доходов.

Сервисные организации (консалтинг, инжиниринг) оказывают экспертную поддержку на всех этапах реализации зеленых проектов. Функции сервисных организаций могут быть следующими: проведение аудита и верификации проектов на соответствие экологическим критериям, разработка технико-экономических обоснований и моделей устойчивости проектов, разработка технологических моделей в рамках реализации природоохранных проектов и сопровождение внедрения ресурсо-эффективных и низко-углеродных технологий, подготовка отчетности и обеспечение соответствия международным стандартам. Власть сервисных организаций – средняя, они обеспечивают экспертизу, но не влияют на стратегию. Интерес можно охарактеризовать как относительно высокий, поскольку сервисные организации заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве и выполнении проектов.

Роль международных организаций видится в качестве партнеров, способствующих трансферту знаний, технологий и финансирования. Функции данного стейкхолдера заключаются в возможном предоставление технической и финансовой помощи для реализации пилотных зеленых проектов, поддержка разработки стандартов и методологий оценки экологической и климатической эффективности, сертификация проектов, содействие доступу российских компаний к международным фондам и инвесторам, продвижение лучших мировых практик в области ESG и устойчивого развития в горной отрасли. Власть международных организаций средняя, они оказывают поддержку, но не принимают прямых решений. Интерес средний, но потенциально высокий, международные организации заинтересованы в продвижении ESG-повестки. В ряде случаев ограничением интереса может выступать геополитический фактор.

Средства массовой информации (СМИ) представляют собой информационный канал, формирующий общественное мнение и повышающий прозрачность действий участников. Его функции заключаются в освещение успехов и проблем в реализации зеленых проектов, повышении осведомленности общества о важности мероприятий эколого-ориентированного развития горно-металлургических компаний, осуществления контроля соблюдения этических и экологических норм со стороны эмитентов и других участников, участие в формировании положительного имиджа организаций, следующих принципам ESG. Власть низкая, так как СМИ не принимают решений, но формируют общественное мнение. Интерес не всегда высокий, но при этом можно охарактеризовать как нарастающий, поскольку формируют новую информационную повестку - освещают успехи и провалы в сфере устойчивого развития.

Общество в целом, включающее некоммерческие организации, местные сообщества и потребителей, выступает в роли социального контрагента, оказывающего давление на компанию в вопросах соблюдения экологических и социальных стандартов. Функции данного стейкхолдера определяются такими аспектами, как: активное участие в диалоге с компаниями по вопросам экологического воздействия и мер по его снижению, предъявления требований к прозрачности и открытости в использовании средств от выпуска зеленых облигаций, осуществлении поддержки или критики проектов в зависимости от их реального экологического эффекта, формировании запроса на зеленые продукты и услуги. Власть общества характеризуется пока как низкая. Общество не имеет формальных рычагов воздействия. Однако, в условиях современных трендов по становлению «экономки стейкходлеров» можно предположить повышение власти общественных организаций и экспертиз. Интерес общества высокий, поскольку люди заинтересованы в экологической безопасности и социальной ответственности компаний.

Заключение

Зеленые облигации могут рассматриваться не просто как инструмент привлечения инвестиций, но и как стратегический финансовый механизм, поддерживающий цели устойчивого развития, технологическую модернизацию и экологическую трансформацию горнопромышленных компаний. Их эффективное использование требует интеграции в общую систему стратегического планирования, с четким определением целевых проектов, показателей воздействия и системы мониторинга достижения экологических результатов.

Принимая во внимание, что рынок «зеленых облигаций находится на стадии формирования и пока не оказывает существенного влияния на привлечение внимание эмитентов и инвесторов, важнейшую роль в развитии этого направления должно играть государство. Именно государственные инициативы могут стать катализатором для развития рынка зелёных инвестиций в стране. Это может быть реализовано через разработку и внедрение нормативной и правовой базы, регулирующей выпуск и обращение зелёных ценных бумаг, а также через предоставление налоговых льгот и субсидий для эмитентов таких облигаций.

Развитие рынка зеленых облигаций в горно-металлургическом секторе является мультистейкхолдерным процессом, где каждая группа участников выполняет свою функцию: от прямого финансирования до общественного контроля. Эффективное взаимодействие между стейкхолдерами позволяет не только повысить экологическую устойчивость отрасли, но и создать условия для долгосрочного экономического роста, соответствующего принципам устойчивого развития.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Неволин А.Е., Череповицын А.Е.* Стратегический анализ горно-металлургических компаний: учет социально-экологических факторов // Экономика промышленности. 2024. Т. 17, № 1. С. 7-19.
2. *Блинова Е.С., Пономаренко Т.В.* Проблемы перехода к циркулярной экономике в горной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 238-243.
3. *Челухина Н.Ф., Асяева Э.А*. «Зеленые» облигации как инструмент привлечения «зеленого» финансирования // Финансовый бизнес. 2024. № 5 (251). С. 248-252.
4. *Богачева О.В.* «Зеленые» облигации как важнейший инструмент финансирования «зеленых» проектов // Финансовый журнал. 2016. № 2. С. 70-81.
5. *Амвросов В.А.* «Зеленые» облигации на фондовом рынке России // Страховое дело. 2022. № 11 (356). С. 19-24.
6. *Хмыз О.В.* Международный опыт выпуска «зеленых» облигаций // Экономика. Налоги. Право. 2019. № 12 (5). С. 132–141.
7. *Казаков Н.П., Кащеев Р.Л.* «Зеленые» облигации, как инструмент ответственного инвестирования // Актуальные проблемы военно-научных исследований. 2021. № 5 (17). С. 107-111.
8. *Благов Ю.Е.* Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2012. № 1. С. 109-116.
9. *Фурта С.Д., Соломатина Т.Б.* Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. 2010. № 1. С. 22–27.
10. *Чугунов В.И., Бусалова С.Г., Горчакова Э.Р*. Рынок «зеленого» финансирования в России: тенденции и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 8. С. 113-123.

Ногтев Е.Н.

РЕПУТАЦИЯ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ, МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ В ИНДУСТРИИ СПОРТА

Аннотация. *В статье рассматриваются вопросы формирования репутации как нематериального капитала субъекта, с учетом специфики сложившихся традиций на рынке коммуникаций в спортивной индустрии. Накопленный репутационный капитал становится основой эффективной конкурентной борьбы за потребителей и инвесторов в условиях постоянного информационного шума и различных внешних вызовов. Качество управления репутацией напрямую влияет на монетизацию, финансовую эффективность организаций, определяют конкурентную позицию российских спортивных институтов в современных условиях.*

Ключевые слова. *Репутация, социальный капитал, общество, спорт, спортивная индустрия.*

Nogtev E.N.

REPUTATION AS SOCIAL CAPITAL: BASIC APPROACHES, MECHANISMS AND TOOLS OF ITS FORMATION IN THE SPORTS INDUSTRY

Abstract. *This article examines the issues of reputation formation as an intangible capital of a subject, considering the specifics of established traditions in the communications market in the sports industry. The accumulated reputational capital becomes the basis for effective competition for consumers and investors in the face of constant information noise and various external challenges. The quality of reputation management directly affects the monetization and financial efficiency of organizations, and determines the competitive position of Russian sports institutions in modern conditions.*

Keywords. *Reputation, social capital, society, sports, sports industry.*

Введение

Понятие «социальный капитал», введенное в научную мысль в 1980 г. Пьером Бурдье, в последние десятилетия утвердилось в научном сообществе и в широком смысле обозначает социальные связи, обладающие устойчивой сетью и выступающие в качестве реальных и потенциальных ресурсов для получения различных выгод и преференций. Согласно концепции Пьера Бурдье, социальный капитал – это, прежде всего, групповой ресурс, основной ценностью которого является возможность снижения транзакционных издержек, что приводит к увеличению эффективности и прибыльности организации. В классической модели социальный капитал состоит из трех элементов: донор – человек, который предоставляет другому свой социальный капитал (например, знакомит его со своими знакомыми); реципиент – человек, который получает социальный капитал от другого; ресурс – полезные связи, которые донор передает реципиенту [1].

Спортивные состязания всегда были и остаются источником непредсказуемости, которая привлекает внимание людей. Невозможно предугадать исход соревнования до последних минут, и именно эта

ГРНТИ 04.21.61
EDN FVTYPT
© Ногтев Е.Н., 2025
Егор Николаевич Ногтев – аспирант кафедры социологии Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. ORCID 0009-0009-9305-4705
Контактные данные для связи с автором: 192242, Санкт-Петербург, Белы Куна ул., 1 (Russia, St. Petersburg, Bely Kuna str., 1). E-mail: egor@nogtev.com.
Статья поступила в редакцию 16.05.2025.

непредсказуемость удерживает внимание аудитории на протяжении всего мероприятия. В спорте человек может полностью погрузиться в процесс, испытывая азарт и разделяя эмоции со своим любимым спортсменом. Спортивные состязания позволяют наблюдать за проявлением человеческих возможностей, оценивать волю к победе и вдохновляться дисциплиной спортсменов. Эти особенности спортивных мероприятий необходимо учитывать при разработке стратегии продвижения и коммуникации. В индустрии спорта «именно нематериальные элементы, такие как лояльность, гордость и эмоции, обладают наибольшей силой и влиянием в маркетинговых коммуникациях» [2, с. 316].

К основным проблемам в данной области относятся недостаточная эффективность реализации существующих стратегий формирования репутационного капитала современных спортивных организаций и практически полное отсутствие новых стратегий его формирования, недостаточная систематизация его составных элементов и выявления роли каждого элемента в системе. Кроме того, на сложившуюся ситуацию влияют системные проблемы, связанные с функционированием регуляторов социального действия государственных служащих, ответственных за идеологию развития спорта и распределение бюджетных средств. Все это является причиной общей отсталости спортивных организаций с точки зрения применения современных механизмов формирования репутации.

Целью настоящего исследования стало накопление и систематизация существующего объема теоретической информации и практического опыта спортивных предприятий по проблеме формирования и управления репутацией в рамках действующей коммуникационной политики компаний. Сегодня одной из ключевых задач в стратегическом развитии маркетинговых кампаний спортивных организаций, стремящихся к долгосрочному и эффективному присутствию на рынке, является накопление репутационного капитала. Положительная репутация значительно снижает коммуникационные риски и минимизирует количество и качество возможных кризисов в деятельности предприятия, хотя и не исключает их полностью.

Особый акцент в исследовании сделан на брендинговую составляющую процессов построения и управления репутацией компании, которые могут использоваться для коммерческих предприятий, государственных структур и учреждений спортивно-культурной сферы. В целом, настоящее исследование суммирует материалы и практический опыт в части специфики построения репутационной и коммуникационной политики предприятий сферы спорта.

Степень научной разработанности проблемы исследования

Представляя собой сложный и многогранный феномен, репутация является предметом изучения различных направлений социологических, психологических и экономических наук: социологии управления, социальной психологии малых и больших групп, социальной психологии личности, экономики и управления предприятиями, экономической психологии и т.д. Из отечественных авторов, в первую очередь, можно выделить работы: Кармаева Н.Н., Оганяна К.М., Аверина А.В., Афанасьева В.В., Бенедиктова В.Г., Веселкова Ф.С., Герчикова В.И., Зазыкина В.Г., Кириллова С.Ю., Кравченко А.В., Лапыгина Ю.Н., Левады Ю.А., Осипова Г.В., Пригожина А.И., Захарова Н.Л., Сальниковой Л.С., Ситникова А.В., Субетто А.И., Тощенко Ж.Т., Трубецкого А.Ю., Фролова С.С. и др. В западной науке существует множество учёных, которые занимались изучением проблем управления и создания репутации. Среди них можно выделить таких исследователей, как Фомбрун Ч., Бурдье П., Джексон К., Коулман Дж., Амблер Т., Бодуан Ж., Буари Ф., Даулинг Г., Каплан Р., Коллинз Д., Кревенс Д., Олсоп Р., Минцберг Г. и др.

Также интересны управленческие теории, позволяющие раскрыть социальную сущность репутационного капитала и методы управления им. Они представлены в трудах Дерюгина П.П., Даулинга Г., Конькова А.Т., Котлера Ф., Дж. Коулмана, Малахова Ф.В., Подберезкина А.И. Важное значение имеет совокупность социологических парадигм Пьера Бурдье и Альфреда Шютца, разработавших подходы к проблеме авторитетов и ценностей с позиции повседневной реальности человека. Они рассматривают динамичные кейсы, в которых на смену прежним авторитетам приходят виртуальные символы, созданные с помощью современных средств массовых коммуникаций, где репутация выступает как символический капитал, способный трансформироваться в реальные рыночные преимущества и финансовое благополучие.

В современных научных и образовательных трудах вопросы управления репутацией зачастую исследуются в рамках теории брендинга. Эта теория в целом описывает подходы, методы и концепции,

которые применяются для управления нематериальными активами в маркетинге. Всё большее число авторов, среди которых Аакер Д., Букша К., Бунина Е.Ж., Варламова И.В., Вудкок Н., Гембл П., Иванов А.П., Лапшов А.Б., Моисеева Н.К., Олейник И.В., Рева В.Е., Сайэтл Ф., Стоун М., Трубецкой А.Ю. и др. акцентируют внимание на необходимости управления репутацией компании. Такие исследователи, как Обожина Д.А., Мяконьков В.Б., Копылова Т.В., Егорова Н.М., Бич Д., Чедвиг С. в своих трудах акцентировали внимание на специфике спортивного маркетинга, политике продвижения спортивных товаров и услуг, коммуникации на спортивном рынке, а также процессах формирования репутационного капитала в комплексе маркетинговых коммуникаций спортивной отрасли.

Описание методики исследования; его теоретическая рамка

В процессе исследования были задействованы различные методы, характерные для социальных и экономических наук. Среди них: обобщение, анализ, синтез, сравнение, а также диалектический, системный и комплексный подходы. Кроме того, были применены специализированные методы, такие как ситуационный анализ, метод экспертных оценок, логический и статистический анализ, SWOT-анализ, опрос и глубинное интервью, а также метод проектов.

Отметим, что примерно до второй половины XX века под «репутацией» понимались честь, достоинство, статус отдельного взятого человека, иными словами – авторитет. Для каждого индивидуума это важные качества делового сотрудчества. Раньше конкурентным преимуществом производителя считались качество товара, его себестоимость, востребованность или оригинальность упаковки, цвета, рекламы. Понятие авторитет, которое появилось в научной среде значительно раньше, чем репутация, в толковании Российской социологической энциклопедии – это «общепризнанное значение, влияние или «вес», которым наделяются человек, группа, общественная организация, социальный институт; система взглядов благодаря определенным своим качествам, достоинствам, заслугам» [3, с. 2].

С наступлением XXI века изучение репутации стало гораздо более тщательным, появились предположения, что создание корпоративной репутации становится чем-то большим, чем мимолетной тенденцией. Бизнес-профессионалы начали рассматривать управление репутацией как приобретенный навык с характеристиками, которые можно выделить и изучать как базу знаний, подобно другим деловым практикам и операциям. Теперь стало очевидно, что одного умения создавать репутацию недостаточно. Гораздо важнее уметь защищать и восстанавливать утраченную репутацию.

В 1990-е годы кризисы, которые сегодня напрямую влияют на репутацию спортивных организаций, редко становились предметом общественного внимания. Однако в настоящее время репутация стала ключевым аспектом деятельности любой организации, в том числе спортивной. Она представляет собой оценку и восприятие обществом характеристик и возможностей компании, основанные на опыте взаимодействия с организацией и её продуктами. Также это достаточно динамичная характеристика, которая изменяется под воздействием экономических, временных и социокультурных факторов. Репутация формируется из более прагматичного рационального подхода людей. Если поддерживать положительную репутацию на протяжении долгих лет, то постепенно она станет неким гарантом качества для стейкхолдеров [4, с. 110].

В настоящее время в научном обществе существует большое количество определений «репутационного капитала» или «деловой репутации», но по-прежнему не выявлена принадлежность этих дефиниций к определенной научной дисциплине. Часто отождествляют понятия «имидж» и «репутация», однако анализ трудов теоретиков и практиков доказал, что это разные понятия. Имидж представляет собой устойчивый и эмоционально насыщенный образ, который формируется в сознании целевой аудитории. Репутация – это общее мнение о субъекте, которое формируется в долгосрочной стратегической перспективе на основе различных аспектов деятельности компании. Специалисты определяют репутацию как совокупность нематериальных активов, которые включают как внешние, так и внутренние характеристики организации. Эти характеристики имеют стратегическое значение и способны увеличить акционерную стоимость фирмы, становясь частью её рыночной стоимости.

Вопрос актуализации проблемы формирования репутационного капитала организации вызывает много споров и интереса у руководителей, поскольку постоянно растет значимость таких показателей эффективности бизнеса, котореы зависят от нематериальных активов компании. На сегодняшний день всё больше российских компаний последовательно внедряют систему внутрифирменных стандартов

для повышения уровня доверия и увеличения нематериальных активов. Основными проблемами в данной области являются недостаточная эффективность реализации существующих стратегий формирования репутационного капитала, отсутствие систематизации его составных элементов и выявления роли каждого элемента в системе.

Процесс формирования и активации позитивного потенциала репутации компании осуществляется посредством трёх взаимосвязанных систем: системы диагностики потенциала, системы формирования состовляющего его имиджа и системы активации этого потенциала. Каждая из подсистем имеет свои инструменты, методы решения задач, функции в общем механизме. Все они влияют на определенную ресурсную базу с целью трансформации ее в конечный продукт – привлекательный бренд, а в национальном и глобальном масштабе – конкурентную стратегию. На входе в механизм – интересы потребителей отрасли спорта, то есть тех контактных аудиторий, которые в этом заинтересованы [5]. В ходе хозяйственной деятельности любой организации появляется необходимость поддержания деловых коммуникаций со сторонними партнёрами в лице иных активных субъектов рынка труда. Правильная политика взаимодействия с ними обеспечивает ряд жизненно важных конкурентных преимуществ. Наличие наибольшего числа посредников в лице государственных и частных структур, является еще одним признаком развитой инфраструктуры, представляющей собой совокупность институтов содействия.

В функционировании любого предприятия ключевое значение имеет анализ показателей как на начальных этапах коммуникаций, таких как рекламные и PR-кампании, имиджмейкинг, ребрендинг, организация мероприятий, так и после их завершения. Этот анализ включает в себя оценку финансовых затрат на реализацию стратегических инициатив и изменение уровня взаимодействия бренда с целевой аудиторией. Результатом правильной кампании становится повышение уровня лояльности клиентов, укрепление репутации бренда и увеличение числа стейкхолдеров, что в конечном счёте способствует более успешному развитию компании. Разработка социальной коммуникации представляет собой тщательно продуманный процесс, основанный на глубоком понимании целевой аудитории, а также на учёте чувств, эмоций и ценностей, которые сформировались в обществе.

Этот процесс включает в себя разработку отношений, используя знания о факторах, влияющих на эти процессы, а также о трендах, которые воздействуют на рынок и приводят к его изменениям. Кроме того, он охватывает основные направления бренд-коммуникаций, причины и аспекты, которые оказывают влияние на формирование чёткой позиции. Позиционирование является важнейшей составляющей создания репутации, и ему уделяется особое внимание при разработке атрибутов бренда, включая маркетинговые, информационные, визуальные и другие аспекты. Оно включает в себя основные элементы, критерии, факторы и ключевые операции, к ним относятся политика кампании, сформированный бренд, его нормы и ценности, корпоративная культура, репутация и имидж.

Позиционирование служит основой того, как бренд выглядит с точки зрения потребителей и отражается в их сознании. При помощи позиционирования потребители получают понимание о преимуществах продукта и компании как рациональных (свойства продукта/услуги, цена), так и эмоциональных (менталитет, духовное наполнение). То есть можно сказать, что в основе бренда лежит именно позиционирование. Ценность и выгода бренда доносится до потребителя (представителей целевой аудитории) при помощи определенных атрибутов и системы маркетинговых коммуникаций. Основу стратегии позиционирования могут составлять:

1. Стереотипы и ценности целевой аудитории.
2. Ценность эмоций и ощущений для потребителя.
3. Рациональность свойств товара/услуги.
4. Исторический посыл или эпоха.
5. Страна производства.
6. Целевая аудитория.

Позиционирование бренда должно быть определено таким образом, чтобы на функциональном и эмоциональном уровне оно относилось к аргументам и преимуществам, важным для целевой группы. Сложнее определить значимость на эмоциональном уровне, но это – ключ к созданию прочной позиции бренда в осведомленности целевой группы. В то же время, это указывает на важность этого элемента в стимулировании вовлеченности, уровня энергии и энтузиазма среди целевых групп бренда. Нейромаркетинговые исследования показывают, что все чаще люди принимают решения, опираясь на эмоцио-

нальные аргументы, впоследствии они пытаются объяснить свои решения и поведение на рациональном и логическом уровнях. Известные торговые марки искусно и точно передают чувства своей целевой аудитории. Они часто обращаются к чаяниям и надеждам своих потребителей. Бренды, которые придерживаются оптимистичного подхода, создают более прочные эмоциональные связи со своей аудиторией. Поэтому ассоциации, связанные с брендом, становятся более длительными и уникальными.

Страны могут ассоциироваться с конкретными видами спорта благодаря сильным командам или позиционированию спортиных брендов. Например, Норвегия ассоциируется с биатлоном, Англия – с футболом, Ямайка – с легкой атлетикой, США – с бейсболом, Канада – с хоккеем, Россия – с синхронным плаванием и фигурным катанием. А поскольку конкуренция за популярность между отдельными видами спорта только растет из года в год, организации должны постоянно проводить коммуникационную работу с общественностью, заниматься продвижением своих услуг и соревнований, чтобы привлечь больше аудитории на них. К сожалению, в Российской Федерации не используются в полной мере потенциал социального капитала в индустрии спорта: большинство организаций рассчитывают на финансовую поддержку государства и не стремятся наладить коммуникацию с интересующейся спортом аудиторией. Однако в странах, где спорт возведен в культ (например, в США), отдается отчет тому, что он давно уже стал продуктом, который необходимо продавать, и что репутация играет важнейшую роль в вовлечении общественности в индустрию.

Управление репутацией также позволяет корректировать реальное представление о компании в индустрии спорта, поскольку социальный капитал зависит от рамок, принципов, представлений, сформировавшихся в обществе к определенному моменту времени. Обобщая вышесказанное, выделим элементы, из которых состоит репутация спортивной организации: отношение к организации в бизнес-среде; отношение сотрудников к их месту работы; репутация организации среди акционеров, инвесторов, кредиторов и других финансовых субъектов; впечатление о предприятии руководителей спортивной отрасли; репутация компании среди стейкхолдеров; паблицитный капитал; отношение властей к организации.

В контексте формирования и укрепления репутации спортивной организации можно выделить несколько ключевых этапов, которые позволяют оценить её развитие и успешность. На первом этапе необходимо проанализировать реальные действия компании, направленные на создание конкурентных преимуществ. Это может включать в себя разработку высококачественного продукта, отвечающего потребностям целевой аудитории, создание запоминающегося бренда, привлечение высококвалифицированных специалистов, формирование прозрачной финансовой структуры и установление надёжных отношений с поставщиками и другими заинтересованными сторонами. На втором этапе следует оценить коммуникационные возможности компании и определить, на каких аспектах её деятельности следует акцентировать внимание, чтобы сформировать у общественности позитивное восприятие продукта на рынке. Третий этап предполагает анализ реакции целевой аудитории на деятельность компании и корректировку стратегии в соответствии с полученным фидбеком. Это может включать проведение исследований, опросов и других мероприятий, направленных на изучение общественного мнения. Наконец, на четвёртом этапе происходит переоценка финансового состояния компании. На этом этапе проводится анализ изменений в капитале предприятия с момента начала работы над формированием репутации [6, с.13].

В условиях, когда возникает угроза дискредитации фирмы, необходимо принимать меры по защите её репутации. Существует риск дать обещания, которые спортивный бренд не сможет выполнить, что может привести к потере доверия и кризису репутации. Важным условием сохранения стабильного репутационного капитала является анализ, исследование поведения и мотивов целевых групп. Это требует глубоких знаний и опыта, поскольку различные заинтересованные стороны могут иметь разные ожидания от бренда. Постоянство в этом должно быть связано с личностью бренда и его ценностями, которые остаются неизменными в любых условиях. Ценностная основа – это то, что объединяет репутацию и бренд. Природа бренда – это продажи, а природа репутации – деятельность. Поскольку аудитория у репутации гораздо шире, чем у бренда, это именно то, на чем нужно заострить внимание при продвижении спортивной организации. Построение репутации осуществляется в процессе всей деятельности организации при взаимодействии с целевой аудиторией и имеет своей целью формирование положительного общественного мнения о компании, которое становится фактором, побуждающим к взаимодействию с ней [7, с. 147].

Результаты и их обсуждение

Традиционное управление репутацией требовало пристального внимания к тому, как воспринимается компания: через сокращение разрыва между восприятием и реальностью, выявление конкурентных преимуществ и коммуникации с целевой аудиторией. Новое управление репутацией требует неустанного внимания к зарождающимся отрицательным микро- и макротенденциям, разработке стратегий быстрого антикризисного реагирования, грамотному ведению коммуникационной политики в сети интернет. Из всех трансформаций, изменивших репутационный ландшафт, информационная революция, вероятно, является наиболее значительной. Технический прогресс ускорил скорость передачи информации, расширил размер аудитории, получающей информацию, и представил новую группу лиц, формирующих общественное мнение, которые часто играют по своим собственным правилам.

В то время как компании когда-то имели значительную свободу действий в отношении того, когда выпускать пресс-релизы, и сохраняли значительный контроль над тем, что они говорили клиентам, сотрудникам, всего этого больше нет. Из-за информационной революции вездесущие СМИ, недовольные клиенты, недовольные сотрудники и недовольные инвесторы теперь никого не ждут [8, с. 152]. «Фиджитал»-опыт также выходит на первый план: такие технологии, как дополненная реальность, виртуальная реальность и искусственный интеллект, стирают границы между физическим и цифровым опытом аудитории, что требует от каждой спортивной организации наличия «фиджитал»-стратегии. Сегодня потребители взаимодействуют на нескольких платформах – Web3, искусственный интеллект, метавселенные, NFT, видеоигры, прямые трансляции, сериалы и даже ностальгические фильмы о спорте и достижениях советских спортсменов.

Организации, которым удаётся установить подлинный контакт с клиентами, встречают их там, где они находятся, и куда они идут, в том числе и в offline-пространстве. Яркий пример фиджитала – турнир «Игры Будущего», который стал одним из самых запоминающихся спортивных мероприятий 2024 года как в России, так и на международной арене. Зрители были очарованы не только форматом соревнований, но и появлением новых, уникальных видов спорта, где участники состязаются как на реальных спортивных аренах, так и в виртуальном мире. По системе аккредитации в Казань и Сочи приехали спортсмены из 116 стран. Второй важный показатель, это 3,5 млрд просмотров трансляций [9].

По этим и многим другим причинам поддержание хорошей репутации приносит вполне реальные, осязаемые выгоды. В статье «Репутационный капитал и менеджмент репутационного капитала компании» проведено исследование, которое показало, что в среднем объём репутации составляет 10-25% всей капитализации компании [10]. Поэтому нужно признать, репутация, безусловно, поддается количественной оценке и является проверенным источником. Хорошая репутация также приносит так называемые «мягкие» или побочные доходы. Компании сообщают, что после того, как их назвали «лучшей компанией для работы», к ним поступает множество резюме.

Заключение

Репутация – один из ключевых показателей успешности компании, который оказывает значительное влияние на её положение на рынке, финансовое благополучие, отношение потребителей, взаимодействие со стейкхолдерами и другие аспекты деятельности. В эпоху цифровизации и развития социальных сетей, где информация распространяется с невероятной скоростью, забота о репутации становится особенно актуальной. Однако важно помнить, что в интернете ответственность за сказанное или написанное многократно возрастает. На основе анализа текущей ситуации можно сделать вывод, что правильная стратегия и реализация репутационной деятельности могут существенно повысить популярность компании в сфере спорта и эффективность её работы, выделиться среди конкурентов, расширить рыночную долю, увеличить прибыль и првлечь лояльную аудиторию.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Бурдье П.* Формы капитала; Различение: социальная критика суждения (фрагменты книги) // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики. М.: РОССПЭН, 2004.
2. *Бич Дж.* Маркетинг спорта. М.: Альпина Паблишер, 2001. 706 с.
3. Российская социологическая энциклопедия. М.: НОРМА-ИНФРА, 1998. 664 с.

4. *Ногтев Е.Н.* Формирование положительной репутации спортивной организации // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 4. С. 110-125.
5. *Abbamonte K.* How to Develop a B2B Marketing Strategy (Instead of a List of Tactics). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hingemarketing.com/blog/story/10-essential-b2b-marketing-strategies-togrow-your-professional-services-fi (дата обращения 12.05.2025).
6. *Захаров Н.Л.* Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М, 2015. 206 с.
7. Ценностные основания управления рекламными коммуникациями / Э.Н. Бердникова, Е.Н. Ногтев, С.Н. Малявин, А.В. Чечулин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 5 (143). С. 143–150.
8. *Смирнов В.Т.* [и др.]. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование. М.: Машиностроение-1; Орел: ОрелГТУ, 2005. 513 с.
9. Игорь Столяров: Показатель успеха Игр Будущего – 3,5 млрд просмотров трансляций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rg.ru/2024/04/16/3-000-000-000-bolelshchikov.html (дата обращения 14.05.2025).
10. *Озеров С.Л., Филина Ю.С., Жусипова Э.Е.* Репутационный капитал и менеджмент репутационного капитала компании // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12, № 1. С. 127–139.

Осипенко А.В.

ИННОВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ СУЩНОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОЕКТИРОВАНИИ

Аннотация. *В статье отмечено, что цифровые технологии становятся базисом инновационного развития страны. Зафиксирована роль цифровой трансформации в национальной инновационной системе. Рассмотрены подходы к определению термина «цифровая трансформация». Отмечено, что цифровая трансформация обладает динамическими и статическими свойствами, направленными на получение экономического (коммерческого) эффекта и других эколого-социальных преимуществ. По результатам анализа ряда отечественных и зарубежных публикаций сформировано авторское понимание термина цифровая трансформация. Указано, что цифровая трансформация в проектировании реализуется посредством применения технологий информационного моделирования, внедрение которых основано на инновациях. Обозначен авторский подход к пониманию сущности цифровой трансформации экономической деятельности.*

Ключевые слова. *Цифровая трансформация, проектирование, технологии информационного моделирования.*

Osipenko A.V.

THE INNOVATIVE ASPECT OF THE ESSENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN DESIGN

Abstract. *The article notes that digital technologies are becoming the basis of the country's innovative development. The role of digital transformation in the national innovation system is fixed. Approaches to the definition of the term "digital transformation" are considered. It is noted that digital transformation has dynamic and static properties aimed at obtaining economic (commercial) effects and other environmental and social advantages. Based on the analysis of a number of domestic and foreign publications, the author's understanding of the term digital transformation has been formed. It is indicated that digital transformation in design is realized through the use of information modeling technologies, the implementation of which is based on various kinds of innovations. The author's approach to understanding the essence of the digital transformation of economic activity is outlined.*

Keywords. *Digital transformation, design, information modeling technologies.*

Введение

В настоящее время, в связи с многократно возросшим объемом данных, применение цифровых технологий становится одним из ключевых факторов формирования конкурентных преимуществ компаний. Анализ исследований российских и зарубежных ученых, опыта известных международных и отече-

ГРНТИ 06.71.03
EDN GDVZZU
© Осипенко А.В., 2025
Алексей Владимирович Осипенко – соискатель кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0004-8902-6609
Контактные данные для связи с автором: 196626, Санкт-Петербург, Старорусский пр., 13 (Russia, St. Petersburg, Starorussky av., 13). Тел.: +7 921 360-26-90. E-mail: alexos551@yandex.ru.
Статья поступила в редакцию 04.05.2025.

ственных компаний, а также нормативно-правовых документов позволил автору сделать вывод о повсеместном проникновении цифровых решений и технологий в различные сферы общественной жизни [6, с. 35; 7, с. 33; 8, с. 41; 10, с. 103; 11, с. 76; 12, с. 129; 14, с. 66].

Цифровые данные в совокупности с современными технологиями видоизменяют хозяйственные, политические, правовые отношения, становятся ресурсом, обладающим экономической ценностью, что способствует росту рентабельности бизнеса [4, с. 82; 13, с. 164]. Большой объем данных позволяет получать количественную и качественную информацию о сложной (комплексной) системе материальных и нематериальных факторов деятельности компаний, что представляет собой важнейший и принципиально новый ресурс, возникший из-за цифровизации бизнес-процессов и сетевого взаимодействия экономических субъектов в информационно-сетевой экономике [5, с. 382]. По данным Росстата, удельный вес организаций, использовавших специальные программные средства, в Российской Федерации за период с 2003 по 2023 гг. увеличился от 65,4 до 89,8%, а количество персональных компьютеров в организациях за аналогичный период возросло в 4,5 раза (см.: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ikt_org.xlsx).

Одним из главных преимуществ внедрения цифровых продуктов является возможность быстрого и эффективного освоения новых технологий, ускоренной адаптации к изменяющимся условиям рынка, что позволяет предприятиям оперативно реагировать на изменения в спросе и повышать эффективность производства. Охватывая все больше областей экономической деятельности, цифровые технологии становятся базисом инновационного развития страны.

Материалы и методы

Цифровые технологии являются одним из компонентов национальной инновационной системы и действенным инструментом повышения эффективности экономической деятельности субъектов хозяйствования, инновационного развития государственного и частного секторов экономики, обеспечивающим условия экономического роста. Цифровые технологии также формируют цифровую среду для создания соответствующей инфраструктуры по реализации цифровых проектов. На рисунке 1 роль цифровой трансформации отражена с учетом взаимодействия частного и государственного секторов экономики.

Рис. 1. Цифровая трансформация в структуре национальной инновационной системы

Несмотря на активное внедрение цифровых технологий, в литературных источниках не сложилось единого мнения касательно понимания термина «цифровая трансформация», что может привести к разногласиям и неоднозначности в определении экономической эффективности ее осуществления

[3, с. 97]. По мнению автора, термин «цифровая трансформация», ввиду сложности и многофакторности, может трактоваться в зависимости от целей применения как в широком смысле (для описания процессов трансформации социально-экономических систем), так и в узком смысле (применительно к организациям, осуществляющим инновационные цифровые преобразования).

В широком смысле цифровая трансформация представляет собой процесс преобразования социально-экономической формации в ее новую стадию посредством эффективной реализации цифровых инструментов и методов в общественной практике. В узком смысле цифровая трансформация – это эффективная реализация совокупности последовательных инновационных проектов и программ, направленных на ускорение обращения многократно увеличивающегося объема информации и переноса формата взаимодействия субъектов социально-экономической системы в цифровую среду с целью получения дохода и / или повышения качества жизни общества.

Обеспечение процесса цифровой трансформации складывается из частных задач в области преобразования данных в цифровую форму и формирования цифровых инструментов – информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Так, цифровизация данных представляет собой процесс оцифровки информации, содержащейся на различных носителях и исходящей от всевозможных источников. Наличие цифровых данных обеспечивает возможности для развития соответствующих технологий их обработки и хранения, что позволяет изменить формат взаимодействия участников экономической деятельности и перевести его в цифровой вариант.

Цифровая экономика фокусируется на использовании данных для повышения показателей эффективности, а экономика данных – на создании инфраструктуры и устранении существующих барьеров, прежде всего регуляторных [1, с. 129]. На рисунке 2 представлена схема цифровой трансформации информационно-знаниевой среды с целью цифрового преобразования экономической системы.

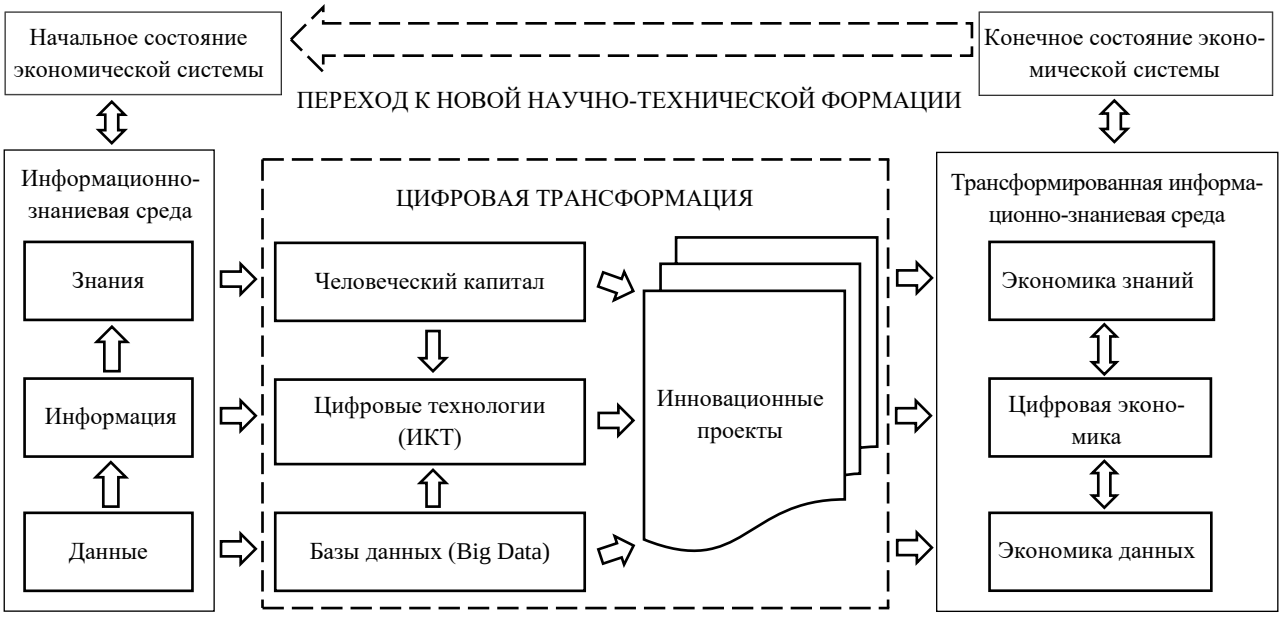


Рис. 2. Схема цифровой трансформации информационно-знаниевой среды экономической системы с целью ее цифрового преобразования

На рисунке 2 показано, что в процессе цифровой трансформации экономическая система претерпевает изменения в части ее информационно-знаниевой среды путем осуществления инновационных цифровых проектов до определенного конечного состояния, которое представляет наиболее эффективное использование цифровых ресурсов в данной научно-технической формации. При переходе к следующей научно-технической формации, «конечное» состояние системы становится «первоначальным» в рамках дальнейших преобразований. Таким образом, можно сделать вывод о двойственном характере цифровой трансформации, осуществляемой посредством инновационных проектов, направленных на

получение экономического (коммерческого) эффекта и других эколого-социальных преимуществ, обладающей как динамическими (процесс непрерывного развития инновационных цифровых технологий), так и статическими свойствами (дискретность при переходе от одной научно-технической формации к другой).

Результаты и их обсуждение

Сфера проектирования технологических объектов нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств, как особый вид экономической деятельности, связанный с расчетами строительных конструкций и моделированием технологических процессов, особенно нуждается в применении и развитии специализированного программного обеспечения. Комплексные системы обмена информацией, включающие в себя усложнение и преобразование данных, отражают динамический характер цифровой трансформации, который заключается в постоянном совершенствовании используемых цифровых продуктов, осуществлении инноваций и получении синергетического эффекта.

Сложность проектируемых объектов требует особой точности и обеспечения достаточного качества проектов. В связи с этим, в настоящее время формирование цифровой информационной модели проектируемого объекта является обязательным условием для прохождения государственной экспертизы проектной документации для объектов, финансируемых с привлечением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Актуальность использования цифровых технологий для проектирования промышленных объектов, строительство которых осуществляется из собственных средств инвесторов, обусловлена наличием ряда преимуществ, позволяющих снизить сроки реализации проектов развития, исключить критические ошибки тем самым повысить качество проектирования за счет создания цифрового двойника реального объекта.

При этом, цифровой двойник реального объекта – это не только его трехмерная визуализация, но и полноценная информационная модель, содержащая всю необходимую информацию для его строительства и эксплуатации. Создание цифровой информационной модели объекта осуществляется с применением технологий информационного моделирования, которые рассматриваются в настоящей статье как совокупность цифровых инструментов и методов, в результате применения которых осуществляется цифровая трансформация в проектировании [2, с. 75].

Исследования последнего десятилетия, посвященные сфере проектирования, констатируют скачок в развитии отрасли, связанный с внедрением технологий информационного моделирования. Обзор публикаций показывает, что технологии информационного моделирования все больше используются в проектировании в разных странах мира, что связано с рядом преимуществ, которые они предоставляют как инновация в области информационных технологий и систем управления процессами на разных этапах жизненного цикла объектов (см.: https://www.academia.edu/10127269/The_Economics_of_BIM_and_added_value_of_BIM_to_Construction_Sector_and_Society).

Заключение

Цифровая трансформация экономический деятельности активно проникает во все сферы экономических отношений и является, по своей сути, процессом преобразования экономических систем, как на уровне отдельной компании, так и на отраслевом или государственном уровне. Цифровые преобразования осуществляются посредством реализации инновационных проектов и программ, а результаты цифровой трансформации как в проектировании, так в других видах экономической деятельности, заключаются в достижении желаемого экономического и/или социального эффекта, повышении качества жизни общества.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Астахова Т.Н., Колбанёв М.О., Сущева Н.В., Шамин А.А.* Экономика данных // International Journal of Open Information Technologies. 2024. № 10.
2. *Балукова В.А., Осипенко А.В., Садчиков И.А.* Эмпирический анализ цифровой трансформации процессов проектирования российских нефтеперерабатывающих предприятий // Экономический вектор. 2023. № 1 (32).
3. *Жагловская А.В., Елисеева Е.Н.* Особенности перехода от цифровой экономики к экономике данных // Экономическая наука современной России. 2024. № 3.
4. *Исраилова З.Р., Абдулмукминова Ф.М., Абдулмукминова Э.М*. Развитие технологий больших данных в условиях цифровых трансформаций // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 2.

5. *Карлик А.Е., Платонов В.В., Тихонова М.В., Яковлева Е.А.* Факторы успеха в использовании больших данных как нового экономического ресурса // Модернизация. Инновации. Развитие. 2019. № 3.
6. *Карпунина Е.К.* Трансформация как способ развития экономической системы // Вестник ТГУ. 2011. № 4.
7. *Кудбиев Ш.* Методологические аспекты цифровой трансформации // International scientific review. 2020. № LXVII.
8. *Леонтьева Л.С., Орлова Л.Н., Ван Чунь Лань*. Цифровые трансформации в предпринимательстве // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2019. № 2.
9. *Макрушина А.В., Зимина И.С*. Цифровизация промышленности как драйвер развития национальной экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2 (111).
10. *Смелик Н.Л.* Направленность трансформации экономической системы // Известия СПбГАУ. 2015. № 38.
11. *Тягунов М.* Цифровая трансформация и энергетика // Энергетическая политика. 2021. № 9 (163).
12. Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / А.А. Алетдинова, И.А. Аренков, Р.Р. Афанасьева [и др.].; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. СПб., 2017. 807 с.
13. *Ярушкина Н.А., Малахов В.В.* Технологии big data как инструмент интенсификации инновационной активности образовательной системы // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 3-2 (105).
14. *Nguyen Q., Tran N., Pham X.* Adoption of building information modeling in the construction project life cycle: benefits for stakeholders // Architecture and Engineering. 2022. Vol. 7. P. 56-71.

Смирнов Т.В.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ

Аннотация. *Настоящее исследования посвящено разработке модели кадрового потенциала государственной службы, которая позволяет оценить как факторы, воздействующие на структуру кадрового потенциала, так и результаты внедрения данной модели с позиций двух критериев: совершенствования механизма государственного управления и повышения качества государственных услуг. Анализируются факторы, влияющие на формирование кадрового потенциала государственной службы; выделяются отличия кадрового потенциала государственной службы от кадрового потенциала в других отраслях экономики. В основе исследования – наукометрический анализ публикаций, представленных на портале ELIBRARY.ru. В статье использованы методы анализа и синтеза, обобщения, группировки данных, а также моделирования.*

Ключевые слова. *Государственная служба, государственное управление, кадровый потенциал, кадровый резерв, компетенция, управление кадрами.*

Smirnov T.V.

HUMAN CAPACITY OF THE CIVIL SERVICE: DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MODEL

Abstract. *The present study is devoted to the development of a model of the human capacity of the civil service, which allows to assess both the factors affecting the structure of human capacity and the results of the implementation of this model from the standpoint of two criteria: improving the mechanism of public administration and improving the quality of public services. The factors influencing the human capacity of the civil service and to identify the differences between the human capacity of the civil service and the personnel potential in other sectors of the economy are analyzed. The research is based on a scientological analysis of publications presented on ELIBRARY.ru. The methods of analysis and synthesis, generalization, grouping of data, and modeling were applied.*

Keywords. *Civil service, public administration, human capacity, personnel reserve, competency, personnel management.*

Введение

Кадровый потенциал представляет собой значимую черту социально-экономической системы. Квалифицированные специалисты содействуют общему развитию национальной экономики, а также отдельных регионов и отраслей. Развитие кадрового потенциала является неотъемлемой составляющей в стимулировании экономического прогресса и улучшении качества жизни граждан [30, с. 17–21]. Формирование кадрового потенциала для государственной службы является одной из наиважнейших задач, стоящих перед органами государственной власти. Обусловлено это целым рядом факторов:

ГРНТИ 81.79.11
EDN HNFDQD
© Смирнов Т.В., 2025
Тим Валерьевич Смирнов – аспирант кафедры экономики инновационного развития МГУ имени М.В. Ломоносова. ORCID 0009-0000-3358-8697
Контактные данные для связи с автором: 119991, г. Москва, Ленинские горы, 1 (Russia, Moscow, Leninskie Gory, 1). Тел.: +7 926 971 5306.
Статья поступила в редакцию 22.06.2025.

во-первых, государственная служба обеспечивает основу для эффективного управления всеми сферами жизни в государстве (включая экономическую, политическую, социальную, культурную и другие). И именно кадровый потенциал напрямую влияет на качество и результативность работы органов государственной власти;

во-вторых, в условиях глобализации, усиления межстрановой конкуренции и обострения ситуации на международной арене важность квалифицированных специалистов, работающих на различных постах в органах государственной власти, возрастает, так как именно от этих специалистов зависит адекватность реакций государственного аппарата управления на внешние и внутренние вызовы и угрозы;

в-третьих, экономическое обоснование кадрового потенциала позволяет оптимизировать расходы бюджетных средств, направляя их на развитие наиболее перспективных и важных для государства направлений, в том числе в рамках проводимой государством социально-экономической политики;

в-четвертых, изучение исторического опыта формирования и развития кадрового потенциала государственной службы дает возможность избежать прошлых ошибок и использовать успешные практики в современных условиях;

в-пятых, развитие теоретических основ кадровой политики способствует формированию системного подхода к управлению человеческими ресурсами на государственной службе;

в-шестых, инновационные подходы, применяемые в рамках управления кадровым потенциалом, могут стать ключевым фактором в повышении конкурентоспособности государственной службы и, как следствие, всей страны на международной арене;

в-седьмых, важнейшим условием повышения эффективности функционирования органов государственной власти является адаптация кадровой политики в целом и государственных служащих в частности к современным технологическим изменениям, включая цифровизацию и автоматизацию процессов управления, использование интернет-сервисов и таких технологий, как «Открытое правительство»;

в-восьмых, на требования к квалификации и компетенциям государственных служащих влияют социально-экономические изменения, происходящие в обществе (и пандемия COVID-19 стала одним из таких ключевых вызовов). Все эти изменения необходимо учитывать при разработке кадровой политики на государственной службе;

в-девятых, развитие государства в целом и его устойчивое развитие в частности во многом определяются эффективностью стратегий управления человеческими ресурсами в органах государственной власти.

Кадровый потенциал государственной службы имеет отличительные особенности, которые необходимо принимать во внимание при управлении персоналом. Именно поэтому интерес представляет разработка инновационной модели кадрового потенциала государственной службы, которая позволяет оценить, как факторы, воздействующие на структуру кадрового потенциала, так и результаты внедрения данной модели с позиций двух критериев: совершенствования механизма государственного управления и повышения качества государственных услуг.

Материалы и методы

В основе исследования – наукометрический анализ публикаций, представленных на портале ELIBRARY.ru по состоянию на 01 июня 2024 г. Сначала был сформулирован поисковой запрос «кадровый потенциал». По этому запросу было отобрано 123 001 публикация из 55 631 787. Затем в поисковом запросе было установлено ограничение: поиск осуществлялся только в названии публикации. В результате было отобрано 7 792 публикаций. В выделенной подборке был сформулирован новый поисковой запрос: «Кадровый потенциал государственной службы». Число публикаций составило 228. Далее в подборке из 228 публикаций проводился анализ по ключевым словам, характеризующим понятие «кадровый потенциал государственной службы». В статье использованы методы анализа и синтеза, обобщения, группировки данных, а также моделирования.

Результаты и их обсуждение

Рассмотрим, какие трактовки понятия «кадровый потенциал» представлены в современных научных исследованиях. Понятие «потенциал» происходит от латинского слова *potentia*, что означает «сила, мощь». В толковых словарях и словарях иностранных слов, помимо определений, связанных с физикой и техникой, даются такие трактовки данного понятия: потенциал – это совокупность средств, условий,

необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-либо (например, потенциал войны – это ресурсы для ведения войны) [4]; потенциал – это совокупность средств, необходимых для чего-нибудь, степень мощности чего-либо в каком-либо отношении (например, промышленный потенциал страны) [28].

Как отмечает Хасаев Э.Р., исходя из этимологического значения, потенциал обозначает тайные скрытые возможности и неиспользованную силу; он может быть активирован с целью преодоления трудностей и достижения поставленных приоритетов [30, с. 17–21]. Другие авторы, придерживаясь альтернативного подхода, говорят о том, что «потенциал» человека определяется с учетом его способностей и возможностей [10].

Если говорить о непосредственно интересующем нас термине «кадровый потенциал», то в настоящее время существует достаточно много подходов к определению данного понятия. Представляется, что это понятие будет сочетать в себе множество определений, основанных на комплементарности терминов «потенциал» и «кадры». Так, Кувиков Ф.В. определяет кадровый потенциал как «часть профессионально подготовленных трудовых ресурсов, способных заниматься различными видами трудовой деятельности» [16, с. 214–217]. Однако данная трактовка является достаточно общей и не раскрывает всего многообразия элементов кадрового потенциала.

Как отмечает Снитко Л.Т., кадровый потенциал – это ключевой ресурс, без которого социально-экономический прогресс и процветание невозможно обеспечить [24, с. 64–70]. Кадровый потенциал можно рассматривать как совокупность способностей и ресурсов, которые способствуют достижению конкретных целей; причем неотъемлемыми составляющими успешного развития общества являются правильное использование, развитие и улучшение кадрового потенциала [24, с. 64–70]. Именно кадровый потенциал играет важнейшую роль в обеспечении возможностей развития (предприятия, региона, страны), т.е., по сути, потенциала развития.

Если говорить о том, что лежит в основе кадрового потенциала, то, по мнению экспертов, в первую очередь это накопленные знания, опыт, навыки [9, с. 85]. Козлова Т.В., Заболотская Н.В. пишут о том, что кадровый потенциал является, по своей сути, основной составляющей экономического потенциала любой экономической системы; при оценке кадрового потенциала следует рассматривать не только количественный состав трудовых ресурсов организации, но и качественный [14, с. 42–47]. Таким образом, можно сказать, что кроме собственно численности работников, кадровый потенциал формируется с учетом накопленного человеческого капитала.

По мнению Знаменского Д.Ю., чтобы определить эффективность кадрового потенциала организации как основы ее экономического потенциала, следует оценить: насколько задействованные трудовые ресурсы соответствуют техническому и технологическому уровню организации, а также какими способностями обладают человеческие ресурсы в контексте достижения стратегических целей организации [12, с. 42-47]. Следовательно, кадровый потенциал невозможно рассматривать в отрыве от уровня технологического развития.

Как отмечают Воронина Е.В., Ушакова Е.В., Фугалевич Е.В., понятие «кадровый потенциал» эволюционирует. «Первоначально понятие «кадровый потенциал» включало в себя исключительно имеющиеся у работника знания, умения и навыки. Далее в понятие вошли еще способности и возможности. Но поскольку рыночная экономика представляет собой достаточно динамичную систему, то в понятие кадрового потенциала была включена возможность адаптации к меняющимся условиям рынка» [6, с. 25, 26]. Поэтому можно говорить о необходимости трансформации кадрового потенциала в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Итак, говоря о кадровом потенциале, необходимо учитывать следующее: понятие «кадровый потенциал» основано на комплементарности терминов «потенциал» и «кадры»; кадровый потенциал играет важнейшую роль в обеспечении возможностей развития (предприятия, региона, страны); кадровый потенциал включает не только трудовые ресурсы в их количественном составе, но и так называемый накопленный человеческий капитал, включая приобретенные знания, опыт, навыки, способности; именно накопленный человеческий капитал формирует кадровый потенциал организации; кадровый потенциал следует рассматривать с учетом уровня технологического развития организации; в условиях динамично меняющейся внешней среды необходимо обеспечить трансформацию кадрового потенциала.

Теперь перейдем к исследованию понятия «кадровый потенциал для государственной службы». В результате проведенного наукометрического анализа подборки из 228 публикаций **на портале** ELIBRARY.ru, выделенной по поисковому запросу «кадровый потенциал государственной службы», мы выявили 15 ключевых терминов и концептов, связанных с данной категорией: качество государственного управления; механизм государственного управления; административная реформа; мотивация; компетенции; компетентностный подход; системный подход; кадровый резерв; оценка кадрового потенциала; мониторинг; технологии; модели; наставничество; конкурсный отбор; структура кадрового потенциала (см. табл.).

Таблица

Анализ проблематики публикаций, посвященных изучению кадрового потенциала государственной службы

Ключевой термин	Источник
Качество государственного управления	Белкина Е.Н., Арутюнова Д.М., Запорожец Н.А., Зырянова Л.И. [2], Завадский Е.С., Дурандина О.А. [11]
Механизм государственного управления	Камардина Н.А. [13]
Административная реформа	Гончар А.В. [7], Большаков С.Н. [3]
Мотивация	Камардина Н.А. [13], Ломоносова Я.Г. [18], Полтарыхин А.Л., Окунькова Е.А., Нурашева К.К. и др. [21], Таймасханов Х.Э., Азиева Р.Х., Нагаева Р.Х. [26]
Компетенции	Асриянц К.Г., Керимханова К.Э., Шыхмурзаева А.Д. [1], Хохлова Т.П. [31, 32]
Компетентностный подход	Мирошникова Е.А., Шангереев В.И. [20]
Системный подход	Цуркина Я.Ю. [33]
Кадровый резерв	Буймова К.А., Бумагина М.Д., Варданян Р.А., Илющенко А.А. [5], Мирзоян К.А. [19], Тамбовцев А.М. [27]
Оценка кадрового потенциала	Копошилко А.Ю. [15], Рыжакова Е., Кучковская Н. [22]
Мониторинг	Середко Л.А. [23], Полтарыхин А.Л., Окунькова Е.А., Нурашева К.К. и др. [21]
Технологии	Соболь Т.С., Луговая В.С. [25], Щетинина М.С. [34]
Модели	Фурсевич И.Н. [29], Ясинская И.А., Сладкова Н.М., Петрова С.А. [35]
Наставничество	Горохова Ю.В., Михайлова А.В. [8]
Конкурсный отбор	Кучерова Е.В. [17]
Структура кадрового потенциала	Воронина Е.В., Ушакова Е.В., Фугалевич Е.В. [6]

Составлено автором по данным ELIBRARY.ru на 01 июня 2024 г.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что государственная служба – это сфера деятельности, имеющая существенные отличия от других сфер занятости и профессиональной активности. Свои особенности и отличительные характеристики имеет и управленческая деятельность на государственной службе. Следовательно, представляется возможным сделать следующее предположение: кадровый потенциал государственной службы, его содержание и структурные состав, будет обладать отличиями существенными, выделяющими его в отдельную категорию по сравнению с кадровым потенциалом в других отраслях экономики и сферах деятельности. Представляется необходимым выделить следующие отличительные особенности кадрового потенциала государственной службы:

во-первых, это – «специфические квалификационные требования, сформулированные для каждой конкретной должности гражданской службы» [6, с. 26]. Специально разработанные критерии определяют уровень профессионализма, а также деловые, моральные и личностные качества, включая требования к этике поведения государственного служащего и определенные имиджевые стандарты. Также необходимым является наличие определенного опыта работы на ранее занимаемых должностях, пройденная подготовка, переподготовка, стажировка или повышение квалификации [6, с. 27, 28];

во-вторых, уровень развития кадрового потенциала государственной гражданской службы напрямую влияет на эффективность деятельности всех ветвей в государстве;

в-третьих, кадровый потенциал государственной гражданской службы можно рассматривать как определенную совокупность способностей государственных служащих;

в-четвертых, кадровый потенциал государственной службы имеет определенную структуру. Например, в структуре кадрового потенциала в общем можно выделить психофизиологический, профессионально-квалификационный, социальный и трудовой потенциал. На формирование структуры кадрового потенциала оказывают влияние такие факторы, как уровень социально-экономического развития страны; структура органов государственной власти, а также их функции и задачи; требования к занимаемой государственным служащим должности [6, с. 27]. В структуре кадрового потенциала государственной службы следует различать государственные управленческие кадры на две группы: первая группа – государственно-политические кадры [6, с. 10]. Кадры, составляющие костяк данной группы, занимаются формированием государственной политики; вторая группа – государственно-административные кадры. Их основная задача состоит в проведении в жизнь государственной политики. Такое разделение представляется важным в контексте понимания роли государственных служащих в разработке и реализации направлений государственной политики в демократическом государстве с точки зрения эффективного функционирования всех ветвей власти;

в-пятых, именно кадровый потенциал является основным источником кадрового резерва для государственной службы, в основе которого находится выбранная по ряду установленных критериев группа перспективных работников.

Рассмотрев, что собой представляет кадровый потенциал государственной службы, определив, в чем его отличительные особенности относительно кадрового потенциала в других отраслях экономики и секторах общественной жизни, перейдем к вопросам моделирования кадрового потенциала. В области управления персоналом применяются разнообразные методики и модели:

1. KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности), которые используются не только для мониторинга, но и для координации и оценки деятельности руководителей и специалистов.

2. Наставничество, служащее методом обучения для руководителей и специалистов в период их адаптации к новой работе или должности.

3. Менторство, направленное на карьерное продвижение и/или развитие руководителей и специалистов.

4. Коучинг, представляющий собой методику обучения для достижения конкретных задач и поставленных целей.

5. Переподготовка, повышение квалификации, стажировки для руководителей и специалистов, т.е. специализированные обучающие курсы и программ дополнительного образования.

6. Перемещение, т.е. ротация, руководителей и специалистов по различным должностям или рабочим местам внутри организационной структуры с целью расширения их профессиональных навыков и выявления тех, кто не может или не хочет осваивать новшества.

7. Другие методы управления персоналом, направленные на повышение эффективности работы.

В настоящее время существует четыре основные модели кадрового потенциала государственной службы [21, с. 191–200]: проблемно-ориентированная модель; комплексная модель; личностно-ориентированная модель; компетентностная модель. На наш взгляд, кадровый потенциал государственной службы следует рассматривать как сложную открытую систему, которая требуется своевременной трансформации с учетом воздействия динамично меняющихся факторов окружающей среды. Эффективная модель кадрового потенциала государственной службы должна адаптировать в себе характеристики и элементы рассмотренных выше четырех подходов, учитывать особенности и компоненты общих моделей кадрового потенциала и строиться с учетом позиций системного подхода в менеджменте.

На основе анализа, проведенного автором, представляется возможным предложить разработку авторской модели кадрового потенциала государственной службы. На рисунке представлена авторская модель кадрового потенциала государственной службы. Основными целями модели кадрового потенциала выступают: решение стоящих перед государством проблем и задач; повышения уровня компетентности кадров; развитие человеческого потенциала каждого государственного служащего.

В процессе формирования и развития кадрового потенциала могут быть использованы следующие технологии: разработка квалификационных требований; обучение, тренинги, повышение квалификации, профессиональная переподготовка; наставничество, менторство, инструктаж; стажировки, практики; конкурсный отбор; мониторинг и оценка.

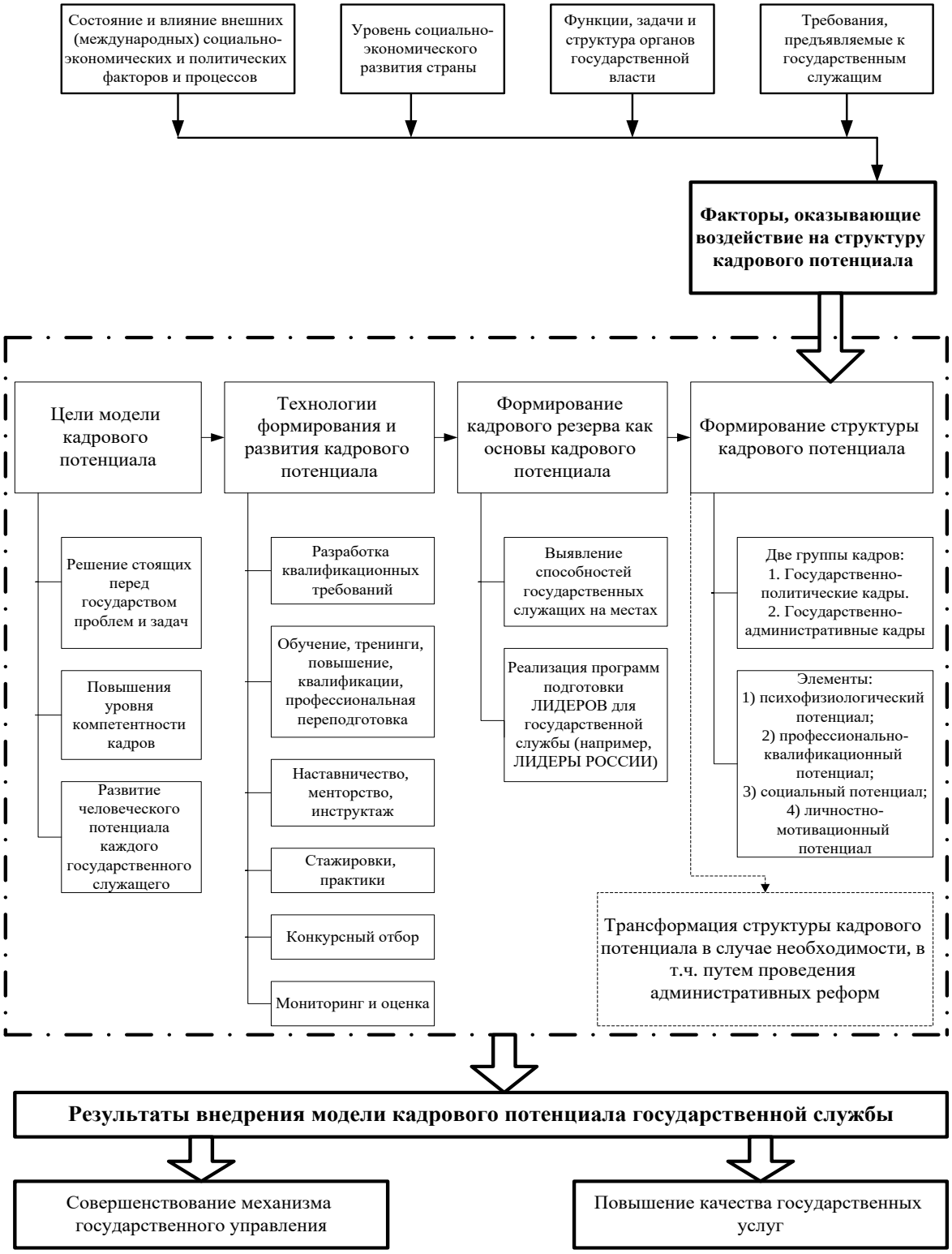


Рис. Авторская модель кадрового потенциала государственной службы

Формирование кадрового резерва, являясь основой кадрового потенциала, включает: выявление способностей государственных служащих на местах; реализацию программ подготовки лидеров для государственной службы (примером такой программы является программа «Лидеры России»). Говоря о формировании структуры кадрового потенциала, необходимо отметить наличие в этой структуре как групп кадров (государственно-политические и государственно-административные кадры), так и элементов кадрового потенциала, таких как: психофизиологический потенциал, профессионально-квалификационный потенциал, социальный потенциал, личностно-мотивационный потенциал. На структуру кадрового потенциала государственной службы оказывают воздействие следующие факторы: внешние (международные) социально-экономические и политические факторы и процессы; уровень социально-экономического развития страны; функции, задачи, структура органов государственной власти; требования, предъявляемые к государственным служащим.

Эффективность любой модели должна оцениваться по тем итогам и результатам, к которым она приводит. Результаты внедрения модели кадрового потенциала государственной службы могут оцениваться по двум критериям: совершенствование механизма государственного управления; повышение качества государственных услуг.

Выводы

Эффективная модель кадрового потенциала государственной службы, предлагаемая в статье, учитывает факторы, влияющие на формирование кадрового потенциала государственной службы, отличия кадрового потенциала государственной службы от кадрового потенциала в других отраслях экономики и компоненты общих моделей кадрового потенциала. Она строится с учетом позиций системного подхода в менеджменте. Внедрение и тиражирование предлагаемой модели кадрового потенциала государственной службы способно оказать положительное влияние на совершенствования механизма государственного управления и повышение качества государственных услуг.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Асриянц К.Г., Керимханова К.Э., Шыхмурзаева А.Д*. Формирование кадрового потенциала на государственной службе // Индустриальная экономика. 2023. № S1. С. 45–49.
2. *Белкина Е.Н., Арутюнова Д.М., Запорожец Н.А., Зырянова Л.И.* Формирование кадрового потенциала государственной службы // Сфера услуг: инновации и качество. 2019. № 40. С. 23–29.
3. *Большаков С.Н.* Кадровый потенциал органов государственной службы Российской Федерации // Государственное управление и государственная служба. 2017. № 4 (63). С. 7–14.
4. Большой словарь иностранных слов. М.: Издательство «ИДДК», 2007.
5. *Буймова К.А., Бумагина М.Д., Варданян Р.А., Илющенко А.А.* Кадровый резерв как институт воспроизводства кадрового потенциала государственной службы // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. 2022. № 41. С. 110–116.
6. *Воронина Е.В., Ушакова Е.В., Фугалевич Е.В*. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: современное состояние и тенденции развития: монография. СПб.: Астерион, 2022. 94 с.
7. *Гончар А.В.* Кадровый потенциал государственной службы: современное состояние и тенденции развития // Научный журнал Дискурс. 2017. № 3 (5). С. 82–87.
8. *Горохова Ю.В., Михайлова А.В*. Наставничество на государственной гражданской службе как инструмент адаптации и развития кадрового потенциала государственного управления на примере управления ЗАГС при Правительстве Республики Саха (Якутия) // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35. С. 155–159.
9. *Дандыкина Е.М.* Формирование кадрового потенциала инновационных компаний // Молодежь и наука. Сборник материалов VII всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию первого полета человека в космос. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2011.
10. *Дейнека А.В.* Управление персоналом организации. М.: Дашков и К, 2018. 288 с.
11. *Завадский Е.С., Дурандина О.А*. Кадровый потенциал государственной службы: понятие, сущность, пути развития в современный период // Столыпинский вестник. 2023. Т. 5, № 2.
12. *Знаменский Д.Ю.* Государственная и муниципальная служба. СПб.: Интермедия, 2013. 180 с.
13. *Камардина Н.А.* Кадровый потенциал государственной службы как объект управления // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 2 (33). С. 27–30.

14. *Козлова Т.В., Заболотская Н.В*. Оценка экономического потенциала предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 5. С. 42–47.
15. *Копошилко А.Ю*. Развитие кадрового потенциала: стратегии и подходы // Форум. Серия: Наука. Культура. Образование: актуальные проблемы и перспективы развития. 2024. № 2/1 (31). С. 44–48.
16. *Кувиков Ф.В*. Кадровый потенциал государственного управления и проблемы его совершенствования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 2-2. С. 214–217.
17. *Кучерова Е.В*. Роль конкурсного отбора в формировании кадрового потенциала государственной гражданской службы // Вестник экспертного совета. 2020. № 4 (23). С. 107–111.
18. *Ломоносова Я.Г*. Совершенствование политики развития кадрового потенциала в системе государственной службы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 9-1. С. 613–621.
19. *Мирзоян К.А*. Кадровый резерв как институт воспроизводства кадрового потенциала государственной службы // Вестник экспертного совета. 2021. № 1 (24). С. 49–53.
20. *Мирошникова Е.А., Шангереев В.И*. Роль компетентностного подхода в повышении качества кадрового потенциала государственной службы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-2 (54). С. 217–221.
21. *Полтарыхин А.Л., Окунькова Е.А., Нурашева К.К*. и др. Управление кадровым потенциалом и его оценка в системе производительности труда в государственной гражданской службе // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1, № 2 (134). С. 191–200.
22. *Рыжакова Е., Кучковская Н*. Методы оценки кадрового потенциала государственной гражданской службы // Самоуправление. 2018. № S1. С. 142–144.
23. *Середко Л.А.* Оптимизация кадрового потенциала государственной гражданской службы на основе мониторинга // Вестник экспертного совета. 2020. № 4 (23). С. 40–44.
24. *Снитко Л.Т*. Компонента «кадровый потенциал» в системе оценки рыночного потенциала организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 3 (51). С. 64–70.
25. *Соболь Т.С., Луговая В.С*. Влияние кадровых технологий на эффективность деятельности органов государственной власти // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. № 3 (48). С. 149–158.
26. *Таймасханов Х.Э., Азиева Р.Х., Нагаева Р.Х.* Формирование и развитие кадрового инновационного потенциала в системе государственной службы // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 43. С. 336-341.
27. *Тамбовцев А.М*. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования кадрового резерва // Академическая публицистика. 2023. № 11-2. С. 271–274.
28. Толковый словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1998.
29. *Фурсевич И.Н.* Модель управления кадровым потенциалом // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы V международной научно-практической конференции, Минск, 01 марта 2023 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2023. С. 342–344.
30. *Хасаева Э.Р*. Кадровый потенциал региона: понятие, характеристики // Трибуна ученого. 2024. № 1. С. 17–21.
31. *Хохлова Т.П*. Развитие кадрового потенциала государственной гражданской службы как залог повышения эффективности управления // Сфера услуг: инновации и качество. 2023. № 67. С. 128–133.
32. *Хохлова Т.П*. Оценка кадрового потенциала государственной службы на основе компетентностного подхода // Сфера услуг: инновации и качество. 2023. № 68. С. 96–105.
33. *Цуркина Я.Ю.* Системный подход к управлению кадровым потенциалом государственной службы // Международный научный студенческий журнал. 2016. № 3. С. 489–493.
34. *Щетинина М.С*. Развитие кадрового потенциала государственной службы в контексте увеличения уровня открытости власти // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2015. № 3–4. С. 351-356.
35. *Ясинская И.А., Сладкова Н.М., Петрова С.А*. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учетом зарубежного опыта // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 2. С. 377–398.

Фомин А.А.

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Аннотация. *В статье рассматриваются вопросы, связанные с формированием новой модели управления человеческими ресурсами российских организаций. Отмечено, что в последние годы существенно изменилась социально-экономическая среда функционирования организация. Она стала турбулентной. Этот фактор должен учитываться в системах менеджмента организаций, а также в их системах управления человеческими ресурсами. Причем последнее обстоятельство более важное. Оно определяется тем, что турбулентность воздействует не только на организации и менеджмент, но и на сами человеческие ресурсы, изменяя их характеристики.*

Ключевые слова. *Управление человеческими ресурсами, социально-экономическая турбулентность, менеджмент организации, модели менеджмента, факторы влияния турбулентности.*

Fomin A.A.

SPECIFICITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SOCIAL AND ECONOMIC TURBULENCE CONDITIONS

Abstract. *The article examines issues related to the formation of a new model of human resources management in Russian organizations. It is noted that in recent years the socio-economic environment of the organization's functioning has changed significantly. It has become turbulent. This factor should be considered in the management systems of organizations, as well as in their human resources management systems. Moreover, the latter circumstance is more important. It is determined by the fact that turbulence affects not only organizations and management, but also human resources themselves, changing their characteristics.*

Keywords. *Human resource management, socio-economic turbulence, organization management, management models, factors of turbulence influence.*

Введение

Эффективность организаций зависит от двух основных факторов – наличия и качества необходимых ресурсов, с одной стороны, и способов их использования, с другой стороны. При этом, большая часть ресурсов, которые используются организациями, имеют фиксированное качество (оборудование, энергия, сырье и др.). Особое место здесь занимают человеческие ресурсы: менеджмент организаций может целенаправленно влиять на их качество [1], что потенциально делает их использование наиболее эффективным, т.к. умелыми управленческими действиями хозяйственный потенциал этого вида ресурсов может быть увеличен.

Управление человеческими ресурсами (УЧР), таким образом, в отличие от управления другими ресурсами организаций, строится на решении двух групп задач (помимо их изыскания и привлечения): рациональное использование ресурсов и поддержание и повышение их качества. Это усложняет УЧР,

ГРНТИ 82.17.25
EDN FMGRPI
© Фомин А.А., 2023
Александр Анатольевич Фомин – аспирант кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета. ORCID 0009-0006-5657-8364
Контактные данные для связи с авторами (Фомин А.А.): 628412, г. Сургут, пр. Ленина, дом 1 (Russia, Surgut, Lenin av., 1). E-mail: fomin_aa@edu.surgu.ru.
Статья поступила в редакцию 15.05.2025.

как вид управленческой деятельности, и придает ему повышенную значимость [2]. Особенностью человеческих ресурсов является также то, что их качество и эффективность не являются сугубо объективно заданными, они зависят в существенной мере от субъективных факторов (поведенческих, социальных, психологических и др.) [3]. Это – еще один фактор, придающий особую значимость УЧР, которая возрастает в условиях нестабильности бизнес-среды, порождающей риски и угрозы устойчивого и эффективного функционирования и развития организаций.

В современных условиях, вследствие проявления внешних факторов, Россия развивается в условиях социально-экономической турбулентности [4], которая вынуждает учитывать в управлении организациями это обстоятельство [5]. Эффективность использования человеческих ресурсов, в этой связи, приобретает особое значение. В результате, эффективность менеджмента начинает критически зависеть от организации и результатов управления человеческими ресурсами, которые, как объект управления, по мере социально-экономического развития сами становятся всё более сложными, что также требует учета.

Таким образом, развитие технологий управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности становится исключительно актуальной научно-прикладной задачей, успешное решение которой требует соответствующего теоретического обоснования. И первым шагом в этой работе является выделение специфики УЧР в указанных условиях.

Сущность социально-экономической турбулентности

В последние годы экономика России развивается и функционирует под воздействием ряда шоков, имеющих неэкономическую природу [6]. Наиболее значимыми из них стал коронакризис 2020 года и санкционный кризис 2022 года. Вследствие этих событий, российская экономика оказалась смещена с траектории устойчивого среднесрочного развития, а характеризующие ее параметры стали изменяться противоречиво (например, вопреки ожиданиям, по итогам 2022 санкционного года наблюдался рост инвестиций в основной капитал, что нетипично для кризисов), непредсказуемо (достаточно указать на прогнозы темпов экономического спада по итогам 2022 года, которые давались весной и по концу года оказались ошибочными на порядок) и разнонаправленно, их также отличала высокая волатильность.

Подобная ситуация нами именуется ситуацией турбулентности. В силу того, что турбулентность охватывает как экономические, так и социальные показатели, мы будем использовать термин «социально-экономическая турбулентность». Что важно отметить, это состояние социально-экономической системы, имеющее четко обозначенные точки старта, может продлиться неопределенно долго, что позволяет утверждать, что переходный процесс к «новой нормальности» [7] может затянуться на неопределенный срок.

Безусловно, социально-экономическая турбулентность сказывается на всех составляющих национальной экономики, в том числе проявляется она и на ее микроуровне – уровне отдельных организаций. Поэтому воздействие турбулентности следует учитывать, как существенную характеристику внешней среды в системах менеджмента организаций. В частности, это может быть отнесено и к системам управления их человеческими ресурсами.

Воздействие социально-экономической турбулентности на УЧР

Управление человеческими ресурсами – одна из классических функций менеджмента [8]. В этой связи, технологии такого рода управления достаточно хорошо проработаны в теоретическом отношении и активно используются на практике. В то же время, многообразие параметров внутренней среды организаций, а также присущая им специфика требуют совершенствования технологии управления человеческими ресурсами с целью ее адаптации к конкретным условиям, что достигается через применение специальных методов и инструментов управления, ориентированных на организации различной отраслевой принадлежности, сфер экономической деятельности, размеров (малые – средние – крупные) и т.д.

В то же время, существенное влияние на УЧР оказывает внешняя социально-экономическая среда организаций, т.к. деятельность и поведенческие реакции персонала находятся под воздействием не только экономических и управленческих факторов, но также факторов социальной природы, которые во многом определяют индивидуальные ценностные установки, представления о справедливом уровне вознаграждения и приемлемости тех или иных способов взаимодействия работников с менеджментом

организаций и др. Иными словами – эффективные технологии УЧР должны учитывать специфику внешней среды организаций.

Параметры этой среды в последние годы существенно изменились. В частности, начиная с 2020 года, после шокового влияния на социально-экономическую систему России и большинства стран мира пандемии Covid-19, а затем вследствие массированных антироссийских санкций, введенных недружественными государствами в 2022 году (и санкционное давление лишь нарастает, перспективы его ослабления не просматриваются), социально-экономическая система страны стала развиваться в турбулентном режиме, что должно учитываться в УЧР. Социально-экономическая турбулентность – системный фактор, вызванный комплексом причин, который должен быть учтен при управлении человеческими ресурсами.

В нашем исследовании была выделена специфика УЧР в условиях социально-экономической турбулентности, основные характеристики которой приведены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Направления воздействия турбулентности на УЧР (функциональный аспект) (составлено автором)

Функция УЧР	Влияние турбулентности	Следствия
Планирование человеческих ресурсов	Усложнение планирования вследствие роста неопределенности в экономике (изменчивость спроса на продукт организации, степень доступности ресурсов, изменения в государственном регулировании и др.)	Сокращение горизонтов планирования; более активное использование гибких форм привлечения работников (самозанятые, временные работники, удаленная занятость и др.)
Набор и подбор персонала	Турбулентность предъявляет требование к готовности работников быстро перестраиваться под новые условия	Изменение требований к кандидатам (важны адаптивность, способностью к обучению и переобучению, готовностью работать в условиях высокой неопределенности и изменяющейся организационной структуры, наличие широкого спектра навыков), на первый план выходит не наличие уже сформированных компетенций, но способность к их быстрому приобретению
Обучение и развитие человеческих ресурсов	Вызванные турбулентностью изменения требуют непрерывного обучения и переподготовки работников в соответствии с изменяющейся ситуацией	Формирование обновленных программ корпоративного обучения и развития, сотрудничество с внешними учебными организациями с приоритетом на формирование и развитие «гибких» навыков
Оценка и мотивация персонала	Традиционные системы оценки и мотивации могут оказаться неэффективными, т.к. основаны на жестких правилах, которые быстро утрачивают адекватность в условиях турбулентности	Разработка инновационных подходов к УЧР, учитывающих меняющиеся приоритеты и задачи, ориентированных на достижение целей в условиях неопределенности; развитие внутренней системы коммуникации для повышения информированности персонала о ситуации в организации
Удержание персонала	Ценность компенсаций и льгот в условиях роста стоимости жизни и трансформации рынка труда изменяется, что приводит к необходимости их пересмотра	Внедрение гибкого подхода к формированию лояльности персонала и его удержанию, своевременная (опережающая) индексация выплат, использование нестандартных схем мотивации (участие в прибыли и др.), в том числе расширение использования социально-психологических инструментов

Таблица 2

Направления воздействия турбулентности на поведение персонала (составлено автором)

Фактор	Поведенческая реакция
Неопределенность с занятостью и будущим доходом	Рост тревожности и уровня стресса, утрата энтузиазма, пассивность
Повышение потребности в защите и безопасности	Ожидание дополнительных гарантий и компенсаций как со стороны организации, так и государства, рост приоритета такой ценности, как стабильность
Изменение личных приоритетов	Сдвиги в балансе между работой в организации и досугом (личной жизнью)
Рост мобильности рынка труда	Склонность к росту профессиональной, межорганизационной и территориальной мобильности, что обусловлено поиском работы с большей стабильностью, доходом или иными условиями
Запрос на развитие навыков работников	Готовность к вложениям в собственное обучение и развитие для повышения конкурентоспособности на рынке труда

Эти направления, которые перечислены в таблицах, изменяют формы и методы УЧР, не затрагивая его сущности. Следовательно, они должны учитываться при разработке адаптированных к специфике современного периода моделей УЧР организаций.

Заключение

Таким образом, в условиях турбулентности УЧР усложняется, его вклад в достижение успеха организации возрастает. Это связано с тем, что социально-экономическая турбулентность вызывает двойное изменение: с одной стороны, трансформируется среда функционирования организации и требования к эффективности ее системы менеджмента, с другой стороны, происходят существенные изменения самих человеческих ресурсов. Это требует динамической гармонизации, согласования их изменяющихся характеристик и целей и задач функционирования и развития организаций. В этой связи, УЧР в условиях турбулентности требует изменения традиционного подхода в пользу придания технологиям УЧР большей гибкости, что требует разработки и использования инновационных технологий управления человеческими ресурсами.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Друкер П.* Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
2. *Масленникова И.А*. Сущность и значение стратегии управления человеческими ресурсами // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 21-1. С. 64-68.
3. *Николаев Н.А.* Методический подход к определению конкурентоспособности персонала предприятия // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1 (127). С. 143-149.
4. *Плотников А.В., Плотников В.А*. Экономика региона в условиях политико-экономической турбулентности: устойчивость и экономическая безопасность. СПб.: Изд-во СПбУТУиЭ, 2024. 95 с.
5. *Гурьянова Д.А., Плотников В.А.* Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 70–84.
6. *Плотников А.В.* Проблемы устойчивости российской экономики в условиях макроэкономических шоков // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: материалы международной научно-практической конференции, Тамбов, 24 ноября 2022 года. Тамбов: Изд. дом «Державинский», 2022. С. 188-191.
7. *Плотников В.А*. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15-21.
8. *Стрих Н.И., Фомин А.А*. Управление человеческими ресурсами в условиях инновационной экономики на основе современных моделей // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2. С. 130-138.

Ши Д.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В КИТАЙСКИХ IT-КОМПАНИЯХ

Аннотация. *В статье исследуется система управления талантами в китайских IT-компаниях, где сочетаются жесткие трудовые нормы, агрессивные методы рекрутинга и уникальные мотивационные схемы. Несмотря на официальный запрет переработок, давление на сотрудников сохраняется, особенно в условиях острой нехватки высококвалифицированных кадров. Особое внимание уделено роли государства в регулировании трудовых отношений, а также конфликту между традиционными ценностями и необходимостью привлекать международных специалистов. Анализ практики показывает, что китайская модель управления талантами остается одной из самых эффективных и, в то же время, одной из самых противоречивых в мире.*

Ключевые слова. *Управление талантами, китайские IT-компании, кадровая политика, сотрудники, стратегии, технологические гонки, методы борьбы, система.*

Shi D.

TALENT MANAGEMENT PRACTICE IN CHINESE IT COMPANIES

Abstract. *The article examines the talent management system in Chinese IT companies, which combines strict labor standards, aggressive recruiting methods and unique motivational schemes. Despite the official ban on overworking, the pressure on employees remains, especially in conditions of an acute shortage of highly qualified personnel. Special attention is paid to the role of the state in regulating labor relations, as well as the conflict between traditional values and the need to attract international specialists. An analysis of the practice shows that the Chinese talent management model remains one of the most effective, but also the most controversial in the world.*

Keywords. *Talent management, Chinese IT companies, personnel policy, employees, strategies, technological races, methods of struggle, system.*

Введение

Современные исследования демонстрируют парадоксальную ситуацию: несмотря на автоматизацию многих бизнес-процессов, человеческий капитал становится всё более ценным активом, особенно в высокотехнологичных отраслях, где креативность и инновационное мышление сотрудников определяют успех организации. Исследователи отмечают [7], что традиционные подходы к управлению персоналом уступают место комплексным системам развития талантов, которые учитывают как профессиональные компетенции сотрудников, так и их психологические потребности, создавая среду для постоянного роста.

Эти позиции находят практическое подтверждение в успехе компаний, которые сделали управление талантами «краеугольным камнем» бизнес-стратегии. Ван Ц. утверждает, что «эффективное управле-

ГРНТИ 06.81.23
EDN CSYQBY
© Ши Д., 2025
Дундун Ши – аспирант кафедры международного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета.
Контактные данные для связи с автором: 191002, Санкт-Петербург, Кузнечный пер., 9 (Russia, St. Petersburg, Kuznechnii lane, 9). Тел.: +7 905 260-99-01. E-mail: dd.521mvp@163.com.
Статья поступила в редакцию 30.04.2025.

ние талантами требует перехода от модели контроля к модели партнёрства, где сотрудник и работодатель совместно инвестируют в профессиональное развитие» [2]. Актуальность управления талантами для китайской IT-индустрии очевидна, стремительный технологический прогресс сочетается с беспрецедентной государственной поддержкой, включая масштабные образовательные реформы и создание специальных экономических зон, что в совокупности формирует уникальную экосистему для привлечения и развития высококвалифицированных специалистов.

Особого внимания заслуживает синтез традиционных конфуцианских ценностей с современными HR-подходами, который позволяет китайским корпорациям не только эффективно конкурировать на внутреннем рынке труда, но и успешно привлекать международные кадры, несмотря на растущую глобальную конкуренцию за IT-специалистов [3].

Материалы и методы исследования

В качестве методов исследования применялись: анализ научной литературы и корпоративной отчетности китайских IT-компаний, сравнительный анализ данных по программам найма и рекрутинга (Huawei, Alibaba, Tencent, ByteDance), изучение кейсов применения AI-скрининга, геймифицированных тестов и чат-ботов в HR-практиках, а также обзор государственных регуляторных документов. Использованы методы качественного анализа и количественного сопоставления (показатели эффективности технологий рекрутинга), синтез данных из отраслевых отчетов (McKinsey, Deloitte) и академических публикаций по проблемам утечки кадров и культурных конфликтов.

Результаты и обсуждение

Особенности рынка труда в китайском IT-секторе характеризуются сочетанием стремительного роста отрасли, объем которой превысил 7 трлн юаней в 2023 году, и хронического дефицита квалифицированных кадров, что приводит к ожесточенной конкуренции между работодателями уже на уровне рекрутинга. Например, «Alibaba ежегодно проводит Alibaba Campus Recruitment Tour, посещая десятки университетов» [2]. В таблице 1 приведены характеристики программ найма выпускников в ведущих IT-компаниях Китая.

Таблица 1

Сравнение программ найма выпускников в ведущих IT-компаниях Китая [1]

Компания	Программа найма	Зарплата (в год)	Дополнительные льготы
Huawei	«Молодые гении»	От 1 млн юаней	Жилье, бонусы за изобретения, быстрый карьерный рост
Alibaba	«Алибаба Кампус»	500-800 тыс. юаней	Опционы, обучение за рубежом, гибкий график
Tencent	«Тенсент Элит»	600-900 тыс. юаней	Гранты на стартапы, релокация в Шэньчжэнь
ByteDance	«БайтДанс Академия»	400-700 тыс. юаней	Доступ к инновационным проектам (TikTok, Lark)

Китайские IT-гиганты применяют дифференцированные стратегии привлечения выпускников элитных вузов, предлагая конкурентные пакеты вознаграждений, адаптированные под специфику каждой компании. Huawei занимает агрессивную позицию на рынке труда, предлагая топовым выпускникам по программе «Молодые гении» беспрецедентную для начинающих специалистов зарплату от 1 миллиона юаней (около 140 тыс. долларов), что в 2-3 раза превышает предложения конкурентов, дополняя жильем и бонусами за изобретения, что делает программу исключительно селективной: по данным компании, ее проходит менее 0,1% соискателей. Alibaba, сохраняя умеренный уровень базовых окладов (500-800 тысяч юаней), делает акцент на долгосрочной мотивации через опционы и уникальную возможность обучения за рубежом, что особенно ценно для амбициозных кандидатов, планирующих международную карьеру. «Tencent занимает промежуточную позицию по зарплатам (600-900 тысяч юаней), но выделяется инновационными льготами в виде грантов на стартапы и гарантированной релокации в Шэньчжэнь – китайскую «кремниевую долину», что создает уникальную экосистему для технологических предпринимателей» [4]. ByteDance, предлагая от-

носительно скромные стартовые оклады (400-700 тыс. юаней), компенсирует это непосредственным вовлечением молодых специалистов в ключевые инновационные проекты мирового уровня, такие как TikTok и Lark, предоставляя уникальный опыт работы, что особенно ценно для поколения Z, ориентированного не столько на денежную компенсацию, сколько на содержательную составляющую работы.

Многие компании сохраняют общий тренд на быстрый карьерный рост для молодых специалистов, но реализуют его через разные механизмы: Huawei через формализованную систему грейдов, Alibaba через международные ротации, Tencent через предпринимательские лифты, а ByteDance через проектный подход, что отражает корпоративные культуры технологических гигантов. Конкуренция за выпускников настолько высока, что некоторые компании начинают переманивать студентов еще до окончания университета, предлагая стипендии и стажировки с последующим трудоустройством. «Например, ByteDance активно сотрудничает с вузами, спонсируя хакатоны и курсы по машинному обучению, чтобы заранее выявлять талантливых студентов» [12]. Китайские компании активно внедряют искусственный интеллект и big data в процессы найма, чтобы ускорять подбор кадров и снижать затраты на рекрутинг (таблица 2).

Таблица 2

Технологии рекрутинга в китайских IT-компаниях [11]

Технология	Пример использования	Эффективность	Компании-лидеры
AI-скрининг резюме	Анализ более 50 тыс. резюме в день, оценка мягких навыков	Сокращение времени отбора на 70%	Tencent, Alibaba
Геймифицированные тесты	Программисты решают задачи в формате квеста	Увеличивает вовлеченность на 40%	ByteDance, Huawei
Чат-боты	Первичное интервью, ответы на вопросы кандидатов	Обрабатывает 80% рутинных запросов	JD.com, Meituan
Анализ видеособеседований	Оценка мимики, речи и стрессоустойчивости	Точность прогноза увольнений 85%	Pinduoduo, Xiaomi

Китайские IT-компании активно внедряют передовые технологии в процессы рекрутинга, добиваясь значительной эффективности в различных аспектах подбора персонала, каждая из представленных технологий имеет специфику применения и демонстрирует различные показатели результативности, что в совокупности формирует комплексный подход к автоматизации и оптимизации HR-процессов.

Технология AI-скрининга резюме, которую активно используют такие гиганты, как Tencent и Alibaba, позволяет обрабатывать 50 тысяч резюме ежедневно, что невозможно при ручном отборе. Tencent использует алгоритмы для автоматического скрининга резюме, оценивая не только опыт и навыки, но и стиль написания, частоту смены работы и даже активность в соцсетях. Система может предсказать, насколько кандидат подходит корпоративной культуре. Геймифицированные тесты, применяемые преимущественно ByteDance и Huawei, представляют собой инновационный подход к оценке технических навыков программистов, где кандидаты решают задачи в формате квеста с элементами сторителлинга и интерактива [6]. Анализ видеособеседований, который особенно активно используют Pinduoduo и Xiaomi, представляет собой технологически сложный инструмент, где алгоритмы компьютерного зрения и анализа речи оценивают не только содержание ответов кандидата, но и его невербальные сигналы – мимику, тон голоса, частоту моргания и другие параметры.

Представленные технологии демонстрируют как китайские IT-компании через комбинацию различных инструментов – от автоматизированного скрининга до сложного анализа поведения – создают комплексные системы рекрутинга, которые не просто ускоряют и удешевляют процесс найма, но и повышают качество принимаемых кадровых решений [5].

Китайские IT-компании активно привлекают иностранных специалистов, особенно в сферах искусственного интеллекта, big data и cloud-технологий. Для иностранных инженеров действует «виза талантов» (R-виза), которая выдается на 5-10 лет и позволяет работать без дополнительных разрешений. «Huawei, Alibaba и Tencent помогают с оформлением документов» [7]. Зарплаты иностранных специалистов в Китае на 30-50% выше, чем у местных сотрудников. Например, российские data-сайентисты в Huawei получают $100-150 тыс. в год, плюс бонусы за переезд. Применяются программы адаптации,

такие как: бесплатные курсы китайского языка, помощь в аренде жилья (например, Huawei предоставляет квартиры в Шэньчжэне) и культурные адаптационные программы (экскурсии, знакомство с традициями). Huawei открыла исследовательские центры в России (Москва), Германии (Мюнхен) и Индии (Бангалор), где нанимает местных специалистов с возможностью переезда в Китай.

Таким образом, китайские компании используют комбинацию агрессивного рекрутинга, технологий и глобальных программ, чтобы привлекать лучших специалистов по всему миру. Ведущие китайские IT-компании создают системы корпоративного образования, адаптированные под их специфические бизнес-потребности (таблица 3).

Таблица 3

Внутренние университеты китайских IT-компаний [11]

Компания	Программа	Формат обучения	Ключевые дисциплины	Результаты
Huawei	Huawei University	Bootcamps, менторство	AI, 5G, лидерство, переговоры	90% сотрудников проходят ежегодную аттестацию
Alibaba	Alibaba Business School	Кейс-стади, MBA-программы	E-commerce, digital-маркетинг, big data	10 000 обученных специалистов в 2021-2023
Tencent	Tencent Academy	Онлайн-курсы, хакатоны	GameDev, cloud-технологии, UX/UI	Запуск 50+ внутренних стартапов
Baidu	Baidu College	R&D-лаборатории, стажировки	Автопилоты, NLP, компьютерное зрение	200 патентов в год

Помимо внутреннего обучения, китайские IT-компании активно инвестируют в международные программы обмена, отправляя перспективных сотрудников в Silicon Valley, Европу и другие технологические развитые локации. Например, Baidu с 2016 года сотрудничает с Google и Microsoft в рамках программы «Global Tech Exchange», позволяющей китайским инженерам работать в американских офисах компаний от 6 месяцев до 2 лет. Участники программы участвуют в совместных R&D-проектах. Аналогичные инициативы есть у Tencent («Silicon Valley Rotation Program») и JD.com («European Leadership Initiative»).

Несмотря на успехи в привлечении и развитии персонала, китайские IT-компании сталкиваются с рядом серьезных проблем. Одна из главных — утечка кадров в США, Сингапур и Европу. По данным LinkedIn, за последние 5 лет 15 тыс. высококвалифицированных специалистов из Huawei, Alibaba и ByteDance переехали работать в зарубежные компании, такие как Google, Meta и Amazon. Основные причины – более высокая зарплата (на 30-50% выше, чем в Китае), меньшая рабочая нагрузка и большая свобода творчества. «Например, в 2023 году группа ведущих AI-исследователей из Alibaba перешла в OpenAI, что стало серьезным ударом по китайской индустрии искусственного интеллекта» [10].

Отметим три ключевых вызова в управлении талантами, с которыми сталкиваются китайские IT-компании (таблица 4): проблема утечки кадров, ужесточение государственного регулирования в сфере трудового законодательства, культурный конфликт между традиционной корпоративной системой с ее жесткими требованиями и новыми поколениями сотрудников.

Таблица 4

Основные вызовы в управлении талантами [11]

Проблема	Примеры	Последствия	Способы решения
Утечка кадров	Переход AI-экспертов из Alibaba в OpenAI (2023)	Потеря ключевых компетенций	Повышение зарплат, опционные программы
Госрегулирование	Штраф Alibaba на $2.8 млрд (2021), ограничения на IPO	Сокращение HR-бюджетов	Лоббирование интересов через ассоциации
Культурный конфликт	Отказ Gen Z от переработок в ByteDance (2022)	Рост текучести кадров	Гибкий график, wellness-программы

Кроме того, китайским компаниям приходится балансировать между западными HR-практиками и традиционными ценностями. С одной стороны, для привлечения миллениалов и поколения Z нужны гибкий график, удаленная работа и креативная корпоративная культура (как в Google или Facebook). С другой – китайский бизнес исторически строится на жесткой дисциплине, иерархии и лояльности к компании. Например, в Huawei до сих пор практикуются ежегодные «испытания на выносливость» для менеджеров (многодневные походы в горы, которые должны проверить их преданность компании).

Заключение

Китайские IT-компании демонстрируют комплексный и инновационный подход к управлению талантами, сочетая агрессивный рекрутинг выпускников элитных вузов с передовыми технологиями подбора кадров (AI-скрининг, геймифицированные тесты), развивая мощные системы корпоративного образования через внутренние университеты (Huawei University, Alibaba Business School) и международные программы обмена. Однако, компании сталкиваются с вызовами, включая утечку кадров, ужесточение государственного регулирования и культурный конфликт между традиционными корпоративными ценностями.

Китайская модель управления талантами эффективна, но требует большей гибкости, интеграции западных практик без потери идентичности. Цифровизация HR-процессов, глобальный рекрутинг, совершенствование методов обучения, трансформация корпоративной культуры предопределят дальнейшие перспективы развития управления талантами в китайских IT-компаниях.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Аналитический центр НАФИ. Цифровые HR-технологии: глобальные тренды и российские практики. М., 2024.
2. *Ван Ц.* Автоматизированные системы оценки компетенций в IT-рекрутинге: дис. ... канд. экон. наук. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. 187 с.
3. *Громов Е.А.* Этические дилеммы искусственного интеллекта в управлении талантами // Мониторинг общественного мнения. 2022. № 4 (152). С. 225-243.
4. *Иванова А.С., Петров В.Г.* Цифровые инструменты рекрутинга в китайской IT-индустрии // Вестник МГУ. Серия Экономика. 2023. № 1. С. 56-78.
5. *Ли Х., Петрова И.С.* Геймификация в подборе IT-персонала: кросс-культурный анализ практик России и Китая // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. 2024. № 1. С. 78-96.
6. *Смирнова О.О., Кузнецов А.В.* Цифровая трансформация рекрутинга: опыт китайских технологических корпораций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 3. С. 45-53.
7. *Chen L., Zhang W.* AI-driven Talent Acquisition in China's Tech Giants: A Case Study of Tencent and Alibaba // Journal of Human Resource Management. 2023. № 41 (2). P. 45-67.
8. China Internet Report. Talent Competition in China's Tech Sector: Salary Trends and Retention Strategies. South China Morning Post. 2024. 88 p.
9. Deloitte Insights. HR Tech Transformation in China: Benchmarking Report. Beijing: Deloitte, 2022. 183 p.
10. *Li X., Zhou M.* Ethical Implications of AI Video Interviews: Data from Pinduoduo and Xiaomi // AI & Society. 2024. № 39 (1). P. 1-18.
11. McKinsey China. The War for Tech Talent: Recruitment Strategies of Chinese Digital Giants. Shanghai: McKinsey & Company, 2023. 124 p.
12. *Wang Y., Liu H.* Gamified Assessment in Tech Recruitment: Evidence from ByteDance and Huawei // International Journal of Selection and Assessment. 2022. № 30 (4). P. 512-530.

Ярошук Ю.М.

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МЕДИЦИНСКОЙ СФЕРЕ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Аннотация. *Статья посвящена исследованию роли этических аспектов и этических дилемм, возникающих в процессе использования технологий и инструментов на основе искусственного интеллекта в сфере деятельности медицинских организаций и учреждений. В статье описано применение искусственного интеллекта в медицинской сфере, рассмотрены социологические подходы к изучению новых технологий и их социального влияния, представлены этические основания использования искусственного интеллекта в медицине, а также выявлены основные этические дилеммы, связанные с применением искусственного интеллекта в медицинской сфере, представлено их рассмотрение с точки зрения социологии управления.*

Ключевые слова. *Искусственный интеллект в медицине, этические аспекты использования искусственного интеллекта, этические дилеммы, новые технологии в медицине, регулирование искусственного интеллекта, управление искусственным интеллектом, управление искусственным интеллектом в медицине.*

Yaroshuk Y.M.

ETHICAL ASPECTS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MEDICAL SPHERE: A SOCIOLOGICAL ANALYSIS

Abstract. *The article is devoted to the study of the role of ethical aspects and ethical dilemmas arising in the process of using technologies and tools based on artificial intelligence in the field of medical organizations and institutions. The article describes the use of artificial intelligence in the medical field, examines sociological approaches to the study of new technologies and their social impact, presents the ethical grounds for the analysis and use of artificial intelligence in medicine, and identifies the main ethical dilemmas associated with the use of artificial intelligence in the medical field, presents their consideration from the point of view of the sociology of management.*

Keywords. *Artificial intelligence in medicine, ethical aspects of using artificial intelligence, ethical dilemmas, new technologies in medicine, regulation of artificial intelligence, management of artificial intelligence, management of artificial intelligence in medicine.*

Введение

На современном этапе развития общественных отношений наблюдается кратный (и даже – экспоненциальный) рост использования технологий и инструментов на основе искусственного интеллекта (ИИ) практически во всех сферах общественной жизни. Системы здравоохранения развитых стран мира и сфера деятельности медицинских учреждений не являются исключением [6].

ГРНТИ 04.51.69
EDN CPJYID
© Ярошук Ю.М., 2025
Юлия Михайловна Ярошук – ассистент кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-5400-3387
Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). E-mail: ymyaro@yandex.ru.
Статья поступила в редакцию 26.05.2025.

Такая тенденция обусловлена, в первую очередь, потенциалом ИИ в возможностях повышения эффективности и доступности медицинских услуг для населения. Так, сегодня с помощью новых технологий в медицине открываются возможности от точной и оперативной диагностики заболеваний до разработки персонализированных планов лечения и автоматизации рутинных задач. Грамотное и рациональное использование искусственного интеллекта способно стать эффективным драйвером для внедрения изменений в борьбу с тяжелыми заболеваниями и улучшения качества жизни граждан.

Однако, наряду с неоспоримыми преимуществами, активное внедрение ИИ в рутинную медицинскую практику сопровождается возникновением и обострением сложных этических проблем, требующих тщательного и всестороннего анализа [2, с. 46]. Вопросы, связанные с ответственностью за принятие решений с помощью или на основе технологий ИИ, с защитой персональных данных потребителей медицинских услуг, с обеспечением справедливости и доступности передовых технологий, с сохранением автономии пациента и снижением рисков дегуманизации медицинской помощи – это лишь некоторые из этических вызовов, стоящих перед современным обществом.

В этой связи, целью настоящего исследования является выявление и анализ основных этических дилемм, связанных с использованием искусственного интеллекта в медицинской сфере, рассмотрение их с точки зрения социологии управления. Использование социологического подхода позволяет исследовать рассматриваемые проблемы как с позиции отдельных субъектов социально-профессиональных коммуникаций в здравоохранении (сотрудников медицинского учреждения и потребителей медицинских услуг), так и в контексте социальных институтов, норм и ценностей, а также проанализировать влияние ИИ на социальную структуру и общественные отношения в сфере здравоохранения.

К задачам исследования относится определение основных направлений применения ИИ в современной медицине, изучение социологических подходов к исследованию новых технологий и их социального влияния, определение этических оснований использования искусственного интеллекта в медицине, а также выявление ключевых этических проблем и дилемм, возникающих в связи с внедрением ИИ в медицинскую практику.

Материалы и методы

Проведенное исследование основывается на анализе ключевых теоретических подходов и научных работ специалистов, занимающихся изучаемой проблематикой, посвященных изучению влияния ИИ на деятельность в медицинской сфере, теоретическом анализе специфики возникающих этических дилемм при использовании ИИ в медицине.

Применение искусственного интеллекта в медицинской сфере

В условиях возрастающей нагрузки на систему здравоохранения в целом, а также в ситуации увеличения объема медицинских данных, которыми оперируют медицинские организации и учреждения, искусственный интеллект становится перспективным инструментом для повышения эффективности деятельности и развития возможностей повышения качества оказания медицинской помощи населению, т.е. потребителям медицинских услуг [1, с. 41].

Современная медицинская практика большинства стран мира проходит период активной интеграции искусственного интеллекта в свою текущую деятельность. В настоящее время автоматизация рутинных операций в сфере деятельности медицинских организаций и учреждений, оптимизация ряда рабочих процессов, предиктивная аналитика и постепенно входящая в рутинную практику в ряде направлений деятельности персонализированная медицина – это лишь некоторые из областей, где искусственный интеллект уже сегодня способен демонстрировать свой потенциал.

Наряду с автоматизацией рутинных операций, таких как обработка данных и включение в процессы администрирования, инструменты и технологии на базе ИИ находят свое применение в более сложных областях, требующих навыков аналитического мышления и принятия решений. Так, диагностические процедуры становятся все более точной областью благодаря специальным системам, анализирующим медицинские снимки и выявляющим признаки заболеваний на ранних стадиях, что особенно актуально в онкологии и кардиологии – областях, занимающих первые места по числу летальных исходов и тяжелого течения заболеваний [7, с. 7].

При разработке новых лекарственных препаратов различных типов также могут быть использованы возможности ИИ, который способен ускорить поиск необходимых молекул и более точно предсказы-

вать эффективность лекарственных средств, тем самым ускоряя процесс проведения сложных клинических исследований. Искусственный интеллект, применяемый при построении и реализации прогностических моделей, способен предиктивно предсказывать потенциальные риски развития заболеваний и, соответственно, своевременно проводить профилактические мероприятия. В управленческом аспекте в целях оптимизации ресурсов и повышения эффективности работы медицинских учреждений (что способствует повышению качества оказания медицинских услуг населению) искусственный интеллект применяется в процессах управления здравоохранением.

Несмотря на все преимущества и потенциальный положительный эффект от внедрения искусственного интеллекта в медицинскую практику, его применение несет за собой значительные риски проявления технологических, а также сложных социальных и этических последствий, требующих тщательного осмысления и необходимости регулирования. Вопросы ответственности за принятые решения, прозрачности алгоритмов, конфиденциальности данных, возможной дискриминации и дегуманизации медицинской практики становятся ключевыми для социологического анализа, направленного на выявление и предотвращение негативных эффектов, связанных с интеграцией ИИ в систему здравоохранения. Дальнейшее исследование этих аспектов позволит сформировать социально-этические рамки для ответственного и эффективного использования ИИ в медицине, обеспечивая баланс между технологическим прогрессом и соблюдением прав и интересов потребителей медицинских услуг.

Социологические подходы к изучению новых технологий и их социального влияния

Изучение социальных последствий внедрения новых технологий, в частности, искусственного интеллекта в медицине, требует применения разнообразных социологических подходов, позволяющих комплексно оценить их воздействие на различные аспекты общественной жизни. Социологический анализ не ограничивается констатацией технологических изменений, а ставит целью выявить их влияние на социальные структуры, отношения, ценности и нормы, а также на индивидуальный опыт, социальные установки и поведение людей.

Одним из ключевых подходов является теория, связанная с социальным конструированием технологий, которая акцентирует внимание на том, что технологии не являются нейтральными и объективными, а формируются под влиянием социальных факторов, интересов и ценностей различных групп. В контексте ИИ в медицине этот подход позволяет проанализировать, как интересы разработчиков в сфере здравоохранения, врачей-специалистов, пациентов, страховых компаний и государства влияют на разработку, внедрение и использование этих технологий. Особое внимание стоит уделить интерпретациям и значениям, которые разные социальные группы приписывают ИИ, и тому, как эти интерпретации формируют социальное восприятие и принятие или непринятие технологии.

Другим важным подходом, который применяется в социальных исследованиях и может быть использован в данном контексте, является акторно-сетевая теория [3, с. 138-139], рассматривающая технологии как активного участника социальных сетей, действующую единицу социальных отношений, влияющую на коммуникацию между людьми. В исследовании применения ИИ в медицине этот подход позволяет проанализировать, как возможности искусственного интеллекта изменяют социальные роли и взаимоотношения между представителями медицинских учреждений и потребителями медицинских услуг (например, между врачами и пациентами), а также между врачами и другими медицинскими работниками, между медицинскими учреждениями, организациями и страховыми компаниями. Акторно-сетевая теория акцентирует внимание на том, как ИИ становится частью сложных социальных сетей, и как эти сети влияют на его развитие и дальнейшее применение.

Кроме того, в рассмотрении предложенной проблематики может быть применена теория диффузии инноваций, описывающая процесс распространения новых технологий в обществе [5, с. 5]. Данная теория позволяет проанализировать, какие факторы способствуют и какие препятствуют внедрению инструментов и технологий на основе ИИ в медицинскую практику, какие социальные группы населения быстрее принимают эти технологии как часть своей повседневной жизни, а какие остаются консервативными, и мы можем наблюдать сопротивление нововведениям.

Также важно учитывать феноменологический подход, который фокусируется на индивидуальном опыте и восприятии человеком новых технологий. Феноменология позволяет понять, как врачи (медицинские работники) и пациенты (потребители медицинских услуг) воспринимают внедрение ИИ в медицину, какие чувства и эмоции вызывает этот процесс у данных социальных групп, какие изменения

происходят в их самосознании. В рамках этого подхода особое внимание стоит уделить изучению влияния искусственного интеллекта на формирование доверия у населения к системе здравоохранения, а также исследованию влияния на социально-профессиональные коммуникации формата «врач-пациент».

В цифровую эпоху быстро изменяющейся современной социальной реальности важным аспектом является изучение влияния социальных сетей и социальных медиа, средств массовой информации и межличностной коммуникации на распространение информации об искусственном интеллекте и на формирование общественного мнения. Использование в анализе возможностей управления социальными процессами различных социологических подходов в совокупности позволит получить более глубокое и всестороннее понимание потенциальных социальных последствий внедрения инструментов и технологий на основе ИИ в медицинскую деятельность и разработать эффективные стратегии для управления этими изменениями. Вот почему социологический анализ должен стать неотъемлемой частью разработки и внедрения новых медицинских технологий, использующих искусственный интеллект, чтобы гарантировать их соответствие запросам и ценностям современного общества.

Этические основания использования искусственного интеллекта в медицине

Несмотря на то, что внедрение ИИ в медицину открывает беспрецедентные возможности для диагностики, лечения и профилактики различных, в особенности, социально значимых заболеваний, этот процесс сопряжен с постоянно растущим числом возникающих острых этических вопросов, требующих тщательного анализа и проработки [4, с. 97-98].

Этические основания применения искусственного интеллекта в здравоохранении должны быть взяты в основу разработки и внедрения этих технологий для того, чтобы гарантировать соблюдение прав потребителей медицинских услуг, обеспечение и поддержание необходимого уровня доверия к системе здравоохранения и предотвращение потенциального вреда, который могут повлечь за собой внедряемые новации. Так, в настоящем исследовании сформулированы основные принципы, определяющие использование искусственного интеллекта в медицинской практике (рисунок 1).

Рис. 1. Ключевые этические принципы внедрения искусственного интеллекта в медицинскую деятельность

Центральным этическим принципом, определяющим использование ИИ в медицине, является благополучие потребителей медицинских услуг. Применение искусственного интеллекта должно быть направлено на улучшение здоровья пациентов, повышение качества диагностических и лечебных манипуляций и процедур, снижение риска возможных ошибок и неблагоприятных побочных эффектов. В этой связи необходимо соотносить потенциальное улучшение результатов проводимого лечения и вероятность возникновения новых рисков и проблем, поскольку любые инструменты и технологии на

основе ИИ не способны стать полноценной заменой врача-специалиста, а являются лишь инструментом, который должен помогать медицинскому работнику принимать более обоснованные решения.

Вторым ключевым принципом является минимизация потенциального вреда. Внедрение ИИ не должно приводить к ухудшению состояния пациентов, нарушению их законных прав или возникновению социального неравенства из-за возможностей доступа к получению качественных медицинских услуг. Такие потенциальные риски, как ошибки в диагностике или процессе лечения, утечка конфиденциальной информации и персональных данных, дискриминация на основе данных ИИ и другие должны быть оценены, взвешены и учтены посредством, например, внедрения механизмов защиты и контроля.

Третьим важным принципом является автономия потребителей медицинских услуг, которые попрежнему должны иметь право принимать осознанные решения, касающиеся своего лечения, в том числе связанные с использованием ИИ. Медицинским работникам необходимо обеспечить предоставление пациентам полной и понятной информации о возможностях и рисках использования искусственного интеллекта, об альтернативных методах лечения, а также дать возможность отказа от использования ИИ, не опасаясь негативных последствий.

Четвертым принципом является справедливость и равенство в доступе к технологиям и инструментам на основе ИИ для всех пациентов, вне зависимости от их социального статуса, национальной принадлежности, географического положения и прочих характеристик во избежание ситуации, когда какие-либо социальные группы остаются без доступа к современным медицинским технологиям.

Однако, даже в условиях соблюдения этих базовых этических принципов не существует гарантий невозможности возникновения потенциальных проблем. В медицинской практике возникают и будут возникать сложные этические дилеммы, связанные с использованием ИИ в медицинской деятельности. Так, например, возникают вопросы, связанные с распределением зон ответственности, понятностью и прозрачностью алгоритмов, безопасностью и конфиденциальностью данных потребителей медицинских услуг, предвзятостью и потенциальной дискриминацией, а также рисками дегуманизацией медицины (рисунок 2).

Зоны ответственности за ошибки	Кто будет нести ответственность за ошибки, допущенные ИИ в процессе диагностических или лечебных процедур и манипуляций?
Прозрачность алгоритмов принятия решений	Как обеспечить прозрачность алгоритмов, используемых ИИ, чтобы медицинским работникам и потребителям медицинских услуг было понятно, на каких данных основано принятие решений?
Конфиденциальность и безопасность данных	Как защитить конфиденциальную медицинскую информацию потребителей медицинских услуг от несанкционированного доступа и использования?
Предвзятость и дискриминация	Как избежать предвзятости в алгоритмах, используемых ИИ, которые могут приводить к дискриминации определенных социальных групп среди потребителей медицинских услуг?
Дегуманизация медицины	Как грамотно сохранить человеческий компонент в процессе оказания медицинских услуг и не допустить, чтобы ИИ полностью заменил медицинских работников, разрушив доверительные отношения между ними и потребителями медицинских услуг ?

Рис. 2. Этические дилеммы, связанные с внедрением искусственного интеллекта в медицинскую практику

Решение этих этических вопросов требует междисциплинарного подхода, включающего участие медицинских работников, разработчиков ИИ, юристов, этиков, пациентов, пациентских сообществ и представителей широкой общественности. Необходимо разработать четкие этические нормы и правила, регулирующие использование ИИ в медицине, а также создать механизмы контроля и надзора за их

соблюдением. Только в этом случае мы сможем в полной мере реализовать потенциал ИИ для улучшения здоровья людей, не подвергая при этом риску их права и благополучие.

Заключение

Внедрение искусственного интеллекта в медицинскую сферу получает все большее распространение благодаря его перспективным возможностям в контексте повышения эффективности оказания качественных медицинских услуг и потенциальному расширению доступности медицинской помощи. Современные технологии позволяют проводить точную и оперативную диагностику, разрабатывать персонализированные планы лечения, автоматизировать рутинные задачи. Ответственное и рациональное применение ИИ в деятельности медицинских организаций и учреждений может стать ключевым фактором для положительных изменений в борьбе с тяжелыми заболеваниями и в процессе нацеленности на повышение качества жизни граждан.

Системы на основе ИИ успешно применяются для обработки и анализа медицинских изображений (рентген, КТ, МРТ), выявления патологий на ранних стадиях, разработки индивидуальных планов лечения и прогнозирования рисков развития заболеваний. Это позволяет врачам-специалистам быстрее и точнее ставить диагнозы, принимать более обоснованные решения и уделять больше времени непосредственной коммуникации с пациентами, повышая тем самым качество и доступность медицинской помощи. Несмотря на очевидные преимущества, внедрение ИИ в медицину порождает ряд острых этических проблем, требующих тщательного рассмотрения и регулирования. Прежде всего, необходимо решать вопросы, связанные с определением зон ответственности, обеспечением понятности и прозрачности работы алгоритмов, защитой данных пациентов, предотвращением предвзятости и дискриминации, а также сохранением эмпатии и гуманности в медицинской практике.

Таким образом, только комплексный и системный подход к регулированию применения искусственного интеллекта в медицине (в том числе с использованием социологического анализа) позволит в полной мере реализовать его потенциал для улучшения здоровья людей, не подвергая при этом риску их права, здоровье и благополучие.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Аликперова Н.В.* Искусственный интеллект в здравоохранении: риски и возможности // Здоровье мегаполиса. 2023. Т. 4, № 3. С. 41–49.
2. *Гусев А.В., Шарова Д.Е.* Этические проблемы развития технологий искусственного интеллекта в здравоохранении // Общественное здоровье. 2023. № 3 (1). С. 42-50.
3. *Денисова Г.С., Полонская И.Н., Сусименко Е.В.* Акторно-сетевая теория: инновационные аспекты социологической методологии // Вестник Института социологии. 2022. Том 13. № 2. С. 137–158.
4. *Неизвестный С.И.* Социальные проблемы принятия решений искусственным интеллектом в цифровом обществе // Социологический журнал. 2021. Том 27. № 2. С. 90–108.
5. *Носонов А.М.* Теория диффузии инноваций и инновационное развитие регионов России // Псковский регионологический журнал. 2015. № 23. С. 3-16.
6. *Половинкин В.В.* Искусственный интеллект: перспективы развития и внедрения в различные сферы жизни человека // Молодой ученый. 2023. № 49 (496). С. 29-31.
7. *Трошина А.А., Андреев М.А., Стойко Ю.М., Максименков А.В.* «Смертельная» коморбидность – сердечно-сосудистые заболевания и онкология: общие патогенетические аспекты (часть I) // Лечебное дело. 2023. № 1. С. 6-11.

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 нередактируемых 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 Х» (где Х – 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.

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

Редакторы:
С.С. Алмаметова, Ю.А. Безуглая
Обложка художника *А.А. Сивакова*
Оригинал-макет *Ю.К. Трубкиной*

Подписано в печать 29.08.2025 г. Дата выхода в свет 29.08.2025 г.
Формат 60 × 84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,0. Уч.-изд. л. 22,0. Тираж 500 экз. Заказ 811.

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.