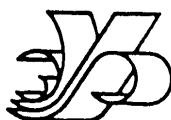


САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИЗВЕСТИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Периодический научный журнал

№ 5 (155)



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2025

Главный редактор

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

Заместители главного редактора:

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

Члены редакционной коллегии:

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

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

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

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

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

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

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

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

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

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

Условия подписки приведены на последней странице журнала.

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

СОДЕРЖАНИЕ

ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

Галазова С.С., Магомаева Л.Р., Разина О.М. Влияние экзогенных факторов на развитие исламской и конвенциональной банковских систем: обзор современных теорий и положений.....	7
Чараева М.В., Бакулина А.А. Система управления государственными финансами как основа устойчивого развития российской экономики	17
Карельская С.Н. Памяти стольника А.И. Безобразова как источник по истории бухгалтерского учета в русских частных хозяйствах XVII века	25

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

Фоменко Н.М., Жура С.Е., Коваленко М.А. Формирование экологической политики субъектов Российской Федерации для перехода на экономику замкнутого цикла	32
Плотников В.А., Бутахин Д.А., Игнатьев С.А. Моделирование социально-экономических последствий государственного управления в сфере этических стандартов использования ИИ-технологий	40
Курбанов А.Х., Петров А.В., Целыковских А.А. Экосистемная трансформация взаимодействия участников государственного оборонного заказа как способ управления процессом достижения национальной безопасности	49
Кузнецова В.П., Вардомацкая Л.П. Образовательная политика: тренды и их роль в повышении качества жизни региона	56
Ватлина Л.В. Эффективные методы публичного управления: принципы и инструменты	62
Новиков А.Б., Рагозина Н.А., Путихин Ю.Е. Комплексный анализ борьбы с нелегальной конкуренцией: проблемы и решения	68

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ

Путькина Л.В., Минаков В.Ф., Лобанов О.С. Конкуренция в сфере искусственного интеллекта	73
Хомченко Е.В., Тихонова М.В. Механизм расчета сетевых и синергетических эффектов индустрии спорта и модель многосторонней платформы для предприятий-производителей спортивной продукции	77
Павлова С.В. Об основных тенденциях на рынке труда в условиях дефицита кадров	83

МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Петров А.Н., Назаров Д.О. Стратегия устойчивости	90
Плешакова Е.Ю. Трансформация принципов менеджмента в условиях цифровизации	95
Каныгин Г.В. Концептуальная модель латентной основы принятия управленческих решений	100
Тихонов Д.В. Анализ потенциала клиентоцентричных моделей управления высшими учебными заведениями в контексте цифровой трансформации	107

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Потемкин В.К., Вельмисова Д.В. Социальные резервы активизации научной деятельности в решении общественно значимых задач.....	113
Крылова М.Б., Мюллер Н.В. Особенности кросс-культурной коммуникации и управления в китайской деловой культуре.....	119

ПРОБЛЕМЫ ЯЗЫКОЗНАНИЯ И ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ

Доронина И.М., Девяткин Г.С. Экстралингвистические маркеры лжи в речевой коммуникации и их роль в юридической практике	125
Миронова М.Ю. Диахронические изменения композиции англоязычной научной статьи.....	132

ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Бочарова Е.В. Верификация классических теорий жизненного цикла организации: эмпирический анализ на примере предприятий Республики Карелия.....	139
Жумаев М.О. Международный опыт внедрения блокчейн-технологий в сфере услуг.....	147
Осипенко А.В. Методологические подходы к оценке экономической эффективности инновационных проектов по цифровой трансформации в проектировании промышленных объектов	153
Писарев А.В. Формирование системы управления устойчивым развитием компаний упаковочной отрасли: ESG-трансформация и циркулярная экономика	158
Тозикова М.А. Вовлечённость персонала: понятия, структура и взаимосвязи	163

CONTENTS

FINANCIAL SECTOR OF ECONOMY

Galazova S.S., Magomaeva L.R., Razina O.M. The influence of exogenous factors on the development of islamic and conventional banking systems: a review of modern theories and provisions.....	7
Charaeva M.V., Bakulina A.A. Public finance management system as a basis for sustainable development of the Russian economy	17
Karelskaia S.N. Memory of A.I. Bezobrazov, a stolnik, as a source on the history of accounting in Russian private farms of the 17th century	25

STATE REGULATION OF ECONOMY

Fomenko N.M., Zhura S.E., Kovalenko M.A. Formation of environmental policies of Russian Federation subject to transition to a circular economy	32
Plotnikov V.A., Butashin D.A., Ignatev S.A. The public administration's socio-economic consequences modeling in the field of the AI technologies using ethical standards.....	40
Kurbanov A.Kh., Petrov A.V., Tselikovsky A.A. Ecosystem transformation of interaction among participants of the state defense order as a way of managing the process of achieving national security	49
Kuznetsova V.P., Vardomatskaya L.P. Educational policy: trends and their role in enhancing regional quality of life.....	56
Vatlina L.V. Effective methods of public administration: principles and tools	62
Novikov A.B., Ragozina N.A. Putikhin Y.E. Comprehensive analysis of the fight against illegal competition: problems and solutions.....	68

ECONOMY OF ENTERPRISES, REGIONS AND BRANCHES

Putkina L.V., Minakov V.F., Lobanov O.S. Competition in the field of artificial intelligence	73
Khomchenko E.V., Tikhonova M.V. Mechanism for calculation of network and synergistic effects of the sports industry and model of a multi-sided platform for sports product manufacturing enterprises	77
Pavlova S.V. About the main trends in the labor market in conditions of personnel shortage	83

MANAGEMENT

Petrov A.N., Nazarov D.O. Sustainability strategy	90
Pleshakova E.Y. Transformation of management principles in the context of digitalization	95
Kanygin G.V. Conceptual model of latent bases in management decision making	100

Tikhonov D.V. Analysis of the potential of client-centric management models in higher education institutions in the context of digital transformation	107
---	-----

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND ECONOMY

Potemkin V.K., Velmisova D.V. Social reserves for activating scientific activity in solving socially significant problems	113
Krylova M.B., Muller N.V. Features of cross-cultural communication and management in Chinese business culture	119

PROBLEMS OF LINGUISTICS AND COMMUNICATIONS THEORY

Doronina I.M., Devyatkin G.S. Extralinguistic markers of lies in speech communication and their role in legal practice	125
Mironova M.Y. Diachronic changes in the composition of an english scientific article	132

YONG RESEARCHERS' WORKS

Bocharova E.V. Verification of classical organizational life cycle theories: an empirical analysis of enterprises in the Republic of Karelia	139
Zhumaev M.O. International experience in implementing blockchain technologies in the service sector	147
Osipenko A.V. Methodological approaches to assessing the economic efficiency of innovative digital transformation projects in industrial design.....	153
Pisarev A.V. Formation of a sustainable development management system for packaging industry companies: ESG transformation and circular economy.....	158
Tozikova M.A. Employee engagement: concepts, structure and interrelationships	163

ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

Галазова С.С., Магомаева Л.Р., Разина О.М.

ВЛИЯНИЕ ЭКЗОГЕННЫХ ФАКТОРОВ НА РАЗВИТИЕ ИСЛАМСКОЙ И КОНВЕНЦИОНАЛЬНОЙ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ И ПОЛОЖЕНИЙ

Аннотация. В статье проведена оценка влияния экзогенных факторов на развитие исламской и конвенциональной банковских систем, обосновывающая структурные различия их бизнес-моделей в зависимости от способов распределения ресурсов и прибыли от финансовой деятельности, целей финансирования с учетом морально-этических компонентов и принципов шариата, специфики регулирования и контроля. Особое внимание уделено научно-практическим аспектам распределения рисков в исламском и конвенциональном банкинге с учетом нормативных ограничений и особенностей формирования финансового результата в условиях кризиса и влияния цифровизации. Авторами сделан вывод о том, что несмотря на высокую устойчивость исламских банков к кризисным явлениям, в отличие от традиционных банков, они имеют более системную подверженность трансграничным эффектам «финансового заражения». Критический анализ системных положений позволил авторам опровергнуть гипотезу об автономном функционировании исламского банкинга в глобальной банковской системе, что проявляется через механизмы распространения экзогенных шоков в цифровой среде. Систематизированы направления макропруденциального регулирования исламских и конвенциональных банков, связанные с обоснованием критериев рыночной взаимозависимости и факторов заражения, выявлением потенциальных каналов передачи экзогенных шоков и совершенствованием мер надзорного реагирования в условиях системных дисбалансов банковской среды.

Ключевые слова. Исламская и конвенциональная банковские системы, риски, принципы шариата, экзогенные шоки, цифровизация.

Galazova S.S., Magomaeva L.R., Razina O.M.

THE INFLUENCE OF EXOGENOUS FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF ISLAMIC AND CONVENTIONAL BANKING SYSTEMS: A REVIEW OF MODERN THEORIES AND PROVISIONS

Abstract. The article assesses the influence of exogenous factors on the development of Islamic and conventional banking systems, justifying the structural differences in their business models based on methods of resource allocation and profit distribution from financial activities, financing objectives considering moral-

ГРНТИ 06.73.55

EDN DDQBN1

© Галазова С.С., Магомаева Л.Р., Разина О.М., 2025

Светлана Сергеевна Галазова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики факультета экономики и управления Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова.

Лейла Румановна Магомаева – доктор экономических наук, доцент, директор института цифровой экономики и технологического предпринимательства Грозненского государственного нефтяного технического университета имени академика М.Д. Миллионщикова.

Ольга Михайловна Разина – кандидат экономических наук, доцент департамента «Экономика, управление, менеджмент и бизнес-информатика» АНО ВО «Институт социальных наук».

Контактные данные для связи с авторами (Магомаева Л.Р.): 364000, г. Грозный, ул. Мирзоева, 37 (Russia, Grozny, Mirzoeva str., 37). Тел.: +7 989 900 98 98. E-mail: rumanovna@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 29.08.2025.

ethical components and Shariah principles, as well as specifics of regulation and control. Particular attention is paid to scientific and practical aspects of risk distribution in Islamic and conventional banking, considering regulatory constraints and peculiarities of financial performance formation during crises and under the influence of digitalization. The authors conclude that despite the higher resilience of Islamic banks to crisis phenomena compared to traditional banks, they exhibit more systemic vulnerability to cross-border effects of «financial contagion». Critical analysis of systemic provisions allowed the authors to refute the hypothesis about the autonomous functioning of Islamic banking within the global banking system, which manifests through mechanisms of exogenous shock transmission in the digital environment. The study systematizes directions for macroprudential regulation of Islamic and conventional banks related to establishing criteria for market interdependence and contagion factors, identifying potential channels for transmitting exogenous shocks, and improving supervisory response measures under conditions of systemic imbalances in the banking environment.

Keywords. *Islamic and conventional banking systems, risks, Sharia principles, exogenous shocks, digitalization.*

Введение

Научно-теоретические и практические исследования, проводимые в последние годы, позволили сформировать системный взгляд и выделить характерные особенности исламской и конвенциональной банковских систем.

Для конвенциональных банковских систем, ориентированных преимущественно на оптимальное распределение ресурсов, целевым ориентиром в развитии выступает достижение максимальной доходности, в то время как исламская модель лишь опосредованно ориентирована на достижение прибыли, не являющейся исключительной или определяющей целью финансовой деятельности. При этом принцип распределения прибыли между участниками финансовых операций, который является ключевым элементом исламского банкинга, в конвенциональной банковской системе реализуется через механизмы проектного финансирования, демонстрируя суверенитет над базовыми концепциями распределения рисков и доходов. Современные финансовые теории, актуализируют существующие институциональные различия банковских систем, определяя возможности их взаимного обогащения, интеграции методологических подходов в рамках единой финансовой модели, учитывающей современные исследования и религиозно-этические аспекты финансовой деятельности.

Принципиальное отличие исламской модели от традиционной банковской практики заключается в наличии скрытой неопределенности, которую финансовые посредники могут гарантировать для своих клиентов. Если конвенциональная банковская деятельность гарантирует фиксированную доходность клиентам (инвесторам) независимо от фактической прибыльности портфеля, создавая при этом скрытую неопределенность, то исламская модель исключает подобные практики как содержащие элементы гарара (запрета). Данный подход обеспечивает более справедливое распределение рисков и прозрачность финансовых операций.

Конвенциональный банкинг, как правило, не закрепляет этические стандарты для определения вектора развития финансовой деятельности. Подобная практика используется лишь в отдельных сегментах, например в EGS финансировании, учитывающем экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности компаний и проектов. Исламский банкинг ориентирован на исключительную важность соблюдения морально-этических и религиозных принципов, закрепленных в своде законов шариата. Главным образом, это выражается в поддержке малообеспеченных бизнес-сообществ, таких как фермеры, предприятия малого и среднего бизнеса, способствуя устойчивому экономическому развитию [16]. Наиболее заметным отличием исламских банков от традиционных является мораторий на проценты, который запрещает предоставлять фиксированные процентные ставки по депозитам или взимать проценты по кредитам со своих заемщиков. В целом сама идея о том, что финансовые сделки должны основываться на концепции распределения прибылей и убытков, поддерживается исламским правом [25]. Более того, любая финансовая транзакция должна быть подкреплена экономической сделкой с участием материального имущества [13].

Ключевым фактором экспансии исламских банков в немусульманские юрисдикции выступает их принципиально иная парадигма бизнес-отношений, основанная на принципах партнерства (мушарака, мудараба) и исключающая асимметричное распределение рисков, характерных для традиционного кредитования. Институциональная прозрачность исламских финансовых институтов обусловлена необходимостью минимизации моральных рисков в условиях отсутствия гарантированной доходности инвестиционных операций, что актуализирует требования к полноте раскрытия информации о финансовом состоянии, инвестиционных стратегиях и системе риск-менеджмента.

Традиционное представление о модели исламского бизнеса основано на принципах автономности ее функционирования в отличие от конвенциональных банковских систем, что обусловлено особенностями законодательства, влиянием морально-этических и религиозных стандартов, основанных на законах шариата. Указанные различия находят свое отражение в способах и каналах идентификации рисков, несмотря на наметившуюся тенденцию сближения надзорных практик и экспансию исламских финансовых институтов в страны немусульманского мира.

Структурный анализ

Несмотря на более чем шестидесятилетний опыт развития современного исламского банкинга, в мировой финансовой архитектуре лишь единичные страны, имеют полностью сформированную исламскую модель финансовой деятельности, тогда как в остальных странах мусульманского мира исламские банки функционируют параллельно с традиционными финансовыми институтами в рамках доминирующей конвенциональной системы. При этом наибольшая концентрация шариат-совместимых активов характерна только для региона Ближнего Востока, особенно на Аравийском полуострове, что исторически обусловлено происхождением ислама в данном регионе и традиционно высоким уровнем религиозного сознания населения, что создает благоприятную среду для развития исламских финансовых институтов.

Существует устойчивая тенденция по увеличению доли исламского финансирования в немусульманских странах, что обусловлено ростом выпуска исламских карт и потребительских финансовых продуктов, соответствующих шариату, а также активным проникновением в розничный банковский сектор. Крупные иностранные банки, такие как HSBC, Citigroup, Deutsche Bank, Standard Chartered и BNP Paribas, также расширяют свое присутствие в исламском банковском секторе. Вместе с тем, доля исламского банкинга в общей мировой финансовой системе остается ограниченной по сравнению с традиционными банками, что отражает сложный процесс адаптации исламских финансовых принципов к современным экономическим реалиям в условиях глобализированной финансовой системы [7].

Таким образом, современная исламская банковская система, сформировавшаяся в середине XX века как альтернативная финансовая модель, к 2025 году трансформировались в полноценный сегмент мировой финансовой системы с совокупными активами, превышающими 4 трлн долларов США. В 2024 году объем мировых активов исламской финансовой индустрии уже превысил 5 трлн долл США, что на 12% больше, чем в 2023 году, и на 43% больше, чем в 2020 году. На исламский банкинг приходится более 70% от общего объема исламских финансовых активов, и, по прогнозам, активы вырастут с 5 трлн долл США в 2024 году до 5,2 триллиона долларов США к 2028 году [28].

Структурный анализ географического распределения активов исламского банкинга позволяет говорить об их существенной региональной концентрации: 80% отраслевых активов сосредоточены в пяти странах – Иране, Кувейте, Малайзии, Саудовской Аравии и ОАЭ. Такая пространственная асимметрия свидетельствует о возможности дальнейшей диверсификации исламских финансовых институтов за пределы традиционных центров [9]. Лидеры рынка – Иран, Саудовская Аравия и Малайзия – сохраняют доминирующие позиции, формируя устойчивую архитектуру глобальной системы исламских финансов. Рост экономик стран с мусульманским населением за последние двадцать лет составил 263%, а их доля в совокупном в совокупном ВВП выросла с 3% до 14% [33].

Научный и практический интерес представляет структура развития нормативно-правового регулирования исламского банкинга, которая охватывает по состоянию на 2023 год 102 страны мира, большинство нормативных изменений трансформировались в банковский сектор. За последние годы в число новых юрисдикций, начавших регулирование исламского банкинга, вошли такие страны как Россия и Уганда [28]. Уганда, где уже функционируют шесть исламских банков и подразделений, сформирован-

ных по принципу «исламского окна», продолжает рассматривать вопрос о разработке отдельного нормативного акта для исламских финансовых институтов, включая создание центрального шариатского совета.

В России в 2022 году в рамках регионального эксперимента на территории Татарстана, Башкортостана, Чеченской Республики и Республики Дагестан, был принят Закон о развитии исламского банкинга [1, 2], предусматривающий создание единого реестра участников, в число которых включены кредитные и некредитные организации, потребительские общества, фонды, автономные некоммерческие организации, хозяйственные общества, организации, созданные в форме товарищества, часть из которых также функционирует в формате «смешанного типа». Отличительной особенностью кредитных и финансовых институтов «смешанного типа», функционирующих в России, является предоставление традиционных и халяльных финансовых продуктов вне зависимости от религиозных убеждений, одновременно соответствующих стандартам исламского финансирования, подтвержденным фетвой – специальным сертификатом, выданным Шариатским надзорным советом [6]. Особый интерес в рамках становления индустрии исламских финансов вызывает развитие рынка исламского капитала, где формируются новые регуляторные инициативы для различных регионов, включая страны ССАГПЗ. Например, в ОАЭ посредством участия FSRA была запущена программа ADGM RegLab – регуляторная «песочница», позволяющая исламским FinTech-компаниям тестировать свои инновации в контролируемой среде под руководством регулятора.

Вместе с тем, в отличие от конвенциональных банков, распространивших свое присутствие практически во всем мире, актуальными направлениями развития исламского банкинга остаются: адаптация к глобальным социально-экономическим трансформациям, оптимизация институциональной архитектуры, разработка инновационных финансовых продуктов, расширение географического присутствия. Дальнейшая эволюция исламского банкинга требует комплексного подхода, сочетающего сохранение концептуальных основ с адаптацией к современным экономическим реалиям. С нашей точки зрения, решение указанных задач будет способствовать формированию более сбалансированной и устойчивой архитектуры исламской банковской системы в глобальном масштабе.

Литературный обзор

Обзор современной литературы позволил выделить фундаментальное исследование Данджи М. и Гаджурела Д. [14], посвященное эмпирическому и статистическому анализу механизма трансграничного банковского кризиса, возникающего через финансовые каналы. Основные результаты исследования опирались на период глобального экономического кризиса 2007-2009 гг. Авторы продемонстрировали существование механизмов заражения, выходящих за рамки традиционных финансовых каналов, связанных с торговыми и портфельными инвестициями в рамках международных банковских групп.

Особый научный интерес в данном контексте представляют исследования [22], связанные с анализом взаимодействия традиционной и исламской банковских систем в условиях экзогенных шоков. Институциональное признание исламских финансов, проявляющееся прежде всего в создании специализированных индексов (Лондонская фондовая биржа) и государственной поддержке (инициативы Дубая), подтверждает их растущую системную значимость в глобальной банковской системе. Это обусловило формирование нового направления научных исследований, фокусирующихся на анализе каналов распространения шоков между исламскими и традиционными банковскими системами, что представляет особый научный интерес для понимания механизмов их функционирования и базовых отличий в условиях рисков внешней среды.

Современные исследования выявляют принципиальное противоречие в понимании взаимосвязи исламских и традиционных финансовых рынков. Согласно гипотезе, сформулированной Ибрагим М.Х. [19], основанной на принципах шариата, исламские финансовые активы обладают уникальными характеристиками, что теоретически должно обеспечивать их сегментацию и слабую корреляцию с традиционными рынками. Эмпирические данные, полученные Ризви С. и Аршад С. [23], а также исследования Маждуба Дж. и Мансура У. [21] подтверждают эту позицию, демонстрируя ограниченную взаимозависимость исламских и традиционных индексов. Однако, более поздние исследования [11, 15, 17], ставят под сомнение данную гипотезу, выявляя существенную зависимость исламских ин-

дексов от глобальных рыночных факторов, устанавливая значимые причинно-следственные связи с традиционными рынками с помощью линейных и нелинейных тестов Грейнджера, подтверждая растущую интеграцию исламских рынков в глобальную финансовую систему.

При этом, институциональные особенности исламского банкинга создают существенные операционные ограничения, включая отсутствие доступа к процентным инструментам рефинансирования, ограниченные возможности секьюритизации активов, преобладание долговых и лизинговых схем (мурабаха, салам, иджара) над режимами распределения прибылей и убытков, а также повышенную подверженность цифровым инцидентам в условиях интеграции исламского банкинга в мировую банковскую систему.

Некоторая часть зарубежных исследований [10, 12, 18, 20, 24], посвященных вопросам модернизации банковской среды и ее влияния на распространения кризисных явлений в исламской и конвенциональной банковской системах, обосновывает в качестве основного канала возникновения киберкризисов и экзогенных шоков цифровой канал, как источник «финансового заражения» и массового распространения в банковской среде. Поддерживая гипотезу о зависимости исламского банковского сектора от глобальных рыночных изменений, ряд отечественных авторов [3, 4, 5, 8] рассматривают их как исключительную особенность технологического развития банковских технологий, оставляя без внимания результаты распространения цифровизации и ее линейный характер влияния на кризисные явления.

Научный подход Данджи М. и Гаджурела Д. [14] позволяет идентифицировать несколько основных каналов распространения кризисных шоков: системный – через глобальные рыночные факторы, специфический (специфические банковские риски и волатильности) – изменения рыночной конъюнктуры. Результаты, полученные авторами, позволяют сделать вывод о том, что все исследуемые исламские банковские системы были подвержены хотя бы одному типу заражения, при этом наибольшая уязвимость наблюдалась в таких странах как, Алжир, Египет, Иордания, Кувейт и Катар, тогда как ключевыми факторами устойчивости выступали такие показатели, как достаточность регулятивного капитала, диверсификация розничного бизнеса и концентрация рынка.

С нашей точки зрения, в число каналов распространения кризисных шоков можно также включить цифровой канал, как источник системной подверженности «массового заражения» и трансграничного эффекта, опровергая при этом гипотезу об автономном функционировании исламского банкинга в мировой банковской системе.

Проведенный обзор научно-практических и теоретических работ позволил выделить в качестве магистрального направления в развитии исламского банкинга совершенствование мер макропруденциального регулирования, учитывающих наметившуюся экспансию исламских финансовых институтов в страны немусульманского мира, дальнейшую диверсификацию исламских финансовых институтов за пределы традиционных центров в формате «исламского окна», а также постепенный процесс сближения надзорной практики в конвенциональном и исламском банкинге в условиях влияния экзогенных шоков.

Результаты исследования

Полученные выводы, с нашей точки зрения, актуализируют необходимость совершенствования методологических аспектов макропруденциального регулирования в условиях возможных вызовов внешней среды и потенциальных экзогенных шоков при адаптации международных стандартов надзора, создания механизмов хеджирования системных рисков, что имеет системное значение как для регуляторной политики в банковских системах «смешанного типа», так и для исследования новых направлений устойчивости альтернативных финансовых моделей.

Современная теоретическая парадигма рассматривает исламскую банковскую систему как сложную сетевую структуру автономного типа, где особое значение приобретают два ключевых аспекта: вероятность последовательных дефолтов и степень взаимосвязанности финансовых институтов. Однако, исследования последних лет позволили выделить существование четырех основных каналов передачи кризисных явлений: общесистемного, институционального, связанного с изменениями рыночной волатильности и цифрового канала, обусловленных влиянием глобализации мировой банковской системы.

Развитие научных представлений в данной области характеризуется переходом от анализа простых корреляционных зависимостей к построению сложных моделей, учитывающих нелинейный характер взаимосвязей, их временную динамику и институциональные особенности участников рынка. Современные теоретические исследования задают качественно новый взгляд на решение принципиальных

задач макропруденциального регулирования исламских и конвенциональных банков, связанных с разработкой критериев разграничения нормальной рыночной взаимозависимости и кризисного заражения, выявлении потенциальных каналов передачи шоков и совершенствовании мер для предупреждения системных кризисов.

В таблице систематизированы меры по совершенствованию макропруденциального регулирования при реагировании на экзогенные шоки и трансграничного воздействия с учетом сближения надзорной практики, а также установленных стандартов для конвенционального и исламского банкинга.

Во-первых, особую значимость приобретает уязвимость исламских банков к кризисным импульсам, особенно для стран с выраженной финансовой турбулентностью, что обуславливает необходимость разработки специализированных инструментов макропруденциального регулирования рисков. Под странами с выраженной финансовой турбулентностью мы подразумеваем страны, демонстрирующие устойчивую или системную нестабильность финансового сектора, проявляющуюся в одновременном наличии следующих факторов: выраженной волатильности ключевых макрофинансовых показателей (обменного курса, процентных ставок, суверенных кредитных спрэдов), структурных дисбалансов платёжного баланса и государственного бюджета, институциональной слабости финансового регулирования, повышенной восприимчивости к экзогенным шокам и способности генерировать трансграничные эффекты финансового заражения, при этом, данные характеристики сохраняют устойчивую динамику, что позволяет исключить временные рыночные колебания.

Во-вторых, дискуссионным остается вопрос возникновения специфического риска в исламском банкинге, который проявляется прежде всего в систематическом перераспределении финансовых результатов от владельцев неограниченных инвестиционных счетов (UPSIA) к акционерам исламских банков на фоне конкуренции, сложившейся на финансовом рынке. Данный феномен представляет собой уникальный механизм риск-трансформации, присущий исключительно исламской банковской системе, где в условиях отсутствия гарантированной доходности по инвестиционным счетам, финансовые институты вынуждены осуществлять перераспределение рыночных рисков в рамках сложной системы взаимоотношений между поставщиками капитала (вкладчиками) и его пользователями (банками).

Таблица

Направления макропруденциального регулирования при реагировании на экзогенные шоки для конвенциональных и исламских банков (составлено авторами)

Канал распространения экзогенных шоков	Характеристика канала	Меры для исламских банков	Меры для конвенциональных банков
Системный канал (глобальные рыночные факторы)	Универсальный канал воздействия общемировых кризисов, изменений монетарной политики и волатильности	Реализация стресс-тестирования с учетом специфики активов, введение ограничений концентрации рисков в сырьевых активах и формирование буферов ликвидности для исламских облигаций в соответствии со стандартами IFSB, учитывающих подверженность глобальным рыночным шокам	Применение процедур стресс-тестирования, соблюдение коэффициентов покрытия ликвидности и установление ограничений на валютные позиции в соответствии с требованиями Базельского комитета по банковскому надзору, направленных на минимизацию системных рисков
Специфический канал (уникальные банковские риски)	Канал распространения шоков через специфические риски, присущие каждой из банковских систем	Создание стабилизационных фондов доходности, разработка стандартов распределения прибыли между участниками и формирование резервов под просроченные платежи без применения штрафных санкций в соответствии с принципами Шариата, направленные на нивелирование специфических дисбалансов	Разработка моделей управления активами и пассивами для минимизации процентного риска и формирование пруденциальных резервов под потенциальные убытки, ориентированных на специфику традиционного банкинга

Окончание табл.

Канал распространения экзогенных шоков	Характеристика канала	Меры для исламских банков	Меры для конвенциональных банков
Канал волатильности (изменения рыночной конъюнктуры)	Канал распространения шоков через колебания рыночных показателей (волатильность цен, активов в операциях торгового финансирования, волатильность торгового портфеля)	Внедрение динамического резервирования для операций с отсроченной поставкой, разработка механизмов хеджирования рыночных рисков с учетом религиозных ограничений и установление требований к обеспечению по операциям торгового финансирования, учитывающих высокую волатильность товарных рынков	Использование моделей оценки стоимости под риском для торгового портфеля, применение механизмов оценки волатильности и проведение стресс-тестирования рыночных рисков, направленных на минимизацию потерь от рыночных колебаний
Цифровой канал (киберриски и трансграничное распространение)	Новый канал распространения шоков, характеризующийся системной подверженностью массовому заражению и трансграничным эффектам (киберкризисы)	Актуализация стандартов IFSB в части управления киберрисками в условиях влияния цифрового канала и возникновения потенциальных рисков их трансграничного распространения, проведение стресс-тестирования операционных рисков в условиях влияния цифровизации на банковскую деятельность	Внедрение принципов киберустойчивости, установление требований к аутсорсингу услуг финансовых технологий, организация межбанковского обмена информацией о киберугрозах и проведение стресс-тестирования операционных рисков и цифровых каналов, ориентированных на функционирование банковской деятельности

В-третьих, существенным ограничением выступает механизм риск-трансформации, свойственный исламским финансовым институтам, который порождает не только угрозы снижения объема депозитной базы в условиях нестабильного роста его доходности, но и формирует дополнительный комплекс кросс-функциональных рыночных рисков, включая: риск низкой маржинальности в контрактах мурабаха, вызванный колебаниями базовых расчетных показателей; товарно-ценовую волатильность материальных активов в операциях салам и иджара; а также дополнительные угрозы к возможности получения доходов в сукук-инструментах.

В-четвертых, постепенный переход исламской банковской системы на «цифровые финансовые рельсы» расширяет каналы распространения инцидентов в цифровой среде, а также создает новые импульсы для распространения рисков на трансграничной основе, формируя возможность «финансового заражения» и нарушения каналов автономности финансовых институтов исламского типа.

По нашему мнению, влияние цифрового канала на распространение экзогенных шоков актуализирует необходимость разработки нового методологического инструментария и стандартов на уровне межстранового регулирования для традиционных и конвенциональных банковских систем. Например, в ОАЭ был разработан ряд нормативных актов [27, 29, 31], позволяющих регулировать цифровые финансовые услуги. Научный интерес представляет также проект ОЭСР «Цифровое развитие» [32], целью которого является разработка методологического инструментария для государственных институтов, включая исламский финансовый сектор для адаптации к цифровой трансформации и перехода к экономике, основанной на цифровых данных.

Несмотря на очевидные успехи в развитии качественно нового инструментария, адаптированного для стран исламской и неисламской юрисдикций, и постепенного сближения конвенциональной и исламской модели банковских систем, сохраняется ряд актуальных методологических проблем, снижающих общую эффективность макропруденциального регулирования в условиях экзогенных шоков:

1. Переход к цифровому развитию исламской банковской системы расширил охват и эффективность финансовых институтов, но также создал новые каналы для распространения экзогенных шоков. Например, инциденты, вызванные цифровыми сбоями, недостаточно учитываются в стандартах IFSB [30].

Существующие инструменты макропруденциального регулирования не в полной мере адаптированы к этим уязвимостям.

2. Институциональная специфика исламских банков проявляется в их особой уязвимости к рискам, обусловленным стремительным развитием цифровых технологий, особенно в странах с развитой экономикой, включая страны Западной Европы и блок стран ССАГПЗ. С нашей точки зрения, фундаментальным дисбалансом и ограниченными возможностями развития цифровых финансовых услуг выступают ограничения на уровне шариат-комплаенс-процедур, создавая принципиальное отличие в риск-профиле по сравнению с традиционными финансовыми институтами и требуя разработки специализированных механизмов управления цифровыми инцидентами, адаптированными к нормативным ограничениям исламского финансирования.

3. Ограниченное регулирование цифровых финансовых услуг, распространяемых через исламские банки, актуализирует комплекс задач, связанных с разработкой новой нормативной базы, учитывающей необходимость адаптации национальных банковских систем к цифровой трансформации и переходу к экономике, основанной на цифровых данных.

В то же время, практическая реализация данных методологических инициатив пока не получила широкого применения в практике макропруденциального регулирования. Следует также признать, что спектр исламских финансовых инструментов и сервисов пока находится на стадии развития, и внедрение цифровых продуктов требует качественно нового исследования по всему периметру киберрисков с учетом перспективных задач исламской банковской системы.

По нашему мнению, в условиях динамично изменяющейся среды актуальной задачей развития исламского банкинга выступает необходимость создания новых методологических аспектов макропруденциального регулирования, учитывающих факторы для выявления экзогенных шоков и угроз финансовой стабильности путем адаптации к особенностям религиозно-этических компонентов через: мониторинг концентрации рисков с учетом макроэкономических тенденций; разработку специализированных метрик для оценки уникальных рисков, генерирующихся через шариат-комплаенс процедуры; создание гибких надзорных рамок, сочетающих превентивные меры (например, по управлению ликвидностью) с поддержкой экономической активности, инструментов цифрового контроля реализуемых посредством использования стандартов IFSB [30], гармонизированных с рекомендациями Базельского комитета по надзору [26].

Заключение

Анализ механизмов распространения экзогенных шоков демонстрирует последовательную эволюцию научных представлений. Первоначальные исследования выявили феномен усиления синхронности рыночных колебаний в периоды экономических потрясений. Дальнейшее сближение конвенциональной и исламской банковских систем подтверждает необходимость разработки новых методологических подходов, учитывающих неравномерность колебаний финансовых показателей, влияние экзогенных факторов и трансформацию бизнес-модели исламских финансовых институтов в глобальную модель цифровизации, что принципиально изменило понимание природы межрыночных взаимосвязей и автономности функционирования.

Данные исследования имеют важное практическое значение, поскольку процесс интеграции исламских финансов в мировую банковскую систему продолжается, требуя соответствующей адаптации регуляторных подходов и механизмов обеспечения финансовой стабильности. Результаты исследования подчеркивают важность совершенствования методологических аспектов макропруденциального регулирования в условиях экзогенных шоков для традиционной и исламской банковских моделей в условиях возрастающей глобальной финансовой взаимозависимости. При этом, с нашей точки зрения, степень восприимчивости к экзогенным шокам варьируется в зависимости от уровня развития национальных банковских систем и их институциональных особенностей.

В контексте полученных результатов особое внимание следует уделить разработке превентивных мер, направленных на минимизацию негативных последствий кризисных явлений. Это предполагает как совершенствование внутренних систем риск-менеджмента исламских банков, так и развитие международных механизмов координации банковского надзора, учитывающих специфику исламской финансовой модели. Реализация методологических аспектов макропруденциального регулирования

должна основываться на доказательных методах оценки рисков, учитывающих как системную взаимосвязь традиционных и исламских финансовых институтов, так и операционную специфику партнерских контрактов, требующих особых подходов к капитализации потенциальных убытков.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон от 4 августа 2023 г. № 417-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию в отдельных субъектах Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
2. Законопроект о продлении эксперимента по партнерскому финансированию (исламскому банкингу) на период до 1 сентября 2028 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pnp.ru/economics/mechanizmy-partnerskogo-finansirovaniya-predlozhili-usovershenstvovat.html> (дата обращения 01.08.2025).
3. Андрианов В.Д. Современные тренды в трансформации глобальной банковской и финансовой инфраструктуры // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 16-1.
4. Бабенкова С.Ю. Цифровые финансовые технологии ближневосточного региона: рассмотрение, анализ, перспективы // Восточная аналитика. 2019. № 3.
5. Володина Н.В. Особенности правового регулирования криптовалюты в рамках мусульманского права в эпоху глобальной информатизации // Современное право. 2020. № 4. С. 116-119.
6. Галазова С.С., Магомаева Л.Р., Разина О.М. Обзор зарубежной практики макропруденциального регулирования исламского банкинга в условиях цифровизации: методология и ключевые компоненты // Банковские услуги. 2025. № 7. С. 2-11.
7. Кох Л.В., Гасымов Ф.Г.О. Исламские финансы и традиционная банковская система // Вестник ЗабГУ. 2013. № 11.
8. Нагимова А.З. Исламские финансы: история и современность: монография. М.: Инфра-М, 2023. 218 с.
9. Хабибуллин Р.А. Исламский банкинг в системе национальных банков мира // Вестник РУК. 2013. № 4 (14).
10. Abdul-Aziz M.R., Johari F., Rafiki A. Digitalization of Islamic Finance. Hershey, PA: IGI Global, 2024. 470 p.
11. Ajmi A.N., Hammoudeh S., Nguyen D.K. How strong are the causal relationships between Islamic stock markets and conventional financial systems? Evidence from linear and nonlinear tests // Journal of International Financial Markets, Institutions and Money. 2014. Vol. 32. P. 92–108.
12. Almuraikhi M.A. Determinants of Non-Performing Loans Between Islamic and Conventional Banks: A Systematic Literature Review // Economics and Business Quarterly Reviews. 2022. Vol. 5 (4). P. 1–15.
13. Beck T., Demirgüç-Kunt A., Merrouche O. Islamic vs. conventional banking: Business model, efficiency and stability // Journal of Banking & Finance. 2013. Vol. 37 (2). P. 433-447.
14. Dungey M., Gajurel D. Contagion and banking crisis – International evidence for 2007–2009 // Journal of Banking & Finance. 2015. Vol. 60. P. 271–283.
15. Dewandaru G., Masih R., Bacha O., Masih A.M.M. Combining Momentum, Value, and Quality for the Islamic Equity Portfolio: Multi-style Rotation Strategies using Augmented Black Litterman Factor Model // Pacific-Basin Finance Journal. 2015. Vol. 34. P. 1–36.
16. Fasih F. Inclusive growth in India through Islamic banking // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 37. P. 97-110.
17. Hammoudeh S., Mensi W., Reboredo J. Dynamic dependence of the global Islamic equity index with global conventional equity market indices and risk factors // Pacific-Basin Finance Journal. 2014. Vol. 30. P. 189-206.
18. Hassan M.K., Unsal O. Risk Management and Capital Adequacy in Turkish Participation and Conventional Banks: A Comparative Stress Testing Analysis // Borsa Istanbul Review. 2016. Vol. 16 (3). P. 159–171.
19. Ibrahim M.H. Issues in Islamic banking and finance: Islamic banks, Shari'ah-compliant investment and sukuk // Pacific-Basin Finance Journal. 2015. Vol. 34. P. 185–191.
20. Kisman Z. Risk Management: Comparative Study Between Islamic Banks and Conventional Banks // Journal of Economics and Business. 2020. Vol. 3 (1). P. 232–237.
21. Majdoub J., Mansour W. Islamic equity market integration and volatility spillover between emerging and US stock markets // The North American Journal of Economics and Finance. 2014. Vol. 29. P. 452-470.
22. Nazlioglu S., Hammoudeh S., Gupta R. Volatility transmission between Islamic and conventional equity markets: Evidence from causality-in-variance test // Applied Economics. 2015. Vol. 47, № 40. P. 4314–4329.
23. Rizvi S.A.R., Arshad S. An Empirical Study of Islamic Equity as a Better Alternative during Crisis Using Multivariate GARCH DCC // Islamic Economic Studies. 2014. Vol. 22. № 1.
24. Toor K.N., Rafique Z.Z., Bashir Z. Role of Remuneration and Board Characteristics for Bank Performance. A Study Based on Conventional and Islamic Banking Comparison // KASBIT Business Journal. 2019. Vol. 12 (1). P. 138–160.

25. *Uddin I., Shaikh M.A., Bhatti M.I., Ayub R.* Islamic Financial Institutions: An Introduction. Routledge, 2024.
26. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bis.org> (дата обращения 05.08.2025).
27. Guidelines for Financial Institutions adopting Enabling Technologies. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://en.adgm.thomsonreuters.com/sites/default/files/net_file_store/ADGM1547_23921_VER20211107.pdf (дата обращения 12.08.2025).
28. ICD – LSEG ISLAMIC FINANCE DEVELOPMENT REPORT 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://api.zawya.atexcloud.io/file-delivery-service/version/c:NzcxZTc0YTktN2JkYy00:NDk2OGMyY2MtNDEzZC00/IFDI_Report_LSEG_2024_AW_LR_v2.pdf (дата обращения 10.08.2025).
29. Information Technology Risk Management Guidance. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://en.adgm.thomsonreuters.com/sites/default/files/net_file_store/ADGM1547_27332_VER01.201124.pdf (дата обращения 12.08.2025).
30. Islamic Financial Services Board Standards. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ifsb.org/standards-page/> (дата обращения 12.08.2025).
31. Prudential – Investment, Insurance Intermediation and Banking Rulebook (PRU). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://en.adgm.thomsonreuters.com/sites/default/files/net_file_store/ADGM1547_11092_VER18190825.pdf (дата обращения 12.08.2025).
32. The role of sandboxes in promoting flexibility and innovation in the digital age. OECD, 2020.
33. World Bank Group. Country official statistics. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=1A> (дата обращения 01.08.2025).

Чараева М.В., Бакулина А.А.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В статье проведено исследование современной системы государственного управления устойчивым развитием российской экономики с учётом сформулированных национальных целей и целей устойчивого развития (ЦУР). Цель исследования – разработать рекомендации по достижению национальных целей и ЦУР при трансформации системы государственного управления, учитывая возможности реализации распределительной функции государственных финансов и центральную роль финансового обеспечения.

Ключевые слова. Государственное управление, устойчивое развитие экономики, система государственных финансов, финансирование, долговое финансирование, зелёные облигации.

Charaeva M.V., Bakulina A.A.

PUBLIC FINANCE MANAGEMENT SYSTEM AS A BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY

Abstract. The article examines the modern system of public administration for the sustainable development of the Russian economy, considering the formulated national goals and sustainable Development Goals (SDGs). The purpose of the study is to develop recommendations for achieving national goals and SDGs in the transformation of the public administration system, considering the possibilities of implementing the distributive function of public finance and the central role of financial support.

Keywords. Public administration, sustainable economic development, public finance system, financing, debt financing, green bonds.

Введение

Система государственных финансов играет решающую роль в распределении и перераспределении дохода, полученного в стране, от её эффективности зависит достаточность средств для развития государства и выполнения его функций. В настоящее время сформирована система целей стратегического развития России до 2030 года с перспективой до 2036 года, которая отражена в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Зафиксировано семь национальных целей: сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи; реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности; комфортная и безопасная среда

ГРНТИ 06.73.15

EDN MNQYTC

© Чараева М.В., Бакулина А.А., 2025

Марина Викторовна Чараева – доктор экономических наук, доцент, профессор факультета управления, и.о. заведующего кафедрой теории и технологий в менеджменте Южного федерального университета (Ростов-на-Дону). ORCID 0000-0002-6482-8777

Анна Александровна Бакулина – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва). ORCID 0000-0001-8016-3093

Контактные данные для связи с авторами (Чараева М.В.): 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки 200/1 (Russia, Rostov-on-Don, Stachki av., 200/1) Тел.: 8 928 296 0095. E-mail: mvcharaeva@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 29.06.2025.

для жизни; экологическое благополучие; устойчивая и динамичная экономика; технологическое лидерство; цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. От эффективного достижения указанных целей будет зависеть не только стратегическое будущее России, но и возможности устойчивого развития на ближайшую перспективу. Основой для реализации целей традиционно выступает финансовое обеспечение, которое на государственном уровне складывается исходя из проводимой денежно-кредитной, налоговой, бюджетной политики, а также определения направлений распределения денежных средств.

Кроме того, Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году сформулированы и закреплены 17 целей устойчивого развития (ЦУР) в резолюции «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», которые необходимо учитывать при трансформации системы государственного управления. В этой связи важна приоритезация направлений, выделение отраслей экономики, обеспечивающих приток капитала, формирующий первоначальные доходы на уровне предприятий, а в последующем их переток в виде налоговых отчислений в бюджеты различных уровней, что позволяет создать материальную основу для реализации стратегии устойчивого развития государства и укрепление его позиций в глобальном пространстве. Необходимо понимать механизмы управления государственными финансами, которые создадут методическую основу для эффективного распределения средств и формирования финансовой базы, обеспечивающей возможности устойчивого развития.

Методы исследования

Для проведения исследования использовались такие общенаучные методы как: синтез и анализ, выявление причинно-следственных связей, традиционные методы научного познания – научной абстракции, индукции и дедукции, обобщения, диалектического развития. Использование теории систем позволило снять ряд вопросов по выявлению базиса трансформации государственного управления в условиях необходимости достижения национальных целей и устойчивого развития российской экономики.

Результаты

Современная система государственных финансов подчинена основным законам управления, которые базируются на таких догмах как объектно-субъектное моделирование, властные полномочия, комплекс регулирующих правительственных действий, пространственная идентичность, выделение особенностей финансовой системы как подсистемы государственного управления. Управленческая парадигма раскрывается через призму ключевых принципов, подходов, инструментов, которые могут быть применены для разработки и реализации национальных проектов. Поэтому актуализируется необходимость систематизации элементов, создающих основу для устойчивого развития экономики и направлений распределения средств в системе государственных финансов. Система государственных финансов характеризуется централизацией управления банковским сектором, волатильностью в налоговом, бюджетном регулировании, значительной ролью государства в экономике, которая заключается в распределении и перераспределении средств между различными уровнями государства и отраслями экономики.

От эффективности управления реализацией распределительной функции зависит формирование фондов денежных средств и выполнение функций и задач государства, а, значит, управляющее воздействие является предопределяющим. Традиционно управление связано с воздействием управляющей системы на управляемую для обеспечения требуемых результатов через целеполагание с использованием определённых механизмов и рычагов. Более узкая, специфическая трактовка термина «управление» прослеживается в работах Л. фон Берталанфи [1] и А. Рапопорта [2] с ракурса общей теории систем, где «система – это комплекс элементов, находящихся во взаимодействии и представляющих собой целостность. Системный подход – это совокупность методов и средств, позволяющих исследовать объект в целом, рассматривая его как систему со сложными взаимосвязями».

Понятие «менеджмент» пересматривается в трудах Э. Дейла [3] и определяется как теория и практика управления предприятием, путём принятия на себя власти, распределения обязанностей, установления контроля за совершаемыми действиями. Х. Кунтц [4] трактует «менеджмент как искусство добиваться успеха с помощью людей входящих в формально организованные группы». Р.А. Джонсон [5] определяет «управление как систему знаний и способы взаимодействия руководителей с подчиненными». Указанные терминологические трактовки целесообразно использовать для широкого понима-

ния понятия «управление» с целью систематизации знаний и формирования необходимой методологической основы представления элементного состава системы управления государственными финансами как основы устойчивого развития экономики страны.

Говоря об управлении с позиции государства, необходимо отметить, что соответствующее определение закреплено в статье 3 Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»: «Государственное управление – деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации». Таким образом, синтез различных точек зрения позволяет прийти к выводу, что система управления характеризуется наличием объекта, субъекта, формы, методов, принципов, средств управления, определяемых заложенными целями и приводящим к определённым запланированным результатам. Система государственного управления исходит из функций государства и организуется/трансформируется исходя из стратегических целей и задач [6]. Учитывая, что в настоящее время определены целевые установки на ближайшие 10 лет, то и система государственного управления должна выстраиваться соответствующим образом.

С точки зрения пространственно-функционального представления, система государственного управления опирается на элементы (власть, управление, территории, экономическая система) [7] и преломляется по отношению к пространственному развитию, выполняя основополагающие функции. Между тем, достижение цели устойчивого развития экономики требует трансформации системы государственного управления в сочетании с принципиальными устоями функционирования государственных финансов как основы финансового обеспечения реализации целевых установок [8]. В этой связи представляется целесообразным сосредоточиться на использовании субъектно-объектного подхода при выстраивании системы государственного управления. Безусловно, в данном случае главную роль играет субъект управления устойчивым развитием экономики. Институционально трансформация функций субъекта будет проявляться в изменении задач, возложенных на различные министерства и ведомства, важно исключить их дублирование, неясность достижения конечных целей, выраженных экономическими показателями, необъективность оценки полученных результатов.

В качестве объекта устойчивого развития выступает экономическая деятельность, результатом которой должно стать равновесное состояние экономической системы, характеризующееся ростом ВВП, основанном на сбалансированном объёме спроса и предложения, задействовании производственных мощностей и увеличении производительности экономики. В этом случае появляются предпосылки обеспечения дохода бюджета за счёт инвестиционной активности предприятий, формирования инвестиционной прибыли как источника налоговых отчислений, а, значит – возможного профицита бюджета, появляется ресурсная база для активного стимулирования экономики и поддержки граждан. Управляя устойчивым развитием на государственном уровне, важно опираться на конечную цель денежно-кредитной политики – ценовую стабильность, для макроэкономической устойчивости необходимо обеспечить требуемое значение нормы накопления в государстве, что крайне сложно добиться в современных волатильных экономических условиях, но, тем не менее, стремиться к этому нужно.

Попытки борьбы с инфляцией путём повышения ЦБ РФ ключевой ставки фактически лишают предприятия кредитных ресурсов, что ставит под угрозу интенсификацию развития за счёт их использования и рост экономической рентабельности компаний от эффекта финансового рычага. Сосредоточение денежных средств на депозитах приводит к тому, что банки фактически выплачивают проценты по ним, но не осуществляют проектное финансирование инвестиционной деятельности, которое по своей экономической природе всегда способствует росту экономической активности, подстёгивая компании к осуществлению вложений и обеспечивая не только рабочие места, но и рост экономических показателей, прирост ВВП, доходной части бюджетов разных уровней, производительности экономики.

Роль государственного управления в этой части заключается в том, чтобы регулировать направления вложений, приоритезировать и обозначать те отрасли, которые важны с точки зрения стратегического видения российской экономики. В случае реализации политики удержания денежной массы «запертой» в банковской системе, это может грозить разрушением системы кредитования инвестиций, нарастающим технологическим отставанием, что противоречит стратегии технологического лидерства и суверенитета, а также может привести к низкой конкурентоспособности на локальных рынках, а, зна-

чит, непредсказуемости поведения основных игроков и созданию благоприятной почвы для роста инфляции. Для предотвращения такого негативного (но вполне реального сценария) необходимо выстроить систему государственного управления устойчивым развитием экономики, с учётом особенностей функционирования финансовой системы страны.

Обсуждение

Для реализации содержательных характеристик, формируемых посредством разработки единых национальных стратегических целей устойчивого развития, необходимо определить форму, в которую они будут облечены, чтобы быть достижимыми. В России национальные проекты формируются и реализуются на федеральном уровне, в соответствии с выстроенной иерархией. Нет универсального подхода к распределению полномочий по реализации одной и той же ЦУР. Одна и та же цель может быть возложена на различные министерства и ведомства; определить, кто же в конечном итоге несёт ответственность за её реализацию, становится крайне сложно. При этом контрольная функция – одна из основных функций выстраивания системы управления, в том числе и государственного. Однако, осуществить контроль достижения цели в условиях разрозненности функционала и разобщённости действий по достижению цели, а также непрозрачности контрольных показателей – задача эфемерная.

В теории государственного управления выделяют иерархический, функциональный, сценарный, интегративный, процессный, ESG, кластерный подходы к стратегическому управлению устойчивым развитием [9]. Характеристика их приведена в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к стратегическому управлению устойчивым развитием

Подход	Содержание	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Иерархический	Предполагает разделение властных полномочий между уровнями или органами власти	Соподчинённость действий, в соответствии с поставленными задачами и распределёнными функциями	В случае принятия неверного управленческого решения вышестоящей инстанцией, сложности по его корректировке
Функциональный	Государственное управление устойчивым развитием рассматривается как часть управленческой парадигмы и реализуется с позиции осуществления функционала в соответствии с распределёнными целями	Закрепление целей по функциональному признаку за министерствами, ведомствами, департаментами и т.п.	Пересечение функционала, сложности в определении границ одной функции и начала другой при достижении цели устойчивого развития
Институциональный	Выделение государственных институтов, осуществляющих действия и решающие задачи по достижению целей устойчивого развития	Разработка управленческих решений в территориальном разрезе для достижения ЦУР в рамках пространственного развития территорий	Сложности в распределении задач между государственными учреждениями и ведомствами, при пересечении их функционала
Сценарный	Основан на пост-фактном и стратегическом анализе, оценке альтернативных сценариев развития на перспективу	Моделирует аналитические данные для снижения рисковости и проработки возможных условий развития событий	Ограничен рамками аналитических данных, не создаёт предпосылки для реальной реализации задач и достижения стратегических целей
Интегративный	Принятие управленческих решений на основе интеграции принципов управления и взаимоувязка управленческих решений, исходя из содержания заявленной цели	Наличие прозрачности в отношении принципиальных основ принятия управленческих решений	Отсутствие взаимоувязки распределения обязанностей и действий по достижению цели, возможные пересечения, дублирование функционала
Процессный	В основе лежит выделение процессов, распределение обязанностей в соответствии с ними, определение зон взаимного влияния	Систематизация функционала, закрепление заданий в соответствии с процессным содержанием	Сложности в чёткой идентификации процессов на государственном уровне

Окончание табл. 1

Подход	Содержание	Положительные стороны	Отрицательные стороны
ESG	Социо-эколого-экономическая ориентация управления. Достижение ESG-целей как основа социально-ориентированного и экологически ответственного государства	Позиционирование государственного управления в рамках современных мировых трендов. Социальные и экологические эффекты от реализуемых управленческих решений	Актуален в дополнение к базовым подходам управления
Кластерный	Развитие территорий, путём формирования кластеров, исходя из целей стратегического устойчивого развития, который стоят перед субъектами-участниками кластера	Синергетические эффекты, получаемые от функционирования кластеров	Ограничения по использованию в макроэкономическом глобальном пространстве. Применимо к осуществлению управления отдельными территориями или кластерами

Составлено авторами.

Анализ подходов к стратегическому управлению устойчивым развитием позволяет констатировать отсутствие на сегодняшний день подхода, который всеобъемлюще мог бы учитывать целевые установки и особенности финансового обеспечения процесса достижения стратегических целей. Поэтому представляется необходимым на основе синтеза информации и использования достоинств каждого из указанных в таблице 1 подходов предложить комплексный подход, на основе которого можно выстроить систему государственного управления устойчивым развитием, включая субъекты, объекты управления и сетевой формат их взаимодействия при реализации проектного финансирования. Использование комплексного подхода даёт возможность раскрыть управленческий потенциал и горизонты не только на макро-, мезо- и микроуровне, но и задействовать надгосударственный уровень (международные организации) в достижении ЦУР.

В современных экономических условиях актуализируется целесообразность учёта ESG-повестки при достижении целей устойчивого развития экономики [10], реализация которой предполагает сетевую конструкцию экономических, экологических и социальных направлений через соотношение различных программных документов стратегического характера с использованием административных, организационных, экономических, социально-психологических методов управления. Для формирования эффективной системы государственного управления важно задействовать инструменты, которые приведут к достижению необходимых показателей, обозначенных в рамках ЦУР, например, стратегий в различных предметных областях (финансовой, инвестиционной, производственной и т.п.), целевых программ, регламентов, в рамках финансовой поддержки – субсидий, дотаций, налоговых льгот, финансовых мер инвестиционной поддержки.

В качестве контрольного показателя возможна разработка и использование интегрального показателя оценки системы государственного управления устойчивым развитием [11], который будет включать сумму взвешенных показателей качества жизни населения, экономические, финансовые, социальные, экологические параметры. При этом, понимание основополагающей роли финансового обеспечения выводит вопросы принятия решений финансирования, поиска соответствующих источников в качестве первоочередных. Поэтому целесообразно осуществлять не просто трансформацию системы государственного управления с учётом целей устойчивого развития, но и отталкиваться от финансовых возможностей достижения ЦУР. Схематично система государственного финансового управления устойчивым развитием представлена на рисунке.

Центральное место финансирования в системе государственного финансового управления устойчивым развитием обусловлено тем, что достаточность объёма финансовых ресурсов обеспечивает возможность достижения ЦУР. Следует отметить, что инструментами финансирования устойчивого развития выступает долговое финансирование, в частности, выпуск и обращение облигаций [12]. Мировой опыт показывает, что наибольшую долю занимают зелёные облигации, которые являются долговым инструментом, поступления от которых (или эквивалентная величина средств) направляются на финан-

сирование ESG-проектов. При этом социальные облигации выполняют функцию финансирования социальных проектов по аналогии с зелёными облигациями. Еще один вид – облигации устойчивого развития, которые являются инструментом финансирования проектов, которые сочетают зеленые и социальные проекты. Следует также обратить внимание на выпуск облигаций в соответствии со стандартами ICMA (см.: https://icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Translations/Russian-GBP_2021-06v2-100222.pdf) – это долговой инструмент, средства от размещения которого направляются на проекты, оказывающие косвенное воздействие на проекты устойчивого развития.



Рис. Система государственного финансового управления устойчивым развитием (составлено авторами)

В настоящее время особое место среди долговых инструментов занимает выпуск государственных ценных бумаг, которые становятся потенциальным источником финансирования проектов устойчивого развития, но для их использования необходимо уточнить действующую редакцию принципа совокупного покрытия расходов бюджетов, в соответствии с которым конкретные расходы бюджета не могут быть связаны с источниками финансирования дефицита бюджета. Вместе с заёмным финансированием, отдельным блоком на государственном уровне выступают средства фондов, в частности, Фонда национального благосостояния для финансирования инфраструктурных проектов. Решающую роль в финансовой поддержке стран по реализации ЦУР путём прямого финансирования играют Международные банки развития (МБР). МБР способствуют аккумуляции государственных и частных средств для финансирования ЦУР. В своей отчётности МБР демонстрируют активную позицию в финансовом обеспечении ЦУР (см.: <https://www.isdb.org/financing-the-sustainable-development-goals-the-contributions-of-the-multilateral-development-banks>).

Необходимо отметить, что Группа Всемирного Банка имеет своё видение финансирования ЦУР, основанное на государственно-частном партнёрстве, когда мобилизация частных источников финансирования сочетается с привлечением государственных средств из внутренних или международных источников (для России в настоящее время крайне затруднено). Кроме того, обращая внимание на международные аспекты, отметим прямые иностранные инвестиции, субъектами которых выступают

транснациональные компании на развитых и развивающихся рынках, их роль признана определяющей в Повестке в области устойчивого развития на период до 2030 г. и Аддис-Абебской программе действий по финансированию развития.

Прямые иностранные инвестиции – это «коммерчески жизнеспособные инвестиции, обеспечивающие максимальный вклад в экономический, социальный и экологический аспекты развития принимающих стран и осуществляемые в рамках механизмов справедливого управления» [13]. Однако, внешние ограничения снижают возможности использования международных источников финансирования устойчивого развития российской экономики. «В конце 2020 года в Банке России создана Рабочая группа по финансированию устойчивого развития, которая определяет стратегическую повестку по этому направлению и контролирует ее реализацию. В группе – пять тематических экспертных подгрупп с участием представителей федеральных органов исполнительной власти, институтов развития, участников финансового рынка, саморегулируемых организаций и науки» (цит. по: <https://cbr.ru/develop/ur/>).

Банком России выделены следующие подгруппы: по развитию рынка финансовых инструментов и инфраструктуры устойчивого развития; по корпоративному управлению и раскрытию информации; по экологическим, управленческим, социальным рискам, микро- и макропруденциальному надзору; по внедрению подходов, способствующих достижению целей устойчивого развития, в операционную деятельность Банка России; по углеродному регулированию и системе торговли углеродными единицами. В качестве инструмента финансирования Банк России выделяет зелёные облигации, зелёные кредиты, зелёную ипотеку. Таким образом, ограничения по ряду источников финансирования ЦУР обуславливают необходимость систематизации ведомственного функционала, ЦУР, объёма и источников финансирования. В этой связи, предлагается проектно-ориентированная матрица государственного финансового управления устойчивым развитием на примере достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года (таблица 2).

Таблица 2

**Проектно-ориентированная матрица государственного финансового управления устойчивым развитием
(концептуальное представление; составлено авторами)**

ЦУР	Министерства, ведомства, нормативная база						
	1	2	3	4	5	...	n
1. Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи	1; 2			1; 2			
2. Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности		1; 2			1; 2		
3. Комфортная и безопасная среда для жизни			1; 2				
4. Экологическое благополучие				1; 2			1; 2
5. Устойчивая и динамичная экономика					1; 2		
6. Технологическое лидерство						1; 2	
7. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы							1; 2

Примечание: 1 – объем финансирования; 2 – источники финансирования достижения целевых показателей.

Достижение национальных целей возможно в том случае, если будет чёткое закрепление реализации цели и выполнения целевых показателей за конкретным министерством, ведомством, либо чёткое распределение обязанностей между несколькими ведомствами – в таблице 2 такая ситуация смоделирована в строках 1-4. При этом необходимо скорректировать величину финансового обеспечения достижения целевых показателей, актуализировать источники финансирования по национальным проектам «Продолжительная и активная жизнь»; «Семья»; «Молодежь и дети»; «Кадры»; «Инфраструктура для жизни»; «Эффективная транспортная система»; «Экологическое благополучие»; «Эффективная и конкурентная экономика»; «Туризм и гостеприимство»; «Международная кооперация и экспорт»; «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Заполнение матрицы позволит упорядочить и систематизировать действия по достижению национальных целей, определив финансовые возможности их реализации.

Заключение

Проведённое исследование позволяет прийти к выводу, что финансовая система страны может создавать основу сохранения природного капитала, реализации целей устойчивого развития, но только в случае, если государственные управленческие решения будут опираться на принципы прогнозирования результатов финансирования ЦУР, национальных целей, активизации в этом направлении финансово-кредитных организаций, крупных корпораций, частных инвесторов к ESG-инвестированию. Без участия частного капитала, исключительно за счёт государственных средств, достижение ЦУР и национальных целей крайне проблематично, ввиду ограниченных финансовых ресурсов. Поэтому важно выстраивать систему государственного финансового управления устойчивым развитием таким образом, чтобы стимулировать участие частного капитала в достижении национальных целей и обеспечении устойчивого развития российской экономики.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Bertalanfy L.V. General system theory: foundations, development, applications. New York: G. Braziller, 1973. 295 p.
2. Rapoport A. General system theory: essential concepts & applications. Cambridge, MA: Abacus Press, 1986. 270 p.
3. Dale E. Management: Theory and Practice. New York: McGraw-Hill, 1965. 776 p.
4. Koontz H. The management theory jungle // Academy of Management. 1961. Vol. 4 (3). P. 174-188.
5. Johnson R.A., Kast F.E., Rosenzweig J.E. Systems theory and management // Management Science. 1964. Vol. 10 (2). P. 367-384.
6. Иванова А.А. Научные основы государственного и муниципального управления. Ижевск, 2018. 52 с.
7. Кудряшова Л.В. Основы государственного и муниципального управления. Томск: ФДО, ТУСУР, 2015. 137 с.
8. Наумова Т.А., Погудева М.Ю. Трансформация системы государственного управления в условиях перехода к экономике устойчивого развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. № 10А. С. 447-456.
9. Кузнецов Ю.В. Государственное стратегическое управление. СПб.: Питер, 2014. 320 с.
10. Михейкина М.В. ESG-повестка России на современном этапе: вызовы и перспективы // Мировая экономика и международные отношения: диалог культур и цивилизаций: материалы всероссийской научной конференции. М., 2023. С. 59-67.
11. Дмитриева Т.А. Подходы к оценке эффективности государственного управления устойчивым развитием территорий // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 2. С. 20-26.
12. Васильев Д.П. Облигации устойчивого развития как альтернативный источник финансирования государственного социального обеспечения // Аудиторские ведомости. 2024. № 4. С. 56-61.
13. Sauvant K.P., Mann H. Making FDI More Sustainable: Towards an Indicative List of FDI Sustainability Characteristics // World Investment & Trade. 2019. Vol. 20 (6). P. 916-952.

Карельская С.Н.

**ПАМЯТИ СТОЛЬНИКА А.И. БЕЗОБРАЗОВА КАК ИСТОЧНИК
ПО ИСТОРИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В РУССКИХ
ЧАСТНЫХ ХОЗЯЙСТВАХ XVII ВЕКА**

Аннотация. В статье анализируются инструкции приказчикам А.И. Безобразова XVII в. как источники по истории учета в российских частных хозяйствах. Исследуется переход от разрозненных распоряжений к комплексным формам документирования и контроля. Проведено сравнение с государственным (дворцовым) и английским манориальным учетом, выявлены особенности частновладельческого учета в условиях натурального хозяйства.

Ключевые слова. Частное хозяйство, история бухгалтерии, учет поступлений и расходов, дворцовое село, наказ, манориальный учет.

Karelskaia S.N.

**MEMORY OF A.I. BEZOBRAZOV, A STOLNIK, AS A SOURCE ON THE HISTORY
OF ACCOUNTING IN RUSSIAN PRIVATE FARMS OF THE 17TH CENTURY**

Abstract. The article analyzes the instructions of A.I. Bezobrazov's clerks of the 17th century. as sources on the history of accounting in Russian private farms. The transition from disparate orders to complex forms of documentation and control is being investigated. A comparison is made with state (palace) and English manorial accounting, and the features of private ownership accounting in subsistence farming are revealed.

Keywords. Private farming, accounting history, charge and discharge accounting, palace village, instruction, manorial accounting

Введение

История бухгалтерского учета в русских частных хозяйствах XVII века остается малоизученной областью отечественной историографии, в то время как государственные и монастырские учетные системы этого периода изучены достаточно подробно [7, 12]. Особый интерес представляют «памяти» стольника А.И. Безобразова – распорядительные документы, адресованные управляющим его вотчин. Эти исторические источники позволяют изучить ранние формы учета в условиях натурального хозяйства с ограниченным денежным обращением, распространенные до внедрения двойной записи (недиграфические формы).

Актуальность исследования определяется: редкостью сохранившихся частных хозяйственных документов допетровского времени; возможностями сравнительного анализа с западноевропейскими системами (на примере системы учета поступлений и расходов (charge and discharge accounting) в английских манорах семьи Лайл (Lisle)) XVI в. и отечественной дворцовой практикой XVII в. Целью исследования является выявление особенностей бухгалтерского учета через анализ памятей А.И. Безобразова. Для ее

ГРНТИ 06.35.01

EDN LCHNYG

© Карельская С.Н., 2025

Светлана Николаевна Карельская – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, учета и аудита Санкт-Петербургского государственного университета. ORCID 0000-0002-6721-3401

Контактные данные для связи с автором: 190068, г. Санкт-Петербург, Садовая ул., 59/61 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 59/61). Тел.: 8 (812) 636-67-68. E-mail: s.karelskaya@spbu.ru.

Статья поступила в редакцию 08.07.2025.

достижения поставлены следующие задачи: реконструировать форму учета в хозяйстве А.И. Безобразова на основе памятей; сравнить ее с правилами учета дворцового хозяйства (по «типовому» наказу приказчику дворцового села 1664 г.) и западноевропейской практикой (с учетом в хозяйстве английской семьи Лайлов); определить место системы учета хозяйства А.И. Безобразова в эволюции русской бухгалтерии.

Материалы и методы

Исследование основано на междисциплинарном подходе, сочетающем: текстологический анализ 42 инструкций (памятей) приказчикам 1669-1689 гг. из архива стольника А.И. Безобразова, с акцентом на документах этого вида 1681 г. и 1683 г., как наиболее информативных для реконструкции учетной практики; количественные методы обработки данных, позволяющий выявить закономерности развития документооборота и формы учета; сравнительно-исторический анализ, включающий сопоставление с документом российского дворцового хозяйства XVII в. [12] и выявление параллелей с английской манориальной системой учета XVI в. (на примере хозяйства семьи Лайл [13]).

Источниковой базой настоящего исследования стал полный корпус опубликованных документов хозяйства А.И. Безобразова [1], что обеспечило репрезентативность выборки. Теоретической основой настоящего исследования являются следующие положения: в российском бухгалтерском учете XVII в. не использовалась двойная запись [7, с. 13; 10, с. 225]. Это означает, что системы учета того времени в нашей стране были недифференцированными. Кроме того, в эволюции учета, как практической деятельности, т.е. в счетоводстве, следует разграничивать систему (план счетов как модель хозяйственной деятельности) и форму [11, с. 9, 323]. Под формой счетоводства следует понимать «совокупность алгоритмов для обработки первичных данных и получения результатов учетной информации с помощью заданных технических средств» [11, с. 327].

Форма учета в России в XVII в. базировалась на неформализованных алгоритмах и отличающихся от современных методов. Системно анализировать ранние учетные практики, несмотря на различия в терминологии и методологических особенностях изучаемого периода, позволяет разграничение учетных документов, использованное в изучении древней бухгалтерии Т.Н. Мальковой (1944-2019) на три вида: первичного учета, текущего учета и отчетности [6]. В истории учета следует разделять дискретный и перманентный учет, первый из них велся «по моментальным показателям физической инвентаризации», второй – «последовательным отражением в первичных документах и на бухгалтерских счетах последствий всех свершившихся фактов хозяйственной жизни» [5, с. 11]. При изучении развития учета следует разделять его на три уровня: оперативно-технический (на уровне подразделений хозяйствующего субъекта), бухгалтерский (на уровне субъекта в целом) и статистический (макроуровень) [9, с. 38].

Синтез указанных методологических подходов позволяет определить форму учета в недифференцированных системах как комплекс взаимосвязанных документов, разделенных на три составляющие: первичный учет, реализуемый через дискретную фиксацию фактов хозяйственной жизни; текущий учет, осуществляемый посредством перманентной регистрации данных; отчетность как итоговое представление результатов учетной деятельности для управленческих решений. Формы учета в исторических источниках могут быть выявлены на трех уровнях обобщения данных: оперативно-техническом (в структурных подразделениях), бухгалтерском (хозяйствующего субъекта) и макроэкономическом (в масштабах национальной или региональной экономики). Данный подход позволяет раскрыть взаимосвязь между различными видами учетной документации и уровнями учета.

А.И. Безобразов в контексте эпохи

Андрей Ильич Безобразов (1621/22–1690) происходил из знатного рода, его предки служили московским князьям с конца XIV в. [2, с. 8]. Получив в 1647 г. чин стольника, он не достиг значительных успехов на государственной службе, но после смерти отца (Ильи Кузьмича (Аврамьевича) Безобразова) в 1670 г. активно занялся управлением своими обширными владениями [8, с. 7–8]. Этот период его деятельности представляет особый интерес для исследования истории учета, так как личное участие владельца в хозяйственных делах способствовало появлению детальных инструкций приказчикам, содержащим правила учета.

Опыт А.И. Безобразова в государственной (приказной) деятельности (в 1678-1680 гг. он занимался распределением воинских контингентов (ратных людей) и выплатой им жалования) оказал влияние на

систему управления его владениями (вотчинами и поместьями). Полученные навыки работы с документами, включая описания денежных средств и личного состава, нашли отражение в составленных им «памятях» – распоряжениях приказчикам, схожих по форме с государственными наказами, такими как наказ приказчику дворцового села. Особую ценность архиву А.И. Безобразова придает уникальность его сохранения – документы попали в государственное хранилище после конфискации имущества в связи с казнью владельца в 1690 году по обвинению по делу Ф.Л. Шахловитого (1640-1689) и «злумышлениях» против царя посредством «волшебства» [8, с. 29]. Это редкий случай для частных хозяйств XVII века, чьи архивы обычно не сохранялись. Большинство дошедших до нас документов того периода имеют судебный или юридический характер, тогда как архив А.И. Безобразова содержит ценные материалы по организации учета в частном хозяйстве.

Источники: корпус памятей А.И. Безобразова

Основу настоящего исследования составили опубликованные документы архива стольника А.И. Безобразова (1669-1689 гг.), включающие 1279 единиц хранения различных видов (табл. 1) [1]. В архиве можно найти более 8 видов документов. Самыми многочисленными из них являются грамотки (64,9%) и росписи (23,9%). Однако наибольший интерес вызывают памяти – третий по частоте вид исторических источников в архиве этого хозяйства. Их всего 42 единицы хранения, что составляет 3,3%. Это управленческие распоряжения приказчикам и старостам деревень и сел. Приказчики – управляющие деревень и сел, которых назначал А.И. Безобразов, большая их часть, по данным А.А. Новосельского (1891-1967), были «старинные холопы, служившие десятки лет в семье Безобразовых, и перешедшие к Андрею Ильичу от отца» [8, с. 52]. Старосты – выборные должностные лица, которые часто также назначались землевладельцем. Они являлись помощниками приказчика и отвечали за управление деревней или селом, а также за координацию хозяйственной и административной деятельности крестьян [8, с. 71].

Таблица 1

Характеристика опубликованных документов хозяйства А.И. Безобразова 1660-1689 гг. [1]

Вид документа	Краткая характеристика	Количество, ед.	%
Грамотка	Оперативные сообщения приказчиков, старост, выборных крестьян, в которых отражены конкретные факты о состоянии хозяйства, выполнении поручений владельца, о происшествиях, приобретениях и т.п.	830	64,9
Роспись	Описи запасов, доставлявшихся из деревень на московский двор, составлявшихся при передаче дел между приказчиками, для контроля имущества; финансовые и земельные отчёты	306	23,9
Память	Распорядительный документ, содержащий поручения приказчикам или старостам деревень или сел (следствия, розыск, хозяйственная деятельность и т.п.)	42	3,3
Сказка	Отчёты о выполнении конкретных хозяйственных задач: заготовке сена, доставке хлеба, проведении работ	36	2,8
Хозяйственные записи	Записи текущих операций: перемещение запасов, производство изделий, учет расходов	33	2,6
Прочие	Списки, выписки, отписки, расписки, расспросные и сыск, челобитные – прочие документы, не вошедшие в основные категории	32	2,5
Всего		1279	100,0

Памяти приказчикам и старостам играют ключевую роль в реконструкции системы учета в хозяйстве А.И. Безобразова. Географический анализ позволил установить концентрацию памятей в южных регионах (64% памятей), где хозяйственная деятельность была удалена от обычного местонахождения А.И. Безобразова и он был вынужден общаться с приказчиками письменно. В московских и подмосковных владениях, напротив, преобладало устное управление, что оставило существенно меньшее количество памятей (всего 2 памяти). Анализ времени составления памятей позволил установить, что наибольшая интенсивность этой деятельности пришлась на 1681 г. В этот год было создано 23 документа этого

вида, что составляет более половины от их общего числа. Этот временной промежуток совпадает с освобождением А.И. Безобразова от государственной службы. Согласно сведениям А.А. Новосельского, в 1681 г. он добился разрешения на проживание в селе Спасское (Боровский уезд) для строительства каменной церкви [8, с. 8]. Там он уделил особое внимание контролю за хозяйственной деятельностью своих вотчин.

Содержание памятей разнообразно (хозяйственные поручения, сыскные мероприятия и т.д.), но в 79% памятей (33 из 42) содержатся требования по документообороту и учету. Особую ценность среди них представляют памяти, которые были составлены собственником в 1681 г. и 1683 г. при назначении новых приказчиков, направляемых в деревни и села (далее они называются памяти-наказы). В них перечислялись их обязанности. По своему содержанию они были схожи с «типовым» наказом, адресованным в 1664 г. приказчику дворцового села Великое Ростовского уезда, описанного Н.В. Соколовой [12], а также с наказной памятью управляющему казенными медными рудниками 1643 г. [10, с. 221].

Форма учета в памятях-наказах А.И. Безобразова

Памяти-наказы, адресованные новым приказчикам при их назначении, являются главным источником сведений о форме оперативно-технического учета в хозяйстве А.И. Безобразова. В опубликованном корпусе документов содержится пять таких памятей-наказов, датируемых 1681 г. и 1683 г. Они адресованы приказчикам отдельных сел и деревень Костромского уезда и в Южных вотчинах (Орловский, Кромский и Белевский уезды). Следует подчеркнуть, что данные документы охватывают исключительно оперативно-технический уровень учета и не содержат сведений о сводном бухгалтерском учете всего хозяйственного комплекса А.И. Безобразова. В них регламентируются учетные процедуры на локальном уровне, т.е. в конкретных селах и деревнях. Эти документы позволяют проследить эволюцию оперативного учета в хозяйстве А.И. Безобразова, однако они не дают представления о более высоких уровнях обобщения данных, таких как бухгалтерский учет на уровне всего хозяйства или микроэкономическом анализе.

Четыре из пяти памятей-наказов содержат подробные указания по учету и контролю (табл. 2), что позволяет проследить их развитие. Анализ данных табл. 2 выявляет следующие тенденции:

1. Первичный учет (дискретная инвентаризация). В 1681 г. предписывалось составить описи хлеба и скота, в 1683 г. перечень объектов наблюдения расширился: в деревне Тельчи включены столярные изделия, строевой лес и задолженность по денежным сборам; в деревне Гранкино введена детализация скота (козлов по возрасту) [1, 2 ч., с. 525]. В 1683 г. впервые закреплено правило проводить и оформлять результаты инвентаризации как особого документа при передаче дел между приказчиками.

2. Текущий учет. В 1681 г. требовалось составлять ежегодные книги учета (ужинные и умолотные) (в селе Никольское) и ежемесячные записи поступления хлеба с мельницы и выдачи хлеба дворовым людям (в деревне Гранкино). В 1683 г. добавлено предписание об учете выплат денег и вина за пользование пивоваренным котлом при изготовлении алкогольных напитков (проварных денег и вина) [1, 2 ч., с. 524, 747, 760], и упоминание об учете движения оброчных холстов.

3. Отчетность и контроль. В 1681 г. в селе Никольское предусматривалась централизованная проверка хлебных книг, о чем свидетельствует предписание отправлять их в Москву для счета. Кроме этого, в деревне Гранкино, начиная с 1681 г., предписывалось провести особые розыскные мероприятия по действиям прежнего приказчика, которые должен был продолжить приказчик, назначенный в 1683 г. В 1683 г. в Южных вотчинах введено правило локальной ревизии – «счет» старост и предыдущего приказчика в деревне Тельчи, «счет» старост по хлебным книгам в деревне Гранкино [1, ч. 2, с. 523-529].

Таким образом к 1681 г. в хозяйстве А.И. Безобразова сложилась форма учета, включающая три вида документов: первичный (записи результатов инвентаризации с расширением объектов наблюдения и детализацией), текущий учет (записи поступления и расхода хлеба, денег), контроль (документальные ревизии и розыскные мероприятия). Все объекты наблюдения неденежного характера учитывались в натуральных измерителях, без указания стоимостного измерения. Отсутствие специальных отчетных форм в хозяйстве А.И. Безобразова компенсировалось отправкой учетных книг и результатов инвентаризации в Москву, что фактически придавало им статус отчетности.

Введение в 1683 г. ревизий («счета») предшественников свидетельствует о переходе от эпизодического надзора к институционализации контроля – закреплению проверок в качестве устойчивой, регламентированной практики. Памяти-наказы отражают переход от фрагментарного учета к систематизированному счетоводству с акцентом на предотвращение злоупотреблений.

Таблица 2

**Учетные документы и контрольные мероприятия в памятях-наказах
А.И. Безобразова приказчикам 1681 г. и 1683 гг. [1]**

Характеристика	19.02.1681 г.	Сентябрь 1681 г.	29.01. 1683 г.	Февраль 1683 г.
Населенный пункт (уезд)	Село Никольское (Костромской уезд)	Деревня Гранкино (Кромский уезд)	Деревня Гранкино (Кромский уезд)	Деревня Тельчи с деревнями (Белевский уезд)
Первичный учет (дискретная инвентаризация)	Роспись скотины и хлеба	Опись скотины и хлеба прежнего приказчика	Опись (книги) хлеба и скотины при приеме дел. Опись хлеба и скотины (включая козлов с разделением по возрасту) прежнего приказчика. Перепись проварных денег и документов (письма, книги)	Роспись (книги) приема-передачи хлеба, скотины. Опись столов, стульев и скамеек. Роспись строевого леса. Роспись задолженности по денежным сборам (недоборных денег)
Текущий учет (перманентная регистрация)	Книги учета ужатого и умоленного хлеба (ежегодные)	Роспись выдачи хлеба дворовым людям (ежемесячно и с разделением на хозяйский и мельничный). Записи поступления хлеба из мельницы (ежемесячные)	Записи поступления хлеба из мельницы. Записи проварных денег и вина	Записи полученных и израсходованных холстов. Ужинные и замолотные памяти (ежегодные)
Отчетность и контроль	Доставка хлебных книг в Москву для проверки. Проверка (сыск) фактов продажи неучтенного приплода скота	Проверка (сыск) действий прежнего приказчика: расход хлеба на изготовление алкогольных напитков. Установление (сыск) происхождения скота прежнего приказчика	Доставка всех книг в Москву. Ревизия (счет) старост по хлебным книгам и деньгам	Полная ревизия (счет) предыдущего приказчика и старост по памятям по хлебу (ужинным и замолотным) за все годы

Сравнение форм учета в дворцовом и частном хозяйствах

Форма учета в хозяйстве А.И. Безобразова приобретает особую значимость при сопоставлении с учетными практиками в российском дворцовом селе и в английских манорах. Это позволяет выявить ключевые особенности российского частновладельческого учета.

1. Учет в дворцовых селах XVII в.

Н.В. Соколова ввела в научный оборот ключевой документ дворцового хозяйства XVII века – Наказ 1664 года, составленный государственной структурой, которой с 1490 г. по 1720 гг. были подведомственны дворцовые земли, поставки сельскохозяйственной продукции на нужды двора, строительство и ремонт дворцов и усадеб (Приказ Большого дворца) для приказчиков государственного села Великого (Ростовского уезда) [12]. Этот документ, состоящий из 56 статей, по обоснованному мнению исследователя, представляет собой унифицированную инструкцию, т.е. «типовую», регламентирующую широкий спектр задач: от судебных-полицейских (борьба с незаконной торговлей табаком, азартными играми) до фискальных (сбор пошлин, платежей) и учетно-отчетных (записи сбора хлеба, движения крестьянского населения и денежных поступлений) [12, с. 416-424]. В нем 17 статей (30% статей наказа) посвящены вопросам документооборота, учета и отчетности.

Форма учета в дворцовом селе включала: первичный учет (ежегодные переписи крестьян с указанием семейного положения, а также вдов и сирот, опись мельниц и рыбных ловель); текущий учет (посевные, умолотные и пошлинные списки, замолотные книги), с акцентом на учет государственных денежных сборов (пошлин, штрафов); отчетность (книги, списки, ежемесячные сказки, ежегодные отпи-

сок (отчетов). Таким образом, по наказу приказчику дворцового села можно выявить преобладание правил текущего учета (хлебного и денежного). Первичный учет был направлен на такие объекты наблюдения, как крестьяне, мельницы и рыбные ловли. Объекты наблюдения нефинансового характера, так же, как и в частном хозяйстве, фиксировались в учетных документах в натуральных измерителях без указания стоимостной оценки. Однако, учет денежных поступлений был существенно расширен за счет большего числа источников доходов, чем в хозяйстве А.И. Безобразова.

Можно предположить, что выявленные различия были обусловлены несколькими факторами. Во-первых, уровнем монетизации. Дворцовое село было более тесно связано с денежными поступлениями, что нашло отражение в большей разработанности регистров текущего учета. Во-вторых, квалификацией составителей памятей и наказов. Чиновники государственной структуры (приказа) были более профессиональны, чем частный землевладелец, даже имеющий опыт государственной службы.

2. Учет в английском маноре семьи Лайл XVI в.

Наиболее близким к рассмотренным формам учета в частном хозяйстве А.И. Безобразова и в дворцовом селе XVII в. является учет в английской аристократической семье Лайл в 1533-1540 гг. В ее хозяйстве, как и в русской учетной практике XVII в., не использовалась двойная запись. Там применялась система учета поступлений и расходов (charge-and-discharge accounting) в вариации для частных землевладельцев Англии – манориальный учет. Свое название он получил от английского слова «manor» – поместье [4, с. 56]. Этот вид учета применялся в Британии в сельскохозяйственных поместьях, владельцы которых получали доходы от принадлежащих им земель (маноров) [3, с. 69–70].

В системе учета поступлений и расходов ключевым документом является отчет управляющего манора, в котором, с одной стороны, фиксировалось вверенное ему имущество или задолженность (the charge), включая имущество на начало периода («задолженность» управляющего на начало отчетного периода); денежные средства и поступления от лорда; рентные поступления; поступления от продажи скота и урожая и т.д. С другой стороны, регистрировались обоснованные расходы (the discharge), состоящие из изъятий лордом денежных средств и других активов в свою пользу; расходов по управлению поместьем; других расходов [4, с. 56]. Этот отчет получил описание в трудах английских авторов XVII века, примером является книга С. Монтеги (1623-1687) «Инструкция для сборщиков ренты», опубликованная в Лондоне в 1683 г. [14].

Организация учета в семье Лайл в 1533-1540 гг. характеризовалась тем, что учет велся помимо управляющих манора еще и в целом по хозяйству, форма учета сочетала формальные отчеты и неформальные записи (переписку). Важной особенностью учета в этой семье являлось то, что его неформальная часть являлась юридически значимой для подтверждения юридических обязательств [13]. В отличие от натурального хозяйства А.И. Безобразова, английские поместья были тесно связаны с рыночными отношениями. Общей чертой учета в российских и английских хозяйствах землевладельцев является отсутствие применения двойной записи. Однако в Англии учет уже в XVI в. учет обслуживал рыночные отношения, в России же сохранялся преимущественно натуральный характер.

Заключение

Исследование памятей А.И. Безобразова позволило выявить эволюцию учетных практик в его хозяйстве. После 1681 года произошел переход от ситуативных распоряжений к комплексным указаниям по учету, сочетавшим предписания по регулярным инвентаризациям, текущему учету и контролю, с отсутствием специальных форм отчетности, функцию которой заменяли документы первичного и текущего учета. Организация учета в этом хозяйстве являлась результатом развития русской экономики, в которой преобладало натуральное хозяйство.

Сравнение с другими системами показало, что учет в частном хозяйстве отставал в развитии от дворцовых сел в части текущего (перманентного) учета. Однако уровень обобщения данных был схожим – оба были оперативно-техническими. От английского манориального учета XVI в. семьи Лайлов отличался уровнем обобщения, совпадая в этом с отчетом управляющих маноров, но отставая от них в части развития содержания отчетности, он не имел рыночной ориентации. Исследование подтверждает, что сложившийся учет в хозяйстве А.И. Безобразова сформировался в условиях натурального хозяйства и был его неотъемлемой частью. Денежный учет играл в нем важную роль, но не был всеобъемлющим. Главную позицию в нем занимал количественный учет зерновых культур (хлеба) без денежной оценки – натуральный учет.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Архив стольника Андрея Ильича Безобразова. В 2 ч. М.: Памятники исторической мысли, 2012–2013. Ч. I. 2012. 903 с. Ч. II. 2013. 877 с.
2. *Безобразова О.С.* Род Безобразовых: опыт историографического изучения // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: История и политические науки. 2011. № 2. С. 7-11.
3. *Винокурова М.В.* Мир английского манора (по земельным описям Ланкашира и Уилтшира второй половины XVI – начала XVII века). М.: Наука, 2004. 493 с.
4. *Ковалев В.В.* Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. М.: Финансы и статистика, 2004. 720 с.
5. *Кутер М.И., Гурская М.М.* Анализ моделей статического и динамического учета // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 9 (174). С. 8-16.
6. *Малькова Т.Н.* Древняя бухгалтерия: какой она была? М.: Финансы и статистика, 1995. 301 с.
7. *Назаров Д.В., Сидорова М.И.* У истоков профессии бухгалтера в России – люди и события XVIII века. М.: Научные технологии, 2020. 223 с.
8. *Новосельский А.А.* Вотчинник и его хозяйство в XVII в. М.: Государственное издательство, 1929. 192 с.
9. *Палий В.Ф., Соколов Я.В.* Введение в теорию бухгалтерского учета. М.: Финансы, 1979. 303 с.
10. *Соколов Я.В.* Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. 638 с.
11. *Соколов Я.В.* Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2003. 496 с.
12. *Соколова Н.В.* “Типовой” Наказ приказчику дворцовых сел эпохи Алексея Михайловича // Археографический ежегодник. 2004. Т. 1. С. 399-430.
13. *Miley F.M., Read A.F.* Spies, debt and the well-spent penny: accounting and the Lisle agricultural estates 1533–1540 // Accounting History Review. 2016. Vol. 26. P. 83-105.
14. *Monteage S.* Instructions for Rent-gatherer's Accompts. London: Printing-Prefs in Cornhil, 1683.

Фоменко Н.М., Жура С.Е., Коваленко М.А.

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА ЭКОНОМИКУ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА

Аннотация. В условиях реализации национального проекта «Экологическое благополучие» переход к экономике замкнутого цикла (ЭЗЦ) становится ключевым направлением экологической и экономической трансформации субъектов Российской Федерации. В соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации регионы должны разработать региональные программы по переходу на экономику замкнутого цикла, что будет способствовать достижению национальной цели проекта «Экологическое благополучие». В статье раскрываются теоретические и практические аспекты формирования региональной экологической политики в контексте реализации принципов ЭЗЦ. Проведён анализ целевых индикаторов федерального проекта «Экономика замкнутого цикла», выявлены институциональные и организационно-экономические барьеры на региональном уровне. Авторы обосновывают необходимость создания межведомственного органа управления переходом к ЭЗЦ в каждом субъекте РФ, формулируют его функции и полномочия, а также выделяют этапы формирования региональной стратегии. Материалы статьи могут быть использованы при разработке нормативных документов, программ и механизмов поддержки, направленных на устойчивое развитие и ресурсосбережение в российских регионах.

Ключевые слова. Экономика замкнутого цикла, региональные программы, субъекты Российской Федерации, отходы, вторичное сырьё, экологическая политика.

Fomenko N.M., Zhura S.E., Kovalenko M.A.

FORMATION OF ENVIRONMENTAL POLICIES OF RUSSIAN FEDERATION SUBJECT TO TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY

Abstract. In the context of the implementation of the national project "Environmental well-being", the transition to a closed-loop economy is becoming a key area of environmental and economic transformation of the subjects of the Russian Federation. Thus, in accordance with the regulatory legal acts of the Russian Federation, the regions should develop regional programs for the transition to a closed-loop economy, which will contribute to achieving the national goal of the Environmental Well-being project. The article reveals the theoretical and practical aspects of the formation of regional environmental policy in the context of the implementation of the principles of the EZZ. The analysis of the target indicators of the federal project "Closed-loop

ГРНТИ 82.13.01

EDN MZNGFT

© Фоменко Н.М., Жура С.Е., Коваленко М.А., 2025

Наталья Михайловна Фоменко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики промышленности, профессор кафедры национальной и региональной экономики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (г. Москва). ORCID 0000-0002-9266-9865

Светлана Егоровна Жура – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (г. Москва). ORCID 0000-0001-5383-4971,

Мария Александровна Коваленко – руководитель проектов Центра компетенций по устойчивому развитию Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (г. Москва). ORCID 0009-0006-4372-8650

Контактные данные для связи с авторами (Фоменко Н.М.): 129323, Москва, Лазоревый пр., 3 (Russia, Moscow, Lazorevuy road, 3). Тел.: +7 (918) 5524274. E-mail: fnata77@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 11.09.2025.

Economy" has been carried out, institutional and organizational-economic barriers at the regional level have been identified. The authors substantiate the need to create an interdepartmental body for managing the transition to EZZ in each subject of the Russian Federation, formulate its functions and powers, and identify the stages of forming a regional strategy. The materials of the article can be used in the development of regulatory documents, programs and support mechanisms aimed at sustainable development and resource conservation in Russian regions.

Keywords. *Circular economy, regional programs, subjects of the Russian Federation, waste, secondary raw materials, environmental policy.*

Введение

В последние годы Россия целенаправленно проводит политику по переходу национальной экономики на модель экономики замкнутого цикла (ЭЗЦ). Концепция ЭЗЦ опирается на принципы устойчивого развития и эффективного использования ресурсов, предполагая не просто экономию природных ресурсов, а их повторное использование в производственных процессах с минимальным количеством отходов. Такой подход охватывает все стадии жизненного цикла продукции – от проектирования и изготовления до использования, переработки и окончательной утилизации. Реализация этой модели требует пересмотра традиционных методов организации производства и потребления, а также внедрения новых управленческих и технологических решений.

Актуальность перехода к ЭЗЦ в России обусловлена как внутренними, так и внешними факторами. С одной стороны, наблюдается обострение экологических проблем, связанных с накоплением промышленных и бытовых отходов, истощением природных ресурсов, загрязнением водных и воздушных бассейнов. С другой – усиливается международное давление в рамках климатических обязательств, устойчивого развития и внедрения трансграничного углеродного регулирования, особенно в контексте торговых отношений с Европейским союзом и другими странами с жёсткими экологическими стандартами. Кроме того, переход к ЭЗЦ открывает для экономики страны новые перспективы – от повышения технологической конкурентоспособности отечественных предприятий до создания новых рабочих мест в сфере «зелёной» экономики, переработки и экодизайна. ЭЗЦ становится не только способом повышения экологической устойчивости, но и источником экономического роста за счёт развития новых производств, оптимизации логистики, внедрения цифровых решений в управлении ресурсными потоками.

Органы государственной власти на федеральном и региональном уровнях принимают активное участие при внедрении принципов ЭЗЦ, разрабатывая и реализуя комплексные меры стимулирования перехода предприятий и отраслей на ресурсосберегающие и экологически безопасные модели производства. В числе таких мер, финансовое и налоговое стимулирование экологических инициатив, поддержка проектов в области переработки отходов, создание инфраструктуры для вторичного использования ресурсов, развитие системы раздельного сбора отходов, а также цифровизация процессов учета и контроля экологической нагрузки. Значительное внимание уделяется и законодательному обеспечению перехода к замкнутой экономике.

Однако, несмотря на очевидные преимущества и наличие политической поддержки, процесс внедрения принципов ЭЗЦ сталкивается с рядом барьеров. Среди них – технологическая отсталость значительной части предприятий, низкий уровень экологической ответственности бизнеса, фрагментарность нормативно-правовой базы, а также недостаточная координация между различными уровнями власти и слаборазвитая система мотивации населения к участию в переработке отходов. Всё это требует комплексного подхода к реформированию как институциональной, так и организационно-экономической среды. Таким образом, научное осмысление процессов становления ЭЗЦ, оценка эффективности действующих мер государственной политики, выявление институциональных и инфраструктурных ограничений, а также разработка предложений по их преодолению становятся важнейшими задачами современной экономической науки и практики государственного управления.

Целью статьи является комплексный анализ предпосылок, механизмов и региональных особенностей формирования экологической политики в субъектах Российской Федерации для обеспечения эффективного перехода к ЭЗЦ, а также разработка предложений по институционализации управления

данным процессом на региональном уровне. Основные задачи: проведение анализа ключевых положений федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» и его целевых индикаторов до 2030 года; выявление основных проблем и барьеров, препятствующих переходу к ЭЗЦ в субъектах РФ; определение этапов формирования экологической политики региона в контексте внедрения ЭЗЦ; разработка предложений по созданию межведомственных органов управления переходом к ЭЗЦ на региональном уровне, а также определение их функций, полномочий и ключевых направлений деятельности.

Материалы и методы

Основой данного исследования являлись: официальные документы (Национальный проект «Экологическое благополучие», Федеральный проект «Экономика замкнутого цикла», распоряжение Правительства РФ от 20.03.2025 № 649-р и др.), отраслевые и региональные программы по обращению с отходами, научные публикации и материалы конференций по тематике перехода к ЭЗЦ в России [1–4], статистические и нормативные данные, в т.ч. индикаторы проекта до 2030 года. Среди основных методов исследования можно выделить: системный и институциональный анализ, структурно-функциональный подход, контент-анализ нормативно-правовой документации и программных документов и др.

В начале 2025 года был принят федеральный проект «Экономика замкнутого цикла», являющийся частью национального проекта «Экологическое благополучие». Цель проекта – формирование экономики замкнутого цикла, обеспечивающей к 2030 году сортировку 100% объёма ежегодно образуемых твёрдых коммунальных отходов, захоронение не более чем 50% таких отходов и вовлечение в хозяйственный оборот не менее чем 25% отходов производства и потребления в качестве вторичных ресурсов и сырья. Федеральный проект предполагает системную работу по реализации комплекса мероприятий (рисунок 1).

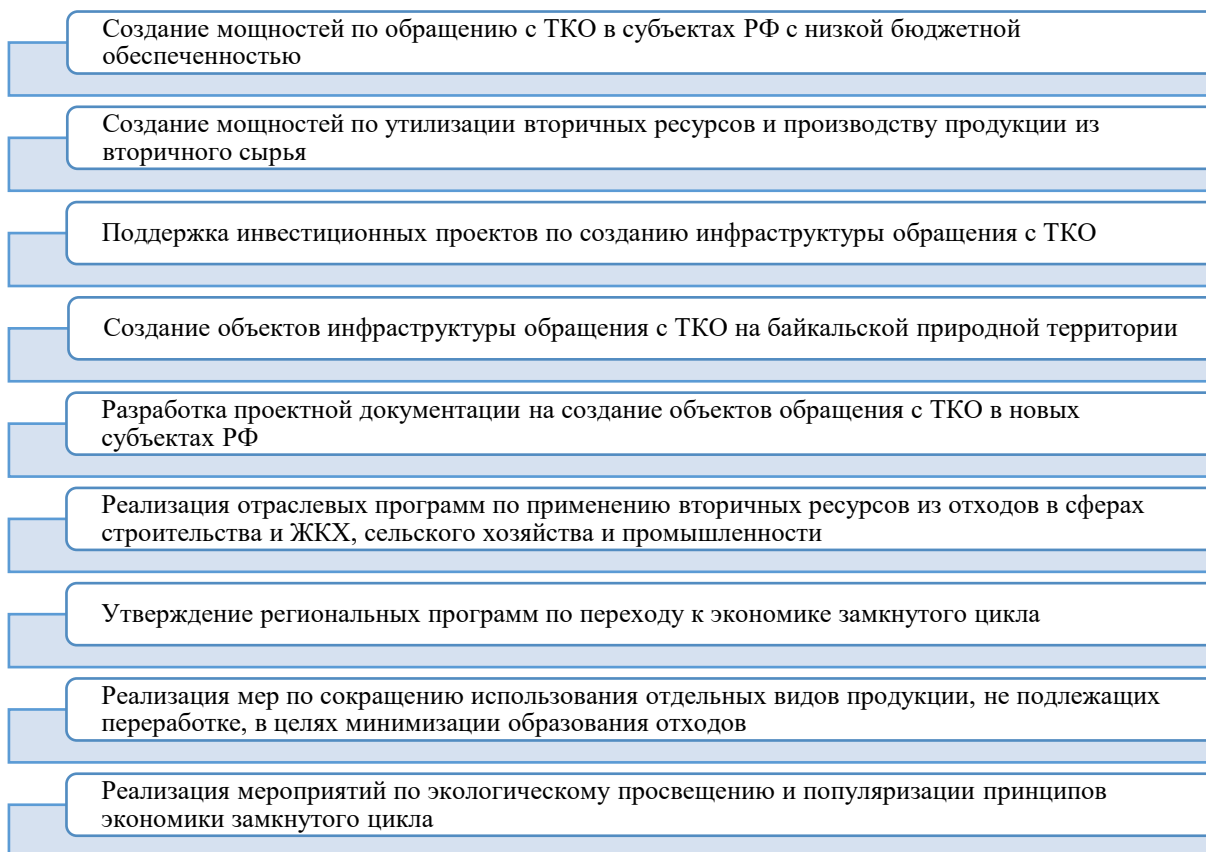


Рис. 1. Ключевые мероприятия проекта «Экономика замкнутого цикла» (составлено авторами)

Как видно из рисунка 1, большое количество мероприятий связано с обращением с твёрдыми коммунальными отходами (ТКО) и повторным использованием вторичных ресурсов. В проекте выделены

ряд индикаторов, которые планируют достичь в 2030 году (рисунок 2). Индикаторы показывают, что к 2030 году должен повыситься индекс использования вторичных ресурсов и доли обрабатываемых ТКО, уменьшится доля захораниваемых отходов, что позволит снизить загрязнение окружающей среды и риск образования пожаров на свалках, улучшить здоровье населения, позволит перепрофилировать территории свалок после их освобождения.

Можно выделить ряд проблем, которые связаны с переходом к экономике нового уровня [5, 6], что требует проведения государственной политики, направленной на создание благоприятного климата в регионах посредством системы мер поддержки направлений, связанных с использованием новейших технологий по переработке вторичных ресурсов, улучшением инфраструктуры посредством закупки нового оборудования, проведением исследований по разработке новых методов переработки отходов через выделение субсидий и предоставлением льготных займов и кредитов для развития экологически чистых проектов и технологий. Планируются меры поддержки предприятий, которые будут производить продукцию с использованием вторичного сырья, что является достаточно актуальным, поскольку в настоящий момент такое производство является менее рентабельным, чем с использованием первичного сырья. Для этого планируется снизить размер оплаты за негативное воздействие на окружающую среду.



Рис. 2. Основные индикаторы федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» (составлено авторами)

Считаем также необходимым для расширения производства использовать ускоренную амортизацию, которая будет способствовать быстрому восстановлению оборудования и создаст предпосылки для внедрения новейших технологий, что также важно для производственных предприятий. Следует отметить, что несмотря на внедрение в части регионов раздельного накопления отходов с использованием преимущественно двухконтейнерной системы сбора отходов (для смешанных отходов и для вторичного сырья), данную работу следует усилить.

Предполагается направить поступления от экологического сбора на закупку контейнеров для раздельного накопления отходов, а также на возмещение расходов организаций, осуществляющих их утилизацию. Минприроды России совместно с ППК «Российский экологический оператор» и Росприроднадзором рассматривают возможность существенного увеличения ставок экологического сбора для стимулирования переработки. Данная мера призвана побудить импортеров и производителей товаров и упаковки, попадающих под действие расширенной ответственности производителя (РОП) выбрать путь материальной утилизации товаров и упаковки (самостоятельно или с помощью официального утилизатора, включенного в реестр утилизаторов), а не уплату экосбора.

Следует отметить, что пять российских регионов согласовали финансовые модели проектов в области обращения с ТКО, работающих по механизму заключения концессий без конкурса. Это решение стало возможным благодаря распоряжению Правительства РФ от 20.03.2025 г. № 649-р. Такими субъектами являются Приморский край, Республика Калмыкия, Красноярский край, Еврейская автономная область и Архангельская область.

Результаты и обсуждение

В настоящее время, в рамках реализации федерального проекта «Экономика замкнутого цикла», субъекты Российской Федерации должны приступить к разработке собственных региональных программ, направленных на внедрение принципов ЭЗЦ. При этом, ещё в 2022 году были приняты отраслевые инициативы, заложившие основу для вторичного использования отходов в таких секторах, как промышленность, агропромышленный комплекс, строительство и жилищно-коммунальное хозяйство. Экологическая политика региона и ЭЗЦ тесно взаимосвязаны, так как ЭЗЦ направлена на решение фундаментальных задач в сфере обращения с отходами. При формировании экологической политики региона можно выделить несколько этапов (рисунок 3).

Первым этапом формирования экологической политики регионов России по переходу к новому уровню экономики должно стать выделение и определение основных направлений осуществления данного перехода, исходя из особенностей социально-экономического развития субъекта Российской Федерации. Считаем, что государственное управление процессом перехода на ЭЗЦ должно учитывать условия развития региона, включающие географические, исторические, инфраструктурные особенности. Например, социально-экономическое развитие Краснодарского края, исторической житницы СССР и Российской Федерации, должно определить переход на ЭЗЦ, в большей степени, в сфере обращения с отходами сельского хозяйства. В то же время, региональная программа по переходу на экономику замкнутого цикла Свердловской области должна в большей мере отражать процессы обращения с отходами промышленности, так как исторически Свердловская область является промышленным центром Уральского федерального округа и Российской Федерации.

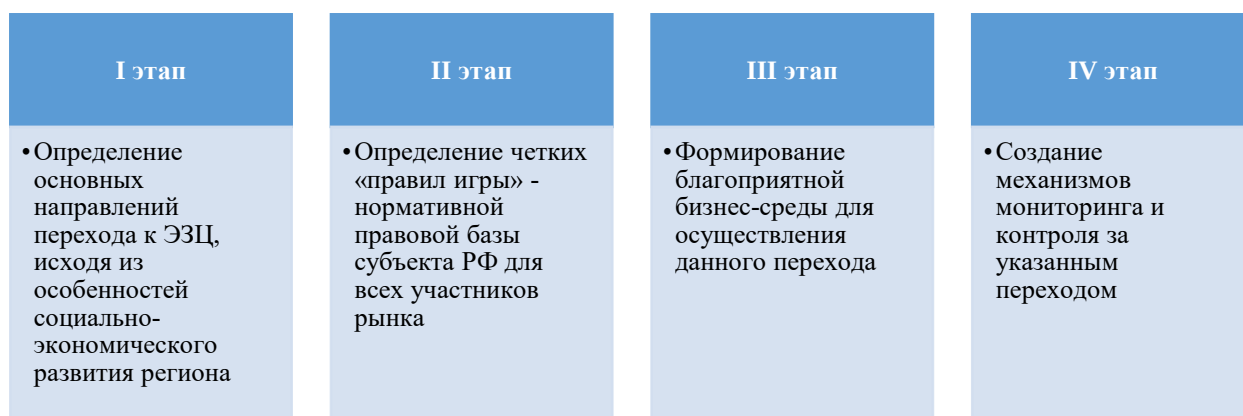


Рис. 3. Этапы формирования экологической политики регионов по переходу к ЭЗЦ (составлено авторами)

Вторым этапом формирования экологической политики регионов России по переходу к новому уровню экономики должно стать определение четких «правил игры», то есть нормативной правовой базы субъекта Российской Федерации для всех участников рынка. Участниками рынка в ЭЗЦ являются: исполнительные органы государственной власти (региональные и муниципальные); бизнес-сообщество; научное сообщество; граждане (население) субъекта Российской Федерации.

Третьим этапом формирования экологической политики регионов России по переходу к ЭЗЦ должно стать формирование благоприятной бизнес-среды для осуществления данного перехода. Под формированием благоприятной бизнес-среды понимается создание условий, которые позволят более эффективно вовлекать вторичные ресурсы и вторичное сырье в хозяйственный оборот, а также формирование рынков сбыта для продукции, произведенной с определенной долей вторичного сырья.

Четвертым этапом формирования экологической политики регионов должно стать создание механизмов мониторинга и контроля за указанным переходом.

Можно выделить ряд барьеров, препятствующих вовлечению отходов в хозяйственный оборот (рисунок 4). Считаем, что при формировании государственной политики следует использовать меры поддержки, а также стимулирующие мероприятия для повышения вовлечения отходов в хозяйственный оборот, формировать рынок сбыта продукции, произведенной с определенной долей вторичного сырья

и способствовать развитию и поддержке научного сообщества с целью поощрения проведения исследований по разработке технологических решений по производству конкурентоспособной продукции, произведённой с определенной долей вторичного сырья.

Следует отметить, что в половине (43 из 85) субъектов Российской Федерации органами управления, курирующим в 2019-2024 годах реализацию федерального проекта «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами», являются министерства природопользования субъектов Российской Федерации. Переход регионов России на ЭЗЦ включает в себя и другие важные направления – сферы обращения с отходами сельского хозяйства, промышленности, строительства и ЖКХ, а не только ТКО. При этом, указанные виды отходов относятся к сфере ведения различных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (региональные минпромторг, минстрой и минсельхоз).

Одновременно с этим, так как одной из основных целей ЭЗЦ является модернизация экономики, позволяющая технологически и технически вовлекать отходы в хозяйственный оборот, считаем целесообразным привлечь к работе по переходу на ЭЗЦ профильные органы исполнительной власти Российской Федерации, которые курируют вопрос осуществления и ведения бизнеса на территории субъекта Российской Федерации. Обычно, такими органами исполнительной власти являются минэкономики субъекта РФ и/или министерство инвестиционного развития субъекта РФ.



Рис. 4. Основные барьеры, препятствующие вовлечению отходов в хозяйственный оборот (составлено авторами)

Для привлечения инвестиций в бизнес-процессы, основанные на принципах ЭЗЦ, требуется внедрение комплекса стимулирующих мер, включая финансовую поддержку из региональных бюджетов, за которую отвечает минфин субъекта РФ. Важным условием является унификация подходов к управлению ЭЗЦ для обеспечения согласованности и эффективности мер. Однако, существующая система управления отходами страдает от раздробленности полномочий между ведомствами, что ведёт к бюрократическим затруднениям и снижает оперативность принятия решений.

Для успешной реализации стратегии перехода к ЭЗЦ на региональном уровне предлагается создать в каждом субъекте РФ специализированный межведомственный координационный орган. Основная

функция этой структуры – обеспечить согласование действий всех участников процесса, начиная от государственных органов и заканчивая бизнес-сообществом, деятельность которых напрямую или косвенно связана с обращением отходов и внедрением вторичных ресурсов в хозяйственный оборот. Такой подход позволит сформировать целостную управленческую модель, устранить дублирование функций между ведомствами, а также обеспечить единообразие в принятии решений и реализации экологических инициатив на основе общих стандартов и правил.

С одной стороны, это позволит внедрить системный подход в деятельность органов публичного управления при решении экологических проблем, с другой стороны, будет способствовать формированию единых унифицированных правил. В межведомственный орган по управлению переходом на ЭЗЦ должны войти представители, как минимум, 6 министерств субъекта Российской Федерации: минпромторга, минстроя, минсельхоза, минприродопользования, минэкономики, минфина. Считаем целесообразным, что руководить межведомственным органом исполнительной власти может заместитель высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.

Выделим функции и полномочия межведомственного органа исполнительной власти, ответственного за переход на ЭЗЦ в субъекте Российской Федерации (рисунок 5). К этим функциям относится деятельность, способствующая переходу на принципы ЭЗЦ, которая включает разработку региональной политики по переходу к ЭЗЦ, прежде всего, по вопросам вторичного использования отходов, формирование механизмов и мер поддержки, стимулирующих заинтересованность инвесторов вкладывать финансовые средства в сферу производства из вторичных ресурсов, а также осуществления деятельности в рамках ЭЗЦ. Важнейшей задачей органа является проведение экпросвещения среди населения, что будет способствовать более осознанному поведению граждан при приобретении товаров, формировать спрос на устойчивую продукцию, выстраивать сортировку отходов, стимулировать использовать товары с более длительным жизненным циклом. К полномочиям межведомственного органа можно отнести также разработку региональных программ и мероприятий, а также проведение мониторинга по всем направлениям, связанным с переходом в ЭЗЦ.

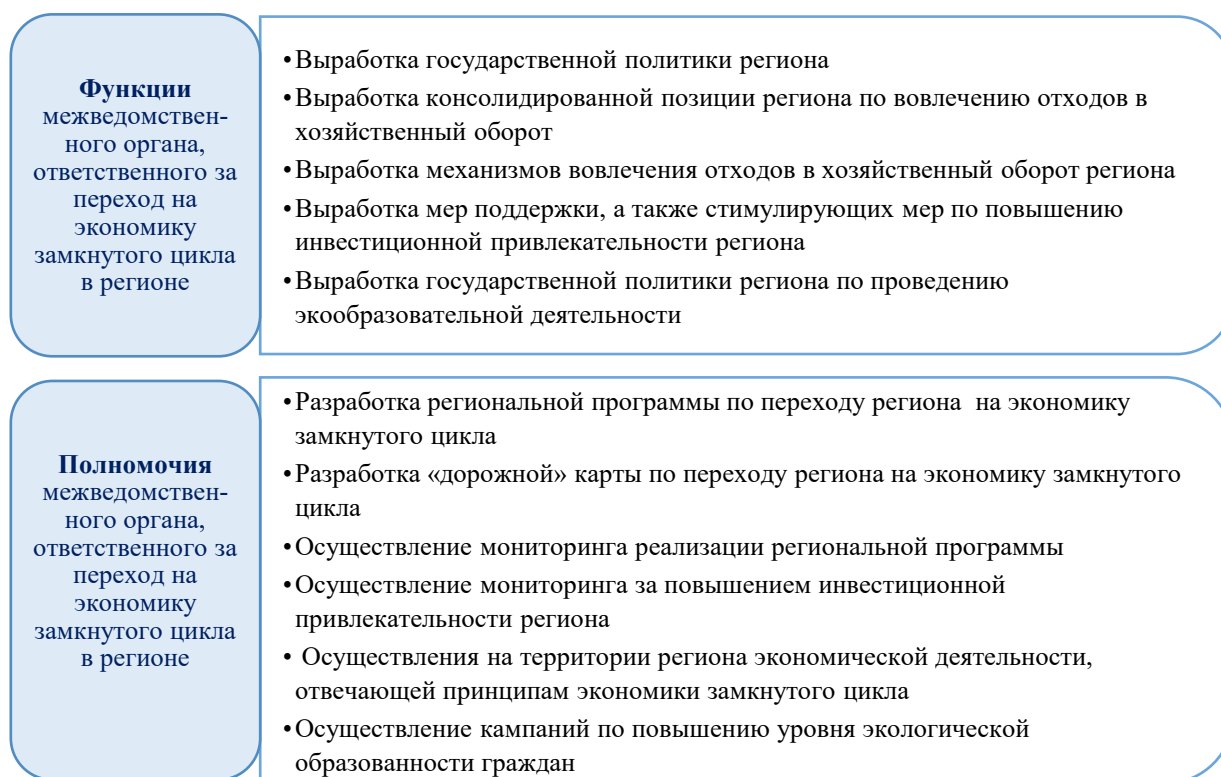


Рис. 5. Функции и полномочия межведомственного органа исполнительной власти, ответственного за переход на ЭЗЦ в регионе России (составлено авторами)

Заключение

Проведённое исследование подтвердило важность перехода субъектов Российской Федерации к ЭЗЦ как основного направления устойчивого развития. ЭЗЦ выступает не только экологически ориентированной моделью хозяйствования, но и механизмом модернизации региональной экономики за счёт рационального использования ресурсов и развития переработки вторичного сырья. Авторы пришли к выводу, что успешный переход к ЭЗЦ невозможен без комплексной региональной экологической политики, учитывающей специфику каждого субъекта РФ. Ключевыми элементами такой политики являются определение приоритетов, нормативное обеспечение, создание благоприятной бизнес-среды и эффективного мониторинга. Предложено создание межведомственного органа государственного управления, координирующего реализацию ЭЗЦ на региональном уровне. Его функции включают интеграцию усилий ведомств, разработку единой стратегии

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Голубенко О.И., Фоменко Н.М. Концептуальные основы совершенствования организационно-экономических механизмов развития особых экономических зон на основе принципов устойчивого развития // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 4. С. 2673-2688.
2. Коршунов И.В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 1. С. 15-28.
3. Чилиев Б.М. Устойчивое развитие регионов России: от стратегии к тактике // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6, № 2. С. 717-728.
4. Макаров И.Н., Дробот Е.В., Назаренко В.С., Фурсова Н.В., Володина А.И. Устойчивое инновационное развитие, зеленая экономика и человеческий капитал: базисная триада государственной политики экономического развития регионов // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 12. С. 6255-6274.
5. Коваленко М.А., Жура С.Е. Переход к экономике замкнутого цикла в России: проблемы и пути решения // Экономика, управление, право, социальная сфера: актуальные проблемы и векторы развития: материалы VIII всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Архангельск, 15–16 декабря 2023 года. Архангельск, 2024. С. 24-28.
6. Жура С.Е., Руденко В.В., Коваленко М.А. Целесообразность принятия Федерального закона «Об экономике замкнутого цикла» как инструмента перехода к новому уровню экономики // Управленческий учет. 2024. № 1. С. 340-347.

МОДЕЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЭТИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ-ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. Инкорпорация этических стандартов в технологии искусственного интеллекта (ИИ-технологии) представляет собой пока еще слабо разработанную, но крайне важную область исследований, особенно в российском контексте. По мере усиления глобальной технологической конкуренции, обеспечение технологического суверенитета и достижение стратегических преимуществ требуют всесторонней оценки социально-экономических последствий внедрения этических норм в сферу ИИ. Данное исследование направлено на разработку модели, позволяющей анализировать влияние этических стандартов в ИИ на ключевые экономические и социальные показатели. В рамках работы определяются основные параметры моделирования, включая регуляторное воздействие, адаптацию рынка, трансформацию рынка труда и динамику инновационного развития, а также рассматриваются основные риски, такие как регуляторные барьеры, экономическая неэффективность и потенциальное замедление технологического прогресса. Полученные результаты предлагают структурированный подход к оценке долгосрочных последствий этического регулирования ИИ и могут послужить в качестве практических рекомендаций для разработчиков государственной политики в данной области, а также для представителей индустрии для обеспечения сбалансированной интеграции этических принципов и экономических приоритетов, в конечном счете, позволив России обеспечить укрепление ее позиций в глобальном ИИ-пространстве в условиях обостряющейся глобальной технологической конкуренции.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, технологический суверенитет, этические стандарты, моделирование рисков, технологическая конкуренция, правовые ограничения, социально-экономическое развитие.

Plotnikov V.A., Butashin D.A., Ignatev S.A.

THE PUBLIC ADMINISTRATION'S SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES MODELING IN THE FIELD OF THE AI TECHNOLOGIES USING ETHICAL STANDARDS

Abstract. The incorporation of ethical standards into artificial intelligence (AI) technologies represents a largely underdeveloped yet critically important research area, particularly within the Russian context. As global technological competition intensifies, ensuring technological sovereignty and achieving strategic advantages require a comprehensive assessment of the socio-economic impacts of integrating ethical norms into the AI domain. This study aims to develop a model for analyzing the influence of ethical standards in AI on key

ГРНТИ 82.13.01

EDN IPVSHB

© Плотников В.А., Буташин Д.А., Игнатьев С.А., 2025

Владимир Александрович Плотников – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-3784-6195

Буташин Дмитрий Анатольевич – кандидат экономических наук. ORCID 0009-0005-4622-4207

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

Контактные данные для связи с авторами (Игнатьев С.А.): 127051, г. Москва, Большой Каретный переулок, 19/1 (Russia, Moscow, Bolshoy Karetny lane, 19/1). Тел.: +7 (495) 650-42-25. E-mail: ignatev-sa@iitp.ru.

Статья поступила в редакцию 30.08.2025.

economic and social indicators. The research identifies the main modeling parameters, including regulatory impact, market adaptation, labor market transformation, and innovation development dynamics. Additionally, it examines major risks such as regulatory barriers, economic inefficiencies, and potential slowdowns in technological progress. The findings propose a structured approach to evaluating the long-term consequences of AI ethical regulation. They can serve as practical recommendations for policymakers in this field, as well as for industry representatives seeking to balance ethical principles with economic priorities. Ultimately, this will enable Russia to strengthen its position in the global AI landscape amid increasing global technological competition.

Keywords. Artificial intelligence, technological sovereignty, ethical standards, risk modeling, technological competition, legal constraints, socio-economic development.

Введение

В последние годы наблюдается стремительный рост исследований в области этики искусственного интеллекта (ИИ), а регулирование этических стандартов в данной сфере вышло на глобальный уровень. В этом процессе активное участие принимают такие международные организации, как ЮНЕСКО, а также крупнейшие технологические корпорации. Формирование глобальных этических стандартов направлено на обеспечение ответственного и безопасного развития ИИ, однако оно также становится инструментом глобальной экономической конкуренции.

Этические нормы содержат в себе ценностные установки и экономико-правовые ограничения, которые могут оказывать влияние на темпы технологического развития отдельных стран и их конкурентоспособность в сфере передовых технологий. В условиях возрастающей конкуренции на международной арене необходимо учитывать возможные последствия внедрения этих стандартов, а также их влияние на внутренние процессы модернизации и научно-технического развития. Для Российской Федерации процесс апперцепции и инкорпорации международных стандартов в области ИИ представляет собой сложное и многогранное проблемное поле. Это связано как с особенностями национальной правовой системы и этических ценностей, так и с историческим опытом заимствования зарубежных моделей модернизации и инновационного развития.

Несомненно, необходимо учитывать специфику отечественной государственности, дабы при попытках «имплантации институтов», как это происходило в 1990-е гг., не произошло их отторжение, вызвавшее кризисные явления. В то же время, полное игнорирование глобальных тенденций способно привести к изоляции и снижению конкурентоспособности отечественных разработок на международной арене. В связи с этим возникает необходимость сбалансированного развития на базе критического подхода к адаптации международных норм и разработке национального кодекса этики в сфере ИИ, который будет учитывать специфику российской экономики, права и социальной структуры. Создание такого кодекса требует междисциплинарного подхода, включающего анализ правовых норм, экономических последствий и этических аспектов. Опыт зарубежных стран, таких как Китай, США и страны ЕС, показывает, что эффективная этическая политика в сфере ИИ требует не только разработки регуляторных механизмов, но и выстраивания комплексной стратегии взаимодействия между государством, бизнесом и обществом. Такой подход позволит выработать сбалансированную систему этических норм, которая не только обеспечит защиту прав граждан, стабильность экономики, социальной сферы [1], но и будет способствовать развитию отечественных технологий и расширению их присутствия на мировых рынках.

Настоящее исследование направлено на выявление ключевых рисков, связанных с внедрением зарубежных стандартов этики ИИ, а также на определение основных параметров модели, обеспечивающей эффективную конвергенцию международных этических норм и национальных институтов. Разработка такой модели позволит сбалансировать этические принципы с экономическими приоритетами, обеспечивая устойчивое социально-экономическое развитие страны и её конкурентные преимущества в условиях глобальной технологической конкуренции. В ходе исследования проведен анализ механизмов регулирования, а также рассмотрены возможные сценарии развития данной сферы в России, с уче-

том глобальных тенденций и национальных особенностей. Полученные результаты могут стать основой для формирования государственной политики в области этического регулирования ИИ, а также способствовать выработке стратегий развития отрасли, соответствующих национальным интересам.

Материалы и методы

Моделирование социально-экономических последствий внедрения этических стандартов основано на использовании системного подхода, который позволяет рассматривать данную проблему в контексте взаимосвязанных факторов и их влияния на различные аспекты общественной и экономической жизни. Это обеспечивает всесторонний анализ проблемы, охватывающий широкий спектр взаимосвязанных процессов, связанных как с развитием технологий искусственного интеллекта, так и с их воздействием на социальную структуру общества, экономическую устойчивость и правовое регулирование. При этом авторы обращались к различным вариантам организации моделирования социально-экономических явлений, в том числе к теоретическим составляющим семиотического и цепочечного анализа, модели как системы [2, 3].

В качестве методологической базы исследования использованы базовые экономические и правовые концепции, отдельные достижения философии науки и техники, а также социологическое знание, что обеспечивает многогранный анализ проблемы, позволяющий выявить ключевые закономерности и тенденции в области внедрения этических норм в ИИ-сферу. Для обеспечения комплексного анализа проведена проработка тематической научной литературы, что позволило выявить ключевые подходы к проблеме регулирования и внедрения этических стандартов в сфере искусственного интеллекта. В процессе анализа изучены современные публикации в научных журналах, монографии, исследовательские доклады, которые охватывают как теоретические аспекты формирования этических стандартов, так и практические кейсы их применения в различных странах.

Отдельное внимание уделено изучению разработанных рекомендаций ЮНЕСКО в области этики искусственного интеллекта [4], что позволило соотнести международные стандарты с национальными особенностями регулирования ИИ-технологий. Проанализированы ключевые положения данных рекомендаций, их потенциальное влияние на формирование нормативно-правовой базы Российской Федерации и возможность адаптации к национальным условиям. Также исследованы основные характеристики положения Российской Федерации на глобальном рынке ИИ-технологий, что дало возможность выявить ключевые вызовы и конкурентные преимущества страны в данной сфере. В ходе анализа рассматривались такие параметры, как уровень технологического развития, уровень инвестиций в сферу ИИ, кадровый потенциал, конкурентоспособность российских компаний на международном рынке и степень интеграции российских разработок в глобальные технологические цепочки.

В рамках анализа выявлены основные блоки обеспечения роста технологического потенциала РФ в ИИ-сфере, что является важным фактором для оценки перспектив социально-экономического развития. Рассмотрены ключевые барьеры, включая нехватку финансирования, кадровые проблемы, ограниченный доступ к международному рынку данных и технологий, а также необходимость совершенствования нормативно-правовой базы. Кроме того, проведена оценка возможных сценариев развития отрасли с учетом различных вариантов регулирования и внедрения этических норм. Дополнительно проведена оценка рисков внедрения норм этики в сфере ИИ и их влияния на социально-экономическое развитие.

Рассмотрены возможные негативные последствия как недостаточного, так и чрезмерного регулирования, включая замедление инновационного процесса, снижение инвестиционной привлекательности отрасли и ограничение возможностей для международного сотрудничества. В то же время, изучены потенциальные выгоды, такие как повышение доверия общества к технологиям ИИ, улучшение международного имиджа России как ответственного участника глобального технологического сообщества и создание благоприятных условий для устойчивого развития цифровой экономики. Показана целесообразность формирования специализированного научного центра по данным исследованиям на базе Российской академии наук как ведущей научной корпорации России, являющейся, по мнению Президента РФ В.В. Путина, важнейшим и старейшим объединением ведущих институтов и ученых (см.: <https://new.ras.ru/activities/news/prezident-rf-vladimir-putin-vstretilsya-s-glavoy-ran-gennadiem-krasnikovym>).

Основные результаты и их обсуждение

Экспоненциальный рост технологий искусственного интеллекта представляет собой одну из ключевых проблем для разработки моделей прогнозирования социально-экономических рисков. Высокие темпы развития ИИ приводят к постоянному изменению условий, областей и границ его применения, что делает традиционные прогнозные методы менее эффективными. Инновационные решения в области машинного обучения, автоматизированного принятия решений и анализа данных стремительно внедряются в различные сектора экономики, включая финансы, медицину, промышленность и государственное управление. В результате возникает необходимость учитывать широкий спектр факторов, таких как технологическая зрелость, степень интеграции ИИ в общественные процессы, уровень нормативного регулирования и международные тренды, что усложняет построение устойчивых прогнозных моделей.

Трудности разработки моделей прогнозирования социально-экономических рисков также связаны с тем, что ИИ-индустрия является глобальной и чрезвычайно интернационализированной. Внедрение этических стандартов на национальном уровне может повлиять на конкурентоспособность отдельных стран, создавая барьеры для международного сотрудничества или ограничивая доступ к критически важным технологиям. Например, более жесткие требования к использованию данных и алгоритмов в одной стране могут сделать ее менее привлекательной для технологических инвесторов по сравнению с юрисдикциями, где регулирование менее строгое. Это приводит к необходимости поиска компромиссов между обеспечением этической устойчивости и сохранением конкурентоспособности на мировом рынке ИИ-технологий, а также требует учета уровня готовности различных сфер деятельности к внедрению ИИ-технологий [5].

Кроме того, тонкость грани между этическими ограничениями и экономической эффективностью требует разработки баланса между инновациями и социальными рисками. С одной стороны, жесткое регулирование может замедлить разработку и внедрение передовых ИИ-решений, в том числе тех, которые способны существенно повысить качество жизни людей. С другой стороны, отсутствие четких этических рамок может привести к злоупотреблениям, росту социальной поляризации и усилению неравенства. Важным аспектом является контроль за разработками программных средств ИИ на предмет учета в них этических норм, и особое внимание здесь требуется сфере генеративного ИИ, где соответствующие риски довольно высоки. В связи с этим, разработка прогнозных моделей должна учитывать не только текущую ситуацию, но и возможные сценарии развития, адаптируясь к динамически изменяющимся условиям технологического прогресса и глобального экономического взаимодействия.

По мнению члена-корреспондента РАН М.В. Федорова [6], с момента появления концепции искусственного интеллекта в середине XX века технологический прогресс достиг беспрецедентных масштабов. Интерес к ИИ продолжает расти, что подтверждается огромным количеством научных публикаций и зарегистрированных патентов. Особенно интенсивное развитие этой области наблюдается в последние годы: согласно данным аналитических платформ Statista и Dimensions, более половины патентных заявок в сфере ИИ были поданы в течение последнего десятилетия. Такой стремительный рост свидетельствует о динамичной трансформации технологий и их углубляющемся влиянии на различные отрасли науки и экономики.

Масштаб происходящих технологических изменений настолько значителен, что даже научное сообщество не всегда успевает адаптироваться к стремительно развивающимся процессам. Количество исследований, направленных на изучение возможностей и ограничений ИИ, постоянно увеличивается, однако скорость практических внедрений новых алгоритмов и моделей существенно опережает темпы академических дискуссий. Это создает новые вызовы, связанные как с этическими аспектами применения ИИ, так и с проблемами нормативного регулирования. Важно учитывать, что современные технологии способны оказывать трансформационное влияние не только на отдельные отрасли, но и на глобальную экономику в целом.

Кроме того, сложность прогнозирования социально-экономических последствий внедрения этических стандартов в сфере ИИ обусловлена высокой степенью интернационализации данной отрасли. Искусственный интеллект уже стал неотъемлемой частью мировой технологической экосистемы, и национальные решения в области его регулирования неизбежно оказывают влияние на глобальные процессы. Введение жестких ограничений в отдельных странах может либо замедлить инновационное развитие, либо, напротив, стимулировать перенос технологических инициатив в менее регулируемые

(оставляющие больше пространства для манёвра) юрисдикции. Таким образом, поиск баланса между развитием и контролем остается одной из ключевых задач в данной сфере, требующей взвешенного подхода и международного сотрудничества.

Масштабное внедрение технологий ИИ происходит и в систему управления социально-экономическими процессами, создавая, помимо очевидных преимуществ, сложный комплекс вызовов и рисков. Среди ключевых угроз – потенциальная технологическая зависимость от иностранных разработчиков, сложные этические проблемы [7], связанные с обработкой персональных данных граждан, пробелы в правовом регулировании, а также необходимость обеспечения комплексной информационной безопасности. Дополнительно автоматизация и алгоритмизация управленческих процессов могут привести к снижению влияния человеческого фактора, что чревато усилением бюрократизации и формализацией государственных решений, а также созданием новых этических дилемм.

Для России особенно важно развитие независимых ИИ-решений, отвечающих национальным стратегическим приоритетам, а также выработка соответствующей нормативно-правовой базы, регулирующей применение искусственного интеллекта в государственном и коммерческом секторах, где в основном и формируются коллизии и проблемы морального выбора, генерируя интенсивную научную и профессиональную полемику [8]. Проведенный анализ позволил выделить следующие основные элементы моделирования, рассматриваемого нами в качестве имитации конкретных процессов, явлений или объектов в определенной среде [9], социально-экономических последствий внедрения норм этики в сфере ИИ в России (см. рисунок 1):



Рис. 1. Основные блоки моделирования социально-экономических рисков при внедрении этических ограничителей в IT-индустрию (разработано авторами)

1. Регуляторная среда и нормативно-правовое регулирование. Одним из ключевых элементов моделирования является анализ законодательства и регулирующих норм, направленных на внедрение этических стандартов в сфере ИИ. В России это включает в себя законы о персональных данных, инициативы по развитию отечественного ИИ, а также регулирование ответственности за решения, принимаемые алгоритмами. Поскольку моделирование процессов при решении той или иной задачи может быть поликомпонентным [10], данный элемент моделирования позволяет прогнозировать риски, связанные с правовыми пробелами, возможным ужесточением регулирования, а также трудностями в адаптации бизнеса к новым требованиям. В этом отношении особый интерес представляют документы стратегического планирования (Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О националь-

ных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации», распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления», Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта, см.: <https://base.garant.ru/406862712>, и др.).

2. Экономическое воздействие на IT-отрасль [11]. Введение этических норм в разработку и использование ИИ неизбежно влияет на экономическую среду IT-индустрии. Компании могут нести дополнительные затраты на аудит алгоритмов, разработку прозрачных моделей и обеспечение безопасности данных. В рамках моделирования оцениваются возможные последствия таких изменений: снижение конкурентоспособности отечественных разработчиков на международном рынке, рост стоимости продуктов на основе ИИ и потенциальное замедление инноваций из-за более строгих требований.

3. Социальные эффекты и влияние на рынок труда. Этические нормы в сфере ИИ затрагивают не только компании, но и работников, пользователей технологий и общество в целом [12]. Необходимо избежать повышения социальной напряженности, перекосов в обеспечении трудовыми ресурсами и занятости населения в различных сферах экономики и в регионах страны. Приоритет внедрения технологий ИИ должен быть акцентирован на отрасли, испытывающие дефицит кадров, имеющие высокий порог их восполнения, где перепрофилирование рабочей силы требует значительного времени и ресурсов. Моделирование этого аспекта позволяет спрогнозировать возможное изменение структуры занятости, рост спроса на специалистов по этике ИИ и правовому регулированию, а также риски социального неравенства, вызванного автоматизацией рабочих процессов. Кроме того, анализируется влияние этических норм на доверие общества к ИИ-решениям и уровень их принятия. Отдельное внимание необходимо уделять внедрению инновационных технологий, в том числе ИИ, в социальную сферу – там, где требуется эмпатия, необходимо очень аккуратно внедрять технологии, чтобы не осуществить подмену оказания социальных услуг населению, решения острых жизненных ситуаций граждан строго бюрократическими подходами и проведением процедур исключительно по формализованным шаблонам (например, как это происходит при использовании чат-ботов [13]).

4. Технологические аспекты и адаптация алгоритмов. Речь в данном случае идет о том, что этические вопросы и механизмы их разрешения должны быть «защиты» на технологическом, алгоритмическом уровне в виде системы базовых ограничений и руководящих принципов для ИИ, которые не могут быть скорректированы или отменены в процессе машинного обучения на новых массивах данных. ИИ, помимо решения собственно технических (хотя и интеллектуально ёмких) задач, что базируется на правилах формальной логики и математических расчетах, должен учитывать гуманистические принципы справедливости и человекоцентричности, хотя эти понятия в современной науке еще и не получили исчерпывающего системного описания. Следствием этого может стать «конфликт физиков и лириков», известный из социальной практики, воспроизведенный при помощи ИИ. Методы разрешения этого конфликта еще только предстоит разработать, пока же он является одним из существенных источников рисков

5. Геополитические и конкурентные вызовы. Современный мир находится в турбулентной стадии своего развития, эти процессы проявляются и в России (на рисунке 2, для иллюстрации, приведен построенный по данным Всемирного Банка график среднедушевого ВВП (в процентах к предыдущему году) для России и для мира в целом на протяжении XXI века, где прослеживается ярко выраженная колебательная и разнонаправленная динамика). Указанная турбулентность проявляется во всех сферах, затрагивает она и технологическую область, в частности, развитие национальных моделей ИИ, где инкорпорирование этических норм может играть как стимулирующую, так и дестимулирующую роль. В рамках моделирования анализируются возможные риски, связанные с ограничением доступа к иностранным технологиям, сложностью интеграции российских этических стандартов с международными требованиями и усилением конкуренции со стороны стран, где регулирование менее жесткое.

Одним из ключевых инструментов государственного регулирования для оценки и моделирования социально-экономических рисков внедрения этических стандартов в сфере искусственного интеллекта является создание специализированных аналитических центров и лабораторий на базе государственных и академических институтов. Такие структуры могут заниматься разработкой методик оценки влияния

этических норм на развитие ИИ-индустрии, анализом рисков технологического отставания и подготовкой стратегических рекомендаций для органов власти. Например, Национальный центр развития ИИ или профильные исследовательские институты при ведущих университетах могут разрабатывать сценарные прогнозы, моделируя различные варианты регулирования отрасли. Важным аспектом их работы может стать экономическое моделирование последствий внедрения жестких этических стандартов, это позволит оценивать потенциальные потери бизнеса, снижение инвестиционной привлекательности сектора или сокращение рабочих мест в высокотехнологичных отраслях.

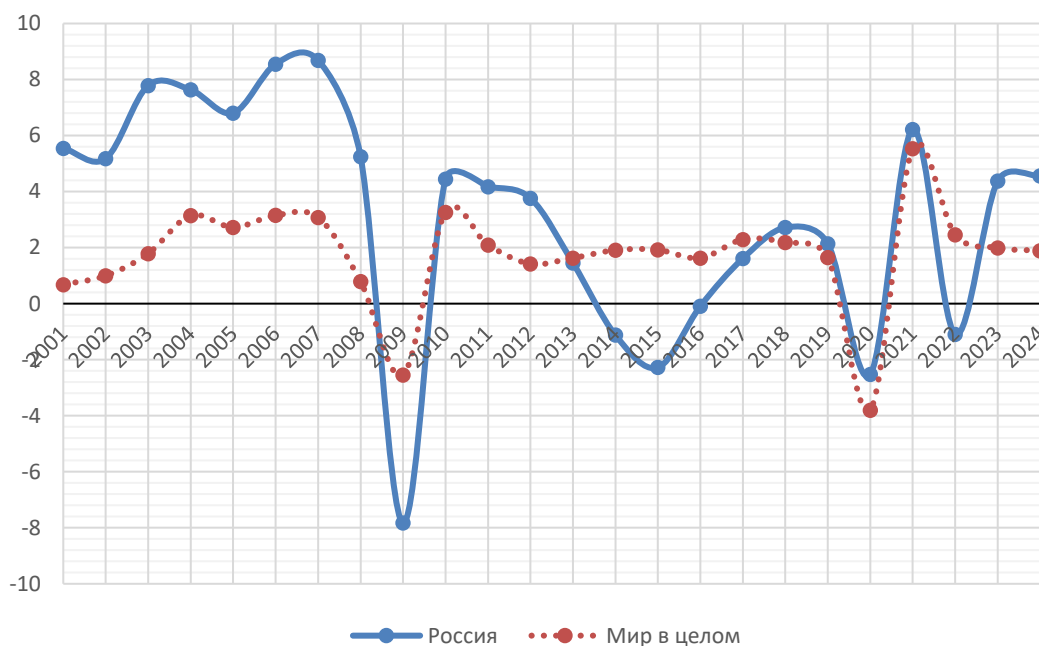


Рис. 2. Динамика среднедушевого прироста ВВП, % (разработано авторами по данным Всемирного Банка)

Вторым важным механизмом является государственно-частное партнерство (ГЧП) и вовлечение бизнеса в процесс моделирования рисков через отраслевые союзы и ассоциации. Такие платформы, как Ассоциация разработчиков программного обеспечения России или Альянс по искусственному интеллекту, могут выступать посредниками между государством и частными компаниями, помогая адаптировать этические требования к реалиям рынка. Например, можно внедрять пилотные проекты с регуляторными «песочницами», где компании тестируют влияние этических стандартов на свои бизнес-модели в контролируемой среде. Такие решения могут быть интегрированы в систему стратегического планирования на государственном уровне, помогая формировать гибкую политику регулирования, которая одновременно учитывает этические требования и необходимость технологического развития.

Значительную роль в моделировании рисков и разработке этических стандартов в сфере искусственного интеллекта могут сыграть также профильные институты Российской академии наук, на базе которых целесообразно создать специализированный Центр по исследованию этики ИИ и оценке социально-экономических последствий его регулирования. Академическая среда РАН способна на высшем научно-исследовательском уровне обеспечить проведение уникальной научной экспертизы – глубокий междисциплинарный анализ взаимодействия технологических, экономических, правовых и социальных аспектов внедрения ИИ. Создание подобного центра при РАН позволит выстроить научнообоснованный баланс между необходимостью внедрения этических стандартов и задачами достижения технологического суверенитета, обеспечивая России конкурентные преимущества в глобальной гонке ИИ-технологий.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить значимую взаимосвязь между внедрением этических ограничений, не учитывающих национальные интересы России в сфере искусственного интеллекта,

и увеличением рисков, связанных с ослаблением позиций страны в глобальной технологической конкуренции. В условиях стремительного развития ИИ-технологий формирование нормативно-этических рамок приобретает все большее значение, определяя направление научно-технического прогресса и степень доступности новейших разработок для различных государств. Внедрение жестких этических стандартов, вне концепции «разумного самоограничения» [3], ориентированных исключительно на зарубежные (или транснациональные) модели регулирования, может привести к снижению конкурентоспособности отечественных решений, затруднению коммерциализации передовых технологий и усилению технологической зависимости от внешних поставщиков.

Сбалансированное регулирование в сфере ИИ требует учета стратегических интересов страны, поскольку несогласованное применение зарубежных стандартов может ограничивать возможности для инновационного развития и ставить под угрозу достижение национальных целей в области ИИ. В этой связи, особую значимость приобретает разработка научно-теоретического базиса, способного обеспечить системный подход к прогнозированию и управлению рисками, возникающими при внедрении этических норм. Такой подход позволит создать эффективные механизмы моделирования последствий различных сценариев регулирования, оценить потенциальные угрозы и выработать эффективные стратегии для гармонизации этических требований с задачами достижения технологического суверенитета, которые в современных условиях подсанкционного развития существенно обострились [14].

Неотъемлемой частью данной стратегии должна стать разработка универсального российского кодекса этики в сфере ИИ, который обеспечит не только полноценное развитие отечественной индустрии, но и позволит закрепить ее конкурентные преимущества на глобальном технологическом рынке. Такой кодекс должен учитывать национальные приоритеты, балансировать интересы государства, бизнеса и общества, а также быть гибким для адаптации к стремительно меняющимся вызовам в сфере ИИ. Более того, разработка и продвижение российского подхода к этическому регулированию может способствовать интеграции отечественных стандартов в международные процессы выработки этических норм, делая Россию активным участником глобального диалога по формированию ответственного использования ИИ.

Таким образом, для успешного развития отечественной ИИ-индустрии необходимо выстраивание комплексной системы управления рисками, учитывающей как международные тенденции в области этики, так и специфику российской научно-технической среды. Формирование таких механизмов позволит обеспечить устойчивое развитие отрасли, минимизировать риски технологической зависимости и укрепить позиции России в сфере искусственного интеллекта на глобальном уровне. В то же время, эти механизмы не могут функционировать исключительно на рыночной, саморегулируемой основе, их выстраивание и развитие требуют активного государственного участия, что должно найти отражение в реализуемой в России государственной политике.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Nowakowski M., Waliszewski K. Ethics of artificial intelligence in the financial sector // *Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego*. 2022. № 2. Р. 9.
2. Щербин В.К. Методы моделирования социально-экономических явлений: семиотический и цепочечный анализ // *Журнал Белорусского государственного университета. Социология*. 2021. № 2. С. 13–21.
3. Федоров М.В., Репин Д.А., Игнатьев С.А. Технологии искусственного интеллекта в государственном управлении: разработка парадигмы разумного (само)ограничения // *Известия СПбГЭУ*. 2024. № 5 (149). С. 46–53.
4. Recommendation on the ethics of artificial intelligence. Paris: UNESCO, 2022. 44 p.
5. Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта: аналитический доклад. М.: Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации, 2024. 85 с.
6. Fedorov M.V. Socio-economic aspects of the introduction of artificial intelligence technologies // *Journal of Digital Economy Research*. 2023. № 1. Р. 6–60.
7. Репин Д.А., Игнатьев С.А. «Внедрять нельзя отказаться»: влияние этики на применение технологий искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими процессами // *Экономика и управление*. 2024. Т. 30, № 12. С. 1503–1509.
8. Игнатьев А.Г. Этика в области искусственного интеллекта в фокусе междисциплинарных исследований и развития национальных подходов: доклад. М.: Центр искусственного интеллекта МГИМО, 2022. 28 с.

9. *Самсонова Н.А.* Методология моделирования социально-экономических систем // Вестник ЦЭМИ РАН. 2018. № 4.
10. *Орлов А.И.* Методология моделирования процессов управления в социально-экономических системах // Научный журнал КубГАУ. 2014. № 101. С. 166–196.
11. *Nikitenko G.V., Sergienko E.G., Zvyagintseva O.S.* The main tasks of modeling socio-economic processes // International journal of professional science. 2016. № 1. P. 238-243.
12. *Репин Д.А.* Формирование социально-технологических инструментов государственного управления на основе ИИ-технологий // Социология и право. 2025. № 2.
13. *Соколова М.Е.* Персонализированные чат-боты в медийной среде // Социальные новации и социальные науки. 2024. № 4. С. 25-36.
14. *Плотников А.В., Плотников В.А.* О достижении технологического суверенитета в контексте обеспечения экономической безопасности России в условиях санкций // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 8. С. 987-998.

Курбанов А.Х., Петров А.В., Целыковских А.А.

ЭКОСИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБОРОННОГО ЗАКАЗА КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. В статье показано, что ключевой проблемой современных отношений исполнителей государственного оборонного заказа является неэффективная модель этих взаимоотношений. Сделан вывод о том, что наиболее перспективной формой преодоления проблем и перехода на инновационный путь развития является экосистемный подход. Рассматриваются перспективы и преимущества этой модели, а также ее влияние на национальную безопасность. Акцентируется внимание на роль университетов в указанной модели. Показано, что применение экосистемного подхода позволит привлечь малые и средние инновационные предприятия, что даст эволюционный скачок к развитию экономики России и укреплению ее национальной безопасности.

Ключевые слова. Оборонно-промышленный комплекс, национальная безопасность, государственный оборонный заказ, экосистемный подход, инновационные предприятия.

Kurbanov A.Kh., Petrov A.V., Tselikovskiy A.A.

ECOSYSTEM TRANSFORMATION OF INTERACTION AMONG PARTICIPANTS OF THE STATE DEFENSE ORDER AS A WAY OF MANAGING THE PROCESS OF ACHIEVING NATIONAL SECURITY

Abstract. The article shows that the key problem of the current relations between the executors of the state defense order is the inefficient model of these relations. It is concluded that the most promising way to overcome problems and switch to an innovative development path is through an ecosystem approach. The article discusses the prospects and advantages of this model, as well as its impact on national security. The role of universities in this model is emphasized. It has been shown that the use of an ecosystem approach will allow for the attraction of small and medium-sized innovative enterprises, which will provide an evolutionary leap forward in the development of Russia's economy and strengthen its national security.

Keywords. Defense industry, national security, state defense order, ecosystem approach, innovative enterprises.

ГРНТИ 06.71.01

EDN QGJYYG

© Курбанов А.Х., Петров А.В., Целыковских А.А., 2025

Артур Хусаинович Курбанов – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры (материального обеспечения) Военной академии материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В.Хрулева. ORCID 0000-0003-3285-912X

Александр Викторович Петров – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и анализа Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0009-1686-4368

Александр Александрович Целыковских – доктор военных наук, профессор, старший научный сотрудник 15 отдела научно-исследовательской лаборатории Научно-исследовательского института (военно-системных исследований) материально-технического обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации. ORCID 0000-0002-5822-4176

Контактные данные для связи с авторами (Петров А.В.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (812) 458-97-30. E-mail: hotmail14@inbox.ru.

Статья поступила в редакцию 10.09.2025.

Введение

Основным документом, определяющим национальные интересы, цели и задачи государственной политики в области обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития России на долгосрочную перспективу является Стратегия национальной безопасности Российской Федерации [17]. В соответствии с данной стратегией, одним из национальных приоритетов является обеспечение технологической независимости оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России, его инновационное развитие, сохранение лидерства в разработке и производстве новых (перспективных) образцов вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ). В текущих геополитических условиях инновационное развитие предприятий ОПК невозможно без использования новых моделей взаимодействия государственного заказчика и предприятий – производителей ВВСТ. Экосистемный подход к трансформации взаимодействия участников государственного оборонного заказа (ГОЗ) позволит сформировать новые способы интеграции, сменяющие классические модели управления отношениями участников ГОЗ.

Материалы и методы

В качестве научной базы исследования использовались публикации российских ученых по вопросам развития ОПК, национальной безопасности, ГОЗ, формирования экосистем. В процессе исследования использовались сравнительные и иные методы обработки и обобщения информации: анализ научно-практической литературы, метод поиска аналогий, сравнение, обобщение. Инновационные модели взаимодействия военного заказчика с поставщиками ВВСТ, такие как контракт жизненного цикла, лизинг, их методическая основа, процедура построения и реализация представлены в работах Дубовского В.А., Курбанова А.Х., Плотнокова В.А. [5, 6], Кандыбко Н.В. [7], Фомина С.А. [14]. По мнению ученых, ключевыми барьерами для перехода на перспективные формы взаимодействия участников ГОЗ являются отсутствие планирования оборонных заказов на среднесрочный и долгосрочный период, быстрое устаревание производимой продукции, отсутствие должного уровня рентабельности деятельности предприятий ОПК.

Одной из перспективных форм организации инновационной деятельности является экосистемный подход. Экосистемный подход находит свое применение и в военной организации государства, поскольку он позволяет повысить эффективность ее взаимодействия с другими структурами, что исследовано в работах Булыги А.М., Коновалова В.Б., Назметдинова И.М., Курбанова А.Х., Котлярова И.Д., Чистова И.В. [3, 10, 11, 18, 19]. Однако, в настоящее время научно-методический аппарат обоснования применения экосистем в военно-экономической сфере и оценки его влияния на национальную безопасность пока не разработан. Анализируя научную литературу, а также мировой опыт взаимодействия участников системы оборонного заказа, авторы пришли к выводу, что существует три основные системы взаимодействия участников системы оборонного заказа: корпоративная модель (линейная модель взаимодействия «военный заказчик – поставщик ВВСТ»), модель управления цепочками поставок (распределенная модель «военный заказчик – цепочка поставщиков ВВСТ») и экосистемная модель (сетевая модель «военный заказчик – экосистема предприятий, участвующих в ГОЗ») [8].

Благодаря применению сравнительного анализа монографического и текстового материала, авторами выявлены проблемы современных отношений государства и исполнителей ГОЗ, рассмотрены перспективы и последствия экосистемного подхода к организации отношений участников ГОЗ, предложена модель экосистемной трансформации взаимодействия участников ГОЗ и ее влияние на национальную безопасность.

Результаты и обсуждение

Национальная безопасность требует надежной промышленной базы, которую не создать без качественного взаимодействия всех участников ГОЗ. В России основные промышленные предприятия, производящие ВВСТ в высокотехнологичных областях для нужд обороны и безопасности государства, объединены в государственные корпорации, такие как ОАК, ОДК, ОСК, Росатом, Ростех, Роскосмос. В начале своего создания корпорации сыграли свою положительную роль, выраженную в консолидации активов, эффективном управлении государственной собственностью, развитии инфраструктуры, стимулировании экономического роста и модернизации. Но в настоящее время они эволюционировали в структуры, напоминающие «мини-министерства» со своей внутренней политикой, лоббистскими возможностями и непрозрачностью деятельности [2]. Консолидация предприятий в корпорации породила конформизм и государственную монополию.

Государственная монополия проявляется в том, что существует единственный покупатель для продукции военного назначения (в нашем случае это государство в лице Министерства обороны Российской Федерации и других силовых структур) и оно же диктует условия и определяет для предприятий ОПК через законодательство о ГОЗ номенклатуру и характеристики продукции, цены, сроки и условия поставок и иные правила взаимодействия (сертификация, требования к отчетности, контроль). Любое нарушение в сфере ГОЗ грозит предприятиям штрафами, неустойками, административной или уголовной ответственностью. Со стороны государства от поставщиков ВВСТ требуются низкие цены, в то время как стимулирование инновационной деятельности предполагает колоссальный объем инвестиций.

Государственная монополия в сфере ГОЗ – это объективная реальность, обусловленная самой природой оборонной продукции и интересами национальной безопасности. Она дает государству мощные рычаги контроля, но и порождает системные проблемы: отсутствие конкуренции на рынке военной продукции, неэффективное расходование бюджетных средств, низкий инновационный потенциал предприятий ОПК. Существующая модель взаимоотношений участников ГОЗ фиксирует систему отношений, ключевой особенностью которой является принуждение и недоверие, заключающееся в том, что избыточная защита интересов государством становится причиной неполного соблюдения интересов поставщиков ВВСТ. Последствия государственной монополии в сфере ГОЗ приведены в таблице 1.

Таблица 1

Последствия государственной монополии в сфере ГОЗ

Положительные (для государства)	Отрицательные (для предприятий ОПК)
Жесткий контроль за ценой, сроками выполнения, соблюдением стандартов	Ценовое давление и необходимость реализации политики низких цен
Защита чувствительной информации	Низкая рентабельность, отсутствие возможности инвестирования
Планирование и предсказуемость	Неэффективное использование бюджетных средств, завышение затрат
Мобилизация ресурсов на приоритетных направлениях	Коррупционные риски
Поддержка ОПК в виде гарантированного сбыта продукции и сохранения рабочих мест	Трудности диверсификации вследствие зависимости от ГОЗ
Импортозамещение	В случае снятия санкций многие проекты могут привести к отрицательному экономическому эффекту

Составлено Петровым А.В.

Снизить риски, вызванные государственной монополией, возможно путем экосистемной трансформации взаимоотношений исполнителей ГОЗ, то есть создания структуры участников ГОЗ, основанной на принципах открытости, конкурентного сотрудничества и гибридного взаимодействия. Эта стратегия требует системного подхода со стороны государства, как законодателя и главного распорядителя бюджетных средств, государственных корпораций, выступающих в качестве партнеров, заинтересованных в расширении кооперации, и инновационных предприятий малого и среднего бизнеса (ИПМСБ), готовых к сложностям работы с государственным сектором.

Ценность экосистемной трансформации заключается в связях между этими субъектами отношений, а инновации – следствие продуктивной совместной работы, путь к независимости от монополизации ОПК и к развитию рыночных отношений. При этом авторы понимают, что оборонная сфера требует централизованного контроля за расходованием бюджетных средств и соблюдением режима секретности, а экосистемы строятся на принципах открытости и конкуренции. Экосистемная трансформация должна не разрушить право государства на регулирование ГОЗ, а лишь дополнить ее и привлечь новых участников ГОЗ на условиях сотрудничества, создать островки конкуренции внутри нее. Даже США с их развитым венчурным рынком оборонные стартапы работают через специальные программы типа SBIR (Small Business Innovation Research), а не на свободном рынке [4].

Далее рассмотрим перспективы взаимодействия участников ГОЗ на основе экосистемного подхода (таблица 2). Экосистемная трансформация участников ГОЗ заключается в переходе от замкнутой модели «государство-монополист» и «госкорпорация-монополист» к динамичной сети взаимодействующих независимых игроков. Ключевой проблемой построения экосистемы участников ГОЗ является устранение противоречий и недоверия между государством, промышленностью и ИПМСБ. По мнению авторов, связующим звеном между ними и площадкой для их взаимодействия могут стать высшие учебные заведения и научно-исследовательские организации (далее – Университеты, НИО). Сектор образования и науки всегда был преимуществом Российской Федерации, а вместе с набором ресурсов, которые есть у промышленности и бизнеса, позволит провести селекцию новых знаний и перекомпоновку ресурсов [1, 9].

Таблица 2

Перспективы взаимодействия участников ГОЗ на основе экосистемного подхода

Мероприятия	Цель	Механизм	Эффект
Диверсификация поставщиков военной продукции	Создание пула малых и средних инновационных предприятий, способных конкурировать за контракты или их составные части	Снижение барьеров входа в систему ГОЗ (снижение предъявляемых требований к опыту и материально-технической базе)	Развитие конкуренции на рынке продукции военного назначения, развитие инновационных технологий
Стимулирование инновационной деятельности малых и средних инновационных предприятий	Малый бизнес должен стать актором инноваций и прорывных решений	Гранты, венчурное финансирование под перспективные технологии, пилотные проекты с Минобороны	Повышение технологического уровня продукции, снижение цены продукции военного назначения за счет конкуренции и эффективности стартапов
Развития рынка «двойных» технологий	Создание продукции, которая востребована на военном и гражданском рынках	Поддержка исследований и разработок, создание технологических кластеров с фокусом на продукцию «двойного» назначения	Снижение зависимости ОПК от государственного финансирования
Формирование альтернативных цепочек создания стоимости	Появление новых поставщиков критических технологий	Создание открытых цифровых платформ, индустриальных парков с общей инфраструктурой	Ослабление роли государственных корпораций, уход от монополизации

Составлено авторами.

Новый уровень Университета – гибрид современного образования и площадки модерации идей и проектов в целях реализации государственных запросов. Университеты должны стать центрами нового типа взаимодействия, динамичными хабами, где сплетаются нити знаний, талантов, научных школ, современных методов образования, предпринимательской инициативы и стратегических государственных задач. Экосистемная трансформация представляет собой не просто организационную реформу, а стратегический механизм усиления национальной безопасности путем комплексного и многовекторного влияния на экономику и развитие промышленного потенциала.

В первую очередь, такая трансформация укрепляет технологический суверенитет, что является решающим фактором в укреплении обороноспособности страны. Вовлечение в систему ГОЗ университетов, инновационных стартапов, малых и средних высокотехнологичных предприятий создает мощный импульс для разработки и локализации критически важных технологий: от микроэлектроники и исследования свойств новых материалов до специализированного программного обеспечения и искусственного интеллекта. Это снижает зависимость от иностранных комплектующих и программных решений, появляется независимость от санкций и иных способов экономического и технологического давления.

Конкурентная среда и синергия внутри экосистемы стимулирует прорывные инновации, а формирование запроса и доступ государства к этим идеям обеспечит опережающее развитие ключевых областей, влияющих на развитие перспективных вооружений. Все это в итоге приведет к тому, что гражданский сектор начнет инвестировать в НИОКР и масштабировать свое производство, снижая издержки и повышая доступность перспективных решений для нужд обороны, а военные заказы будут задавать высокую планку качества и надежности.

Во-вторых, экосистема повышает устойчивость и адаптивность ОПК, что выражается в способности противостоять кризисам и реагировать на новые вызовы. Диверсификация поставщиков за счет множества конкурентноспособных ИПМСБ и стартапов снижает риски срыва ГОЗ, развивает технологии «двойного» назначения, повышает производительность и стимулирует предприятия к снижению издержек. Уязвимость сети относительно независимых, но кооперирующихся между собой предприятий значительно ниже, чем крупных производителей ВВСТ, на которые проще воздействовать санкционными, финансовыми и кадровыми мерами. Гибкость и скорость реакции небольших инновационных компаний позволяет оперативно разрабатывать и внедрять решения под тактику и вооружение вероятного противника, что критически важно в современных условиях. В качестве примера можно привести разработку дронов (FPV, разведывательных) для нужд специальной военной операции (СВО), изготовление которых в начале СВО зачастую осуществлялось «кустарным способом», а затем государство взяло данный процесс под контроль и превратило в устойчивую отрасль ОПК [11, 16].

В-третьих, трансформация ведет к оптимизации и эффективному использованию колоссальных ресурсов, выделяемых на национальную оборону. Внедрение конкурентных механизмов и доступ к более эффективным и зачастую менее затратным решениям от ИПМСБ и стартапов создают естественный противовес практике раздувания смет и снижает издержки без ущерба качеству. А совместное использование общих ресурсов, таких как уникальная исследовательская инфраструктура (испытательные полигоны, научно-исследовательские стенды), обмен знаниями, научно-техническое сотрудничество, формирование кадрового резерва, предотвращает дублирование усилий и позволяет достигать больших результатов при меньших совокупных затратах. Возможность гибридного взаимодействия повышает качество исполнения и снижает риски срыва сложнейших и дорогостоящих проектов, что напрямую влияет на современное оснащение армии и флота. В качестве примера гибридного взаимодействия можно привести аутсорсинг [12, 13].

В-четвертых, экосистема обеспечивает развитие и сохранение профессиональных кадров с высшим образованием и опытом реализации прикладных задач. Университеты, как центры экосистемы, становятся источником притока новых специалистов с актуальными знаниями, междисциплинарным мышлением и предпринимательской культурой. Это противодействует кадровой стагнации, «утечке мозгов» и обеспечивает преемственность научных школ и уникальных компетенций. Тесное взаимодействие военных заказчиков, инженеров конструкторских бюро, ученых и предпринимателей создает профессиональную среду для обмена знаниями и получения обратной связи.

И, наконец, взаимодействие участников в экосистеме резко сокращает время от идеи до внедрения. Предпринимательская культура, меньшая бюрократическая нагрузка и фокус на результат у ИПМСБ и стартапов позволяют значительно быстрее проходить путь от лабораторных испытаний до опытного образца и серийного производства. А обратная оперативная связь от непосредственных пользователей техники в войсках дает возможность быстро вносить коррективы и адаптировать изделия к реальным условиям применения. В эпоху, когда технологии быстро утрачивают свою актуальность, способность участников экосистемы генерировать и внедрять перспективные разработки быстрее противника становится не просто преимуществом, а ключевым фактором превосходства на поле боя.

Между тем, реализация экосистемной трансформации требует преодоления серьезных вызовов и обеспечения условий для ее функционирования. Неизменными остаются требования сохранения государственной тайны, контроля за стратегическими технологиями, что требует выстраивания защищенных контуров взаимодействия и четких правил работы с интеллектуальной собственностью. Координация разнородных участников экосистемы требует от государственного заказчика в лице Минобороны России новых компетенций и создания условий для эффективного стратегического взаимодействия.

Соппротивление традиционных исполнителей ГОЗ в лице крупных предприятий ОПК, не желающих терять монопольные позиции и бюджетные финансовые потоки, необходимо преодолевать политической волей и продуманными механизмами вовлечения в экосистемную модель. Крайне важно создать

новый механизм финансирования рискованных проектов, особенно на ранних стадиях разработки, изменить подход к ценообразованию от затратного к ценностному [15], адаптировать существующую нормативно-правовую базу в области ГОЗ, государственных закупок, защиты государственной тайны и интеллектуальной собственности под работу с новыми формами кооперации.

Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что экосистемная трансформация участников ГОЗ – это эволюционный скачок, необходимый для перевода национальной безопасности на новый уровень. Она трансформирует ОПК из относительно неповоротливой структуры в адаптивную, открытую, конкурентноспособную сеть предприятий. Это путь к обеспечению не просто паритета в области военных технологий, а устойчивого превосходства, основанного на интеллектуальном потенциале нации, эффективном использовании ресурсов и способности быстро реагировать на угрозы. Успех этой трансформации зависит от способности государства, науки и образования выстроить отношения доверия и взаимной выгоды внутри новой экосистемы.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Акимкина Д.А. Интенсификация технологического обмена и диверсификации через внедрение модели тройной спирали // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4 (153). С. 1048-1054.
2. Буравлев А.И. Повышение рентабельности предприятий как основа стратегического управления оборонно-промышленным комплексом // Вооружение и экономика. 2018. № 4. С. 80-86.
3. Булыга А.М., Коновалов В.Б., Назметдинов И.М., Курбанов А.Х. Организация инновационной деятельности в интересах системы материально-технического обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации на основе экосистемного подхода // Актуальные проблемы военно-научных исследований. 2024. № 2. С. 11-22.
4. Горгола Е.В., Гладышевский В.Л., Цырендоржиев С.Р. Некоторый опыт военно-экономического анализа состояния и перспектив развития военно-промышленного комплекса стран НАТО. Часть 1. Военно-экономическая эффективность американского ВПК и выбор путей его реформирования // Вооружение и экономика. 2025. № 1 (71). С. 97-110.
5. Дубовский В.А., Курбанов А.Х., Плотников В.А. Методическая основа мониторинга функционирования системы контрактов полного жизненного цикла в интересах военной организации государства: организационные, технико-экономические и логистические аспекты // Вопросы оборонной техники. Серия 16: Технические средства противодействия терроризму. 2019. № 11-12. С. 15-22.
6. Дубовский В.А., Курбанов А.Х., Плотников В.А. Сетевая модель планирования и управления процессами жизненного цикла вооружения и военной техники: процедура построения и реализации // Известия Российской академии ракетных и артиллерийских наук. 2020. № 3. С. 39-45.
7. Кандыбко Н.В. Контракт жизненного цикла на вооружение и военную технику как инструмент реализации государственно-частного партнерства в оборонно-промышленном комплексе // Военная мысль. 2018. № 5. С. 57-64.
8. Князьнеделин Р.А., Петров А.В., Целыковских А.А. Мировой опыт управления взаимодействием участников государственного оборонного заказа // Актуальные проблемы военно-научных исследований. 2025. № 3. С. 44-56.
9. Козин М.Н., Стадник А.И. К вопросу об использовании производственно-экономического потенциала малого бизнеса при выполнении оборонных заказов // Альманах Пермского военного института войск национальной гвардии. 2024. № 4 (16). С. 148-154.
10. Котляров И.Д. Военная организация государства: экосистемный подход // Трансформация современной войны: материалы II всероссийской научной конференции, Омск, 21 октября 2022 года; Омский автобронетанковый инженерный институт. Омск, 2022. С. 113-118.
11. Котляров И.Д. Потенциал краудфандинга как инструмента ресурсного обеспечения военной организации государства // Научные проблемы материально-технического обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации. 2024. № 1. С. 98-107.
12. Курбанов А.Х. Механизм реализации аутсорсинга в системе материально-технического обеспечения ВС РФ: проблемы и пути решения // Вооружение и экономика. 2011. № 2. С. 71-80.
13. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: Инфра-М, 2012. 112 с.
14. Курбанов А.Х., Фомин С.А. Предпосылки перехода к арендным (лизинговым) отношениям на мировом рынке вооружений // Экономический вектор. 2021. № 1. С. 121-124.
15. Лавринов Г.А., Подольский А.Г. Ценообразование на продукцию военного назначения: от затратной к ценностной концепции // Вооружение и экономика. 2012. № 1. С. 58-65.

16. Народный дрон «Упырь»: технические характеристики и преимущества. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://iz.ru/1765687/2024-09-27/narodnyi-dron-upyr-tekhnicheskie-kharakteristiki-i-preimushchestva> (дата обращения 16.08.2025).
17. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».
18. *Чистов И.В., Астахов В.Г.* Формирование эффективной системы управления производственными процессами на предприятиях оборонно-промышленного комплекса на основе принципов бережливого производства // Военный академический журнал. 2018. № 3 (19). С. 136-141.
19. *Чистов И.В.* Особенности функционирования предприятий оборонно-промышленного комплекса как субъектов инвестиционной политики // Военный академический журнал. 2014. № 1 (1). С. 98-104.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА: ТРЕНДЫ И ИХ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ РЕГИОНА

Аннотация. В статье исследуется трансформация образовательной политики в контексте глобальных вызовов и ее влияние на качество жизни в регионах. Автор выделяет ключевые тренды, определяющие современную образовательную систему: цифровизацию, персонализацию обучения, инклюзивность и формирование «интеллектуального общества». В статье определены проблемы основных направлений образовательной политики и предлагаются пути их решения: фокусирование на интеграции инклюзивных практик, компетентностном подходе, цифровизации и международном сотрудничестве, что будет способствовать устойчивому развитию регионов, сокращению социального неравенства и формированию гармоничного общества через повышение качества человеческого капитала.

Ключевые слова. Интеллектуальное общество, цифровизация образования, персонализация обучения, инклюзивное образование, экономика знаний, человеческий капитал, региональное развитие.

Kuznetsova V.P., Vardomatskaya L.P.

EDUCATIONAL POLICY: TRENDS AND THEIR ROLE IN ENHANCING REGIONAL QUALITY OF LIFE

Abstract. This article examines the transformation of educational policy in the context of global challenges and its impact on the quality of life in regions. The author identifies key trends shaping the modern educational system: digitalization, learning personalization, inclusivity, and the formation of a "knowledge society." The article identifies problems within the main directions of educational policy and proposes solutions: focusing on the integration of inclusive practices, a competency-based approach, digitalization, and international cooperation. These measures will contribute to the sustainable development of regions, reduce social inequality, and foster a cohesive society through the enhancement of human capital quality.

Keywords. Knowledge society, education digitalization, learning personalization, inclusive education, knowledge economy, human capital, regional development.

Введение

Современные вызовы и изменения в глобальном и региональном контексте ставят перед образовательной политикой новые задачи. В последние десятилетия наблюдается возрастающее внимание к взаимосвязи образовательных процессов и качества жизни населения. Актуальными становятся тренды, направленные на улучшение образования как ключевого фактора развития регионов: трансформация

ГРНТИ 06.71.45

EDN QTAPOS

© Кузнецова В.П., Вардомацкая Л.П., 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

Людмила Петровна Вардомацкая – доцент кафедры экономической и социальной теории Ростовского государственного медицинского университета. ORCID 0000-0003-9562-2230

Контактные данные для связи с авторами (Кузнецова В.П.): 191186, г. Санкт-Петербург, набережная реки Мойки, 48 (Russia, St. Petersburg, Moika emb., 48). Тел.: +7 921 3588891. E-mail: vpr1000@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 03.08.2025.

требований к созданию «интеллектуально развитого общества»; совершенствование комплексной системы подготовки высококвалифицированных кадров; персонализация образовательного процесса; углубление сегментации среди поступающих в вузы; уход от использования традиционных социальных лифтов, внедрение актуальной инновационной образовательной среды, основанной на современных ИТ-технологиях.

На фоне положительной количественной динамики в секторе высшего образования возникает императив его качественной трансформации по различным векторам развития во всех регионах. Особенность сегодняшнего состояния общества заключается в понимании необходимости изменения траектории развития и формирования «интеллектуального общества», связанного с задачами повышения качества жизни в регионах. В связи с этим, предметом данного исследования являются современные тренды образовательной политики, их влияние на социально-экономическое развитие регионов и качество жизни населения. А целью исследования – анализ трансформации образовательной политики в контексте глобальных вызовов и выявление ключевых трендов, определение направлений в повышении качества жизни в регионах.

Материалы и методы

В работе использованы данные о динамике численности студентов и преподавателей высшего образования до 2024 г.; теоретические концепции («интеллектуальное общество», «экономика знаний», «человеческий капитал», «цифровая экономика», «инклюзивное образование», «компетентностный подход»). При написании статьи использовались такие методы исследования как теоретический анализ; анализ документов и статистических данных; сравнительный анализ (сопоставление традиционных и новых подходов в образовании, влияния разных трендов); системный подход (рассмотрение образовательной политики как системы, взаимодействующей с социально-экономическим развитием региона); критический анализ; прогнозирование.

Результаты и обсуждение

На современном этапе развития важной задачей является реформирование системы высшего образования, которое должно оперативно реагировать на ключевые вызовы общества [1, 2]. Далее рассмотрим основные из них.

Сегодня стало очевидным, что требуется изменить вектор развития и перейти на новый этап создания интеллектуально развитого общества. Основой этих изменений выступает новый технологический уклад, на котором строится общество нового типа – «интеллектуальное общество». Средства производства интеллектуального общества формируются на основе применения коммуникационных технологий, использования искусственного интеллекта и робототехники на базе больших данных. Открытость информации и способность ее перерабатывать в знания превращаются в приоритетный фактор экономического развития. Известный российский экономист Г.Б. Клейнер обращает внимание на понимание интеллектуальной экономики как экономики смыслов, отражающей способность формировать и анализировать системную картину мира, обеспечивающую целостное восприятие общества [3].

В рамках «интеллектуального общества» происходит структурная секторная трансформация в пользу сферы услуг, востребуются новые виды компетенций работников третьего сектора, углубляется разделение труда. Региональные ограничения преодолеваются дистанционным управлением на основе автоматических средств. В новом технологическом укладе происходит изменение организационно-экономических отношений, управленческие функции диверсифицируются. Особенностью этой стадии развития является становление экономики совместного потребления, в пределах которой размываются границы между функциями субъектов национальной экономики. Важной технологией коммуникаций в «интеллектуальном обществе» выступает платформенный подход, который минимизирует транзакционные издержки и создает сетевой сервис как основу «цифровой экономики» и «цифрового правительства».

Формирование «интеллектуального общества» закладывает тренд жесткой поляризации общества на основе дифференциации качества рабочей силы. Причем, на периферию вытесняются нередко и работники с высшим образованием, обостряется проблема структурной безработицы. Система образования, по мнению экспертов, не успевает отвечать на эти вызовы [4]. Серьезной угрозой становится ограничение личной свободы посредством формирования так называемых социальных рейтингов на основе

использования персональных данных потребителей цифровых продуктов. Они могут быть использованы не только в целях обеспечения общественного порядка, но и применяться как средство манипуляции человеком.

Таким образом, сегодня формируются новые тренды и риски развития, что потребует уже в краткосрочном периоде значительных изменений в системе высшего образования. При этом, отметим, что современные технологии и цифровые платформы позволяют предприятиям и частным лицам существенно уменьшать транзакционные издержки и укреплять взаимодействие как с бизнес-партнерами, так и с государственными учреждениями. Это приводит к созданию экономики, опирающейся на сетевые сервисы, известной как цифровая или электронная экономика. Понятие «цифровизация» отражает новый этап в эволюции управления производством товаров и услуг, а также самого процесса производства, благодаря широкому использованию современных технологий.

Индустриальные революции исторически влекут за собой глубокую реструктуризацию рынка труда. В то время как автоматизация прежде замещала преимущественно физический труд, современные технологии ставят под вопрос устойчивость интеллектуальных профессий, потенциально усиливая структурную безработицу. Эксперты отмечают, что существующие образовательные системы во многих странах не соответствуют требованиям даже третьей промышленной революции. К тому же, социальные системы в целом трансформируются значительно медленнее технологических изменений, и этот разрыв, по мнению специалистов, продолжает увеличиваться [5].

Особенностью современного этапа технологического развития является превращение работника интеллектуального труда в «частичного работника» в системе «оператор – компьютер». Таким образом, новые производственные отношения интеллектуального общества потребуют сочетания личной заинтересованности в творческом труде с общественной полезностью его результатов, что обуславливает принципиально новые социально-экономические отношения, базирующиеся на апробированных человечеством этических принципах. Экономика интеллектуального информационного общества основывается на цифровой базе. На этой основе, благодаря сотрудничеству между отраслями, создается дополнительная стоимость. Бизнес переходит от продажи продуктов к предоставлению благ по подписке.

Таким образом, общественное производство «информационного общества» – это способ производства благ посредством добровольного, открытого и горизонтального сотрудничества. В нем используются принципы капиталистического рынка и экономики совместного использования. Потребительские блага все в больших масштабах распространяются через социальные сети, профсоюзы и клубы перераспределения. Транзакционные издержки при совместном использовании продуктов, услуг и контента снижаются, что обеспечивает эффективное использование ресурсов, а сотрудничество, заменяя конкуренцию, способствует минимизации кризисных потерь затрат общественного труда. Интеллект снижает значимость эффекта масштаба для обеспечения максимизации прибыли, поэтому повышается эффективность малого бизнеса. Таким образом, бизнес может обеспечить существенный прогресс в сфере индивидуализации производства, его ориентации на потребительские предпочтения.

В отличие от производительного промышленного труда, знания представляют собой принципиально иной ресурс, а социальное положение и общественный статус представителей новой элиты определяются не столько их иерархическими потенциалами, сколько их научной и интеллектуальной компетентностью, способностью к инновациям и креативным решениям. Для функционирования эффективного национального производства в этих условиях необходима новая парадигма надстроечных отношений. Представляется, важнейшими из принципов ее формирования являются те, что приведены на рисунке 1.

Знания, реализованные в человеческом интеллектуальном потенциале, создают базу формирования интеллектуального капитала, адекватной средой функционирования которого выступает экономика «интеллектуального общества». Менеджмент знаний создает новое экономическое поведение как базис этого общества. При обнаружении несовершенства институциональной среды, человеческий капитал позволяет обновить и деловую, и общественную среду. Интеллектуальный капитал, проявляясь как момент человеческого капитала, предполагает способность генерировать и осваивать инновации. Интеллектуальный капитал, таким образом, становится импульсом формирования нового технологического уклада. Интеллектуальный потенциал в условиях экономики знаний реализуется в интеллектуальном капитале через новое экономическое поведение (рис. 2).

Современные западные исследователи, изучающие технологическое развитие, научно-технический прогресс, инновационные производственные процессы, а также воздействие технологий на экономику и общество, предлагают рассматривать интеллектуальное производство преимущественно с точки зрения самого процесса человеческой деятельности. Они подразумевают под этим термином увеличение доли интеллектуального труда в сравнении с физическим [6]. Экономика знаний строится на новых материальных условиях производства: доступ к неограниченным информационным ресурсам, использование виртуальных торговых платформ, практически неограниченные масштабы деловой активности и акцент на клиентоориентированность выводят на передний план значимость человеческого капитала и личного участия.

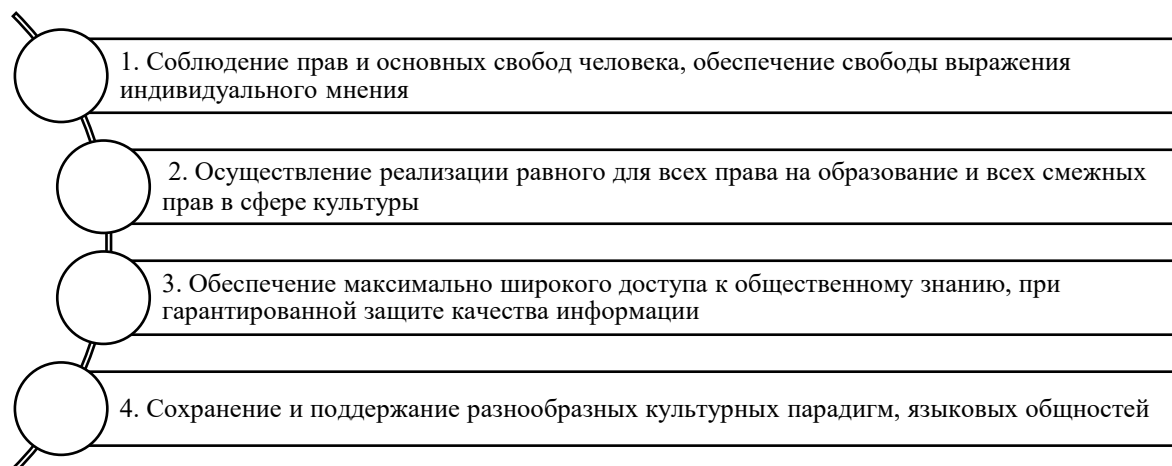


Рис. 1. Принципы новой парадигмы надстроечных отношений «интеллектуального общества»

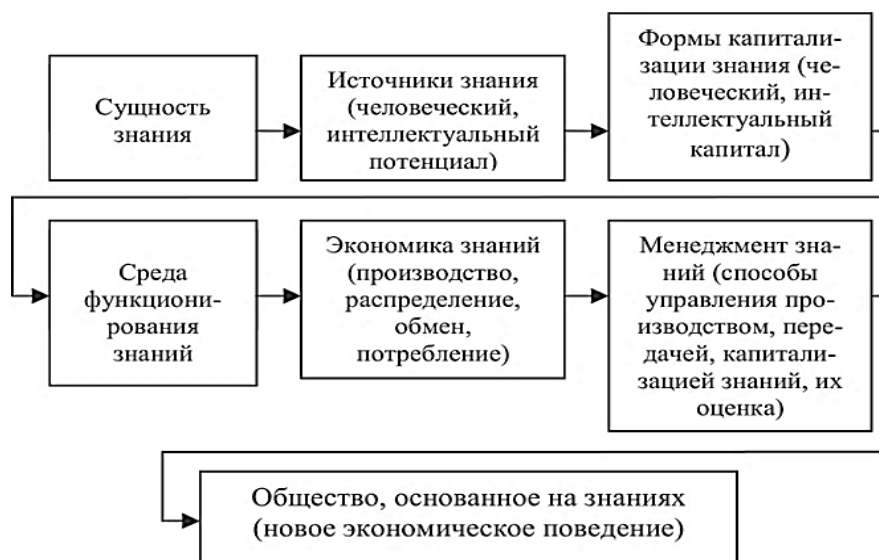


Рис. 2. Интеллектуальный потенциал и экономика знаний

Таким образом, главной чертой представителей нового слоя интеллектуалов в «интеллектуальном обществе» становится уровень образования, который в силу ряда причин оказывается значительно выше средних профессиональных навыков большинства работников. В то время как для сферы образования в Российской Федерации характерными чертами являются широкий охват населения разными уровнями формального образования при низких параметрах реального использования профессиональных навыков в трудовой деятельности, недостаточная включенность в непрерывное образование, что обуславливает дефицит интеллектуальных работников нового типа на рынке труда.

Новым и важным признаком интеллектуального общества является изменение статуса работников в различных слоях общественной иерархии, а также их исключительная мобильность. Приобретая новую роль в технологическом процессе, интеллектуальные работники вынуждены действовать инновационными методами и способами. В новом постиндустриальном обществе общественные отношения становятся в большей степени сферой практически личных устремлений, что коренным образом отличает их от прошлого экономического принуждения к труду. Итак, современный тренд развития – это создание «интеллектуального общества», который предъявляет новые требования к системе высшего образования.

Современная образовательная политика отличается формированием новых профессий, которых не было ранее. Индивидуализация образования – это подход, при котором образовательный процесс адаптируется под уникальные потребности, интересы и способности каждого учащегося. Индивидуализация предполагает создание условий, позволяющих каждому ученику двигаться по своему собственному учебному маршруту, учитывая уровень знаний, скорость усвоения материала, интересы, предпочтения в методах обучения, а также психологические и когнитивные особенности обучающегося.

В рамках такого подхода учебные программы могут варьироваться для каждого ученика, что позволяет максимально эффективно использовать образовательные ресурсы и время. Это, прежде всего, цифровые технологии, такие как онлайн-курсы, обучающие платформы, искусственный интеллект, а также другие цифровые инструменты, которые могут автоматически подстраиваться под уровень знаний и успехи учащегося. Такой подход создает необходимость брать на себя ответственность за своё обучение, планировать собственное время и цели, делать выбор относительно того, каким материалам уделять больше внимания. Что, в конечном итоге, формирует навыки самоорганизации и саморефлексии, а это особенно важно в условиях быстроменяющегося мира.

На смену единым тестам для всех учащихся необходимо ввести формативное оценивание, где прогресс отслеживается на основе индивидуальных целей и потребностей, что приведет к регулярным проверкам знаний, портфолио достижений. Однако такой подход требует большой подготовительной работы, в частности, переподготовки преподавателей. Таким образом, индивидуализация образования является ключевым элементом в современной образовательной системе, стремящейся сделать обучение более эффективным, персонализированным и адаптированным к вызовам времени.

В условиях цифровой трансформации одной из ключевых задач высшей школы, определяемой образовательной политикой, является формирование у студентов компетенций, необходимых для жизни и профессиональной реализации в информационном обществе. Образовательная политика предполагает, во-первых, совершенствование материально-технического обеспечения организаций высшего профессионального образования; во-вторых, развитие социального партнерства, производственного обучения и профориентационной работы с абитуриентами.

Продолжением этого подхода является развитие инклюзивного образования. Этот процесс понимается как учет значимости любого человека для общества, что способствует перестройке социального и экономического развития на принципах справедливости, толерантности и устойчивого экономического роста. Инклюзивность способствует участию множества людей в разных видах деятельности, развитию совокупного человеческого и культурного капитала, реализации талантов и продуцированию инноваций, а также подразумевает более справедливое распределение ресурсов, что расширяет гуманистическую составляющую общественных отношений.

С каждым годом количество людей с особыми образовательными потребностями увеличивается, и, чтобы отвечать запросам общества, необходимо оказывать поддержку системе инклюзивного образования, реализовывать соответствующую практику. Кроме того, инклюзивное образование в России может помочь в формировании духовно-нравственных ценностей, как для системы российского образования, так и для общества в целом. Поэтому проблема инклюзивного образования в России приобрела сегодня высокую значимость.

Сегодня чрезвычайно необходима имплементация этих людей в общество, их социализация. Высшее образование должно обеспечить гарантии, доступность, равные права для всех желающих получить образовательные услуги. Для системы инклюзивного образования актуально создание такой среды, которая помогла бы предоставить возможности для профессионального становления и роста лиц с ограниченными возможностями, исключая неравенство и дискриминацию в получении образования. В этом заключаются основные постулаты и идеология инклюзивной образовательной среды.

Важным вопросом в организации вузовской деятельности остается стипендиальное обеспечение. По смыслу оно ориентировано на воспроизводство «рабочей силы» студента и конструируется как мотивационный фактор образовательной активности. Ни одну из этих функций стипендия сегодня не выполняет. В силу ограниченности финансового обеспечения этого типа государственных трансфертов следует изменить порядок их распределения исходя из принципа максимизации полезности в общественном секторе.

Оптимизация целостной системы воспроизводства рабочей силы высшей квалификации касается создания и совершенствования механизмов, которые обеспечивают подготовку, поддержание и обновление квалифицированных специалистов для удовлетворения текущих и будущих потребностей экономики и общества. Сегодня быстроменяющемуся рынку труда необходимы высококвалифицированные специалисты области в медицине, инженерии, науки, в IT компаниях, что требует от образовательных учреждений пересмотра учебных программ, их актуализации и связи с реальным сектором экономики. Поэтому необходимо проводить мониторинг рынка труда, потребностей секторов экономики и своевременно ставить определенные задачи перед образовательными учреждениями.

Таким образом, оптимизация целостной системы воспроизводства рабочей силы высшей квалификации предполагает многоаспектный подход, связанный с реальной практикой, поддержкой со стороны государства и бизнеса, а также с постоянным обновлением знаний и навыков специалистов. Одним из направлений образовательной политики является также решение проблемы отказа прежних социальных лифтов, связанной с тем, что традиционные механизмы, которые раньше способствовали продвижению людей по социальной лестнице, стали менее эффективными или даже недоступными.

Одним из ключевых приоритетов современного образования является развитие так называемых soft skills (критическое мышление, креативность, умение работать в команде, коммуникативные способности), что становится особенно важным для учащихся с особыми образовательными потребностями. Следующий тренд современного образования – это lifelong learning – непрерывное обучение на протяжении всей жизни. В таких условиях учащиеся могут непрерывно обновлять свои знания и навыки в соответствии с изменениями в своей профессиональной сфере. Таким образом, инновационная образовательная среда способствует не только успешному обучению, но и подготовке студентов к социальным и интеллектуальным вызовам будущего.

Заключение

Резюмируя, следует подчеркнуть, что в образовательной политике играют ключевую роль современные тренды: инклюзивное и компетентностное образование, цифровизация, международное партнерство. Эти направления формируют перспективы образовательных систем и оказывают непосредственное воздействие на социально-экономическую динамику. Их интеграция на региональном уровне способствует не только становлению гармоничного общества, но и повышению качества жизни населения региона.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Малиновский С.С., Шибанова Е.Ю. Причины и факторы завершения экспансии высшего образования в России // Социологический журнал. 2022. Т. 28, № 3. С. 8-37.
2. Наумов Е.А., Понукалин А.А., Бенуа А.Е. Интеллектуальная экономика и устойчивое развитие в свете теории институционального конструктивизма // Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика. 2013. № 1 (10). С. 66-74.
3. Клейнер Г.Б. Управление современным предприятием на основе интеллектуальной теории фирмы // Экономическое возрождение России. 2022. № 1. С. 31-38.
4. Савина Т.Н. Цифровая экономика как новая парадигма развития: вызовы, возможности и перспективы // Финансы и кредит. 2018. № 3. С. 579-589.
5. Юдина М.А. Индустрия 4.0: перспективы и вызовы для общества // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 197-215.
6. Интеллектуальная экономика – технологические вызовы XXI века. Алматы: Эксклюзив, 2009. 319 с.

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Аннотация. Современные условия функционирования государственных институтов характеризуются высоким уровнем динамичности, усложнением социально-экономических процессов и возрастанием требований к качеству предоставляемых публичных услуг. В этих условиях особую значимость приобретают разработка и внедрение эффективных методов и инструментов публичного управления, обеспечивающих адаптацию управленческих структур к меняющимся вызовам и потребностям общества. В статье рассматриваются ключевые принципы и инструменты, способствующие повышению эффективности публичного управления, с акцентом на системный подход, интеграцию современных технологий и управленческих практик, а также использование механизма оценки и контроля результатов деятельности государственных органов. Анализ существующих методологических подходов позволяет выявить перспективные направления совершенствования управленческих процессов, ориентированные на обеспечение устойчивого развития, повышение прозрачности и подотчётности институтов власти, укрепление доверия граждан и формирование основ для долгосрочной социально-экономической стабильности.

Ключевые слова. Методы публичного управления, принципы и инструменты, управленческая эффективность, государственные структуры, эффективность публичного управления.

Vatlina L.V.

EFFECTIVE METHODS OF PUBLIC ADMINISTRATION: PRINCIPLES AND TOOLS

Abstract. Modern conditions of functioning of state institutions are characterized by a high level of dynamism, increasing complexity of socio-economic processes, and growing demands for the quality of public services. Under these circumstances, the development and implementation of effective methods and instruments of public administration, ensuring the adaptation of managerial structures to changing challenges and societal needs, acquire particular significance. The article examines key principles and tools that contribute to enhancing the efficiency of public administration, with an emphasis on a systemic approach, the integration of modern technologies and managerial practices, as well as the application of mechanisms for assessing and monitoring the performance of public authorities. The analysis of existing methodological approaches makes it possible to identify promising directions for improving management processes, aimed at ensuring sustainable development, enhancing the transparency and accountability of state institutions, strengthening public trust, and establishing the foundations for long-term socio-economic stability.

Keywords. Methods of public administration, principles and instruments, managerial efficiency, governmental structures, efficiency of public governance.

ГРНТИ 82.13.01

EDN CILSNP

© Ватлина Л.В., 2025

Лина Владиславовна Ватлина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики Сибирского университета потребительской кооперации (г. Новосибирск). ORCID 0000-0002-7059-1606

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: vatlina01@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 22.08.2025.

Введение

Публичное управление представляет собой сложную систему институтов, процессов и механизмов, направленных на реализацию государственных функций и удовлетворение общественных потребностей [1]. Эффективность управления определяется способностью государственных органов обеспечивать достижение стратегических целей, минимизируя издержки и повышая качество предоставляемых услуг. В современных условиях особую роль играет интеграция принципов прозрачности, подотчетности и результативности, которые формируют основу современного подхода к публичному администрированию [2].

Ключевыми принципами эффективного публичного управления выступают системность, законность, целенаправленность и адаптивность. Системный подход предполагает рассмотрение управления как целостной совокупности взаимосвязанных процессов и институтов, в рамках которой трансформации в одной сфере неизбежно отражаются на других элементах системы. Принцип законности, выражающийся в строгом соблюдении нормативно-правовых регламентов, обеспечивает легитимность и правовую обоснованность управленческих решений. Целенаправленность публичного управления ориентирована на достижение приоритетных государственных задач и стратегических ориентиров развития. Адаптивность же проявляется в способности органов власти своевременно реагировать на изменения социально-экономической среды, обеспечивая гибкость управленческих механизмов и внедрение инновационных решений.

Материалы и методы

Инструментарий публичного управления включает в себя широкий спектр методов и механизмов, среди которых выделяются административные, экономические, организационные и информационные инструменты. Административные методы направлены на регулирование деятельности государственных органов и исполнителей, экономические – на стимуляцию эффективного использования ресурсов, организационные – на оптимизацию структуры и процессов управления, а информационные – на повышение прозрачности и доступности данных для граждан и институтов власти. Современные подходы к публичному управлению акцентируют внимание на комплексном применении этих инструментов в контексте цифровизации, внедрения технологий электронного правительства и систем мониторинга результативности государственных программ.

Современные методы публичного управления.

Повышение эффективности публичного управления обеспечивается применением разнообразных методов, которые можно объединить в несколько взаимодополняющих групп. К числу наиболее значимых относятся административные, экономические, организационные и информационные методы, каждый из которых выполняет специфические функции в системе государственного управления (рис. 1).

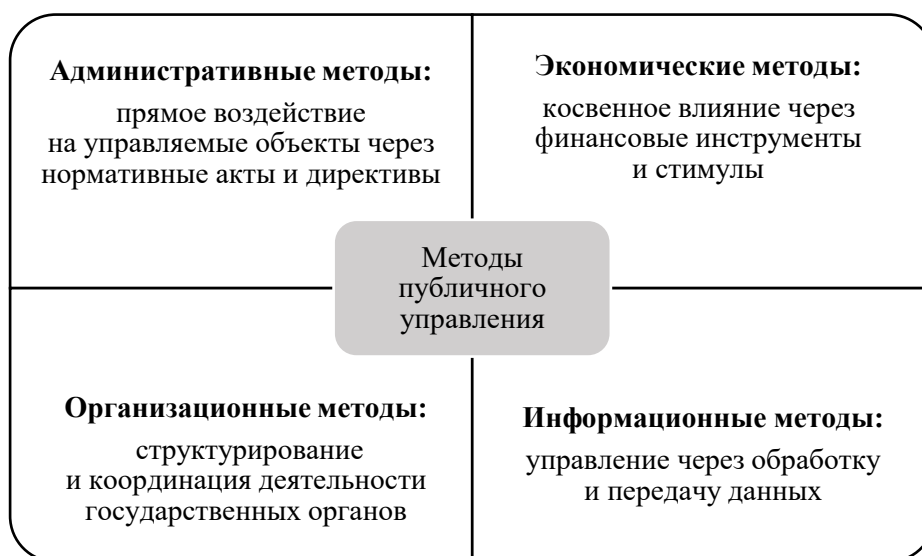


Рис. 1. Современные методы публичного управления

Административные методы включают нормативное регулирование, стандартизацию процессов, контроль и надзор за деятельностью государственных органов. Они позволяют обеспечить соблюдение законодательных требований, единообразие процедур и предсказуемость действий как государственных служащих, так и граждан. В современных условиях эффективность этих методов повышается за счет внедрения электронных реестров, систем документооборота и автоматизации административных процессов. Рассмотрим соответствующие инструменты более детально:

1. Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг. Используется система карточек услуг и цифровых регламентов, где регламентированные процедуры формализованы и стандартизированы для всех субъектов РФ. Реестр позволяет гражданам получать информацию об услуге, её исполнителе, сроках и вариантах предоставления через единый интерфейс (см.: <https://it.gov-murman.ru/activities/210-fz/reglament/konstruktor>).

2. Реестровая модель оказания государственных и муниципальных услуг. Реализуется переход к модели, при которой услуги переводятся в реестр, а регистрационные действия в цифровом виде ведутся без дублирования бумажных форм. Это способствует сокращению административных барьеров и повышению прозрачности (см.: <https://jrpnorma.ru/issue/2021/7?utm>).

3. Электронные административные регламенты. Это – элемент стратегии «цифрового правительства». В Российской Федерации приняты соответствующие нормативные акты и разрабатываются методические рекомендации, направленные на обеспечение машиночитаемости, формального описания и автоматизации административных процедур, включая цифровые регламенты для предоставления государственных услуг [3].

4. Нормативно-правовая база «Электронного правительства». Это – федеральные законы, постановления и методические документы, регулирующие функции порталов госуслуг, унификацию стандартов, взаимодействие ведомств, а также требования к электронному оформлению и контролю предоставления услуг (см. https://www.gosuslugi.ru/help/faq/legal_issues/2685).

Экономические инструменты направлены на стимулирование рационального использования ресурсов, внедрение механизмов бюджетного планирования и оценки эффективности государственных программ. К ним относятся финансовые стимулы, гранты, субсидии, а также системы материального поощрения государственных служащих за достижение ключевых показателей результативности. Применение экономических методов позволяет сочетать интересы государства и общества, повышая прозрачность и подотчетность расходования средств. Рассмотрим соответствующие инструменты более детально:

1. В рамках реализации бюджетной политики на субфедеральном уровне применяются целевые программы, в которых расходы бюджетов связываются с конкретными целями и показателями. Например, введение программно-целевого метода планирования позволяет регионам оценивать эффективность бюджетных расходов и корректировать их на основании достигнутых результатов (см.: https://bujet.ru/article/45755.php?utm_source).

2. В Санкт-Петербурге, Хабаровском крае и иных субъектах РФ используется практика среднесрочного бюджетного планирования, где финансовые обязательства планируются на период более одного года (см.: https://applied-research.ru/en/article/view?id=8&utm_source).

3. В некоторых регионах, таких как Ульяновская область, предусмотрены субсидии муниципальным образованиям на разработку документации территориального планирования, что способствует более качественному формированию стратегий использования земельных и инфраструктурных ресурсов.

Организационные методы предполагают совершенствование структуры и процессов управления, внедрение проектного подхода, создание центров компетенций и межведомственных координационных механизмов. Эти инструменты способствуют повышению гибкости управленческих решений, сокращению бюрократических процедур и улучшению взаимодействия между различными уровнями власти. Рассмотрим соответствующие инструменты более детально:

1. В ряде субъектов РФ принят проектный подход к реализации национальных и региональных проектов. Так, в Приморском крае организационные аспекты проектного управления включают планирование расходов с ориентацией на достижение конкретных результатов, многоканальность финансовых источников и прозрачность распределения средств [4].

2. Создание центров компетенций в научно-технологической сфере. Например, в НИЦ «Институт имени Н.Е. Жуковского» реализуется система управления научно-технологическим развитием, где центр компетенций участвует в формировании портфеля научно-исследовательских проектов,

оценке ресурсной обеспеченности и прогнозировании (см.: https://nrczh.ru/centers/science-management/?utm_source).

3. Межведомственные координационные механизмы: федеральный проект «Государство для людей» и инициатива «Цифровая трансформация государственного управления» сопровождаются созданием рабочих групп и советов при губернаторах, что позволяет координировать усилия разных ведомств и избегать дублирования функций (см.: https://upravlenie-uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2024/03/20-31.pdf?utm_source).

Информационные методы включают использование технологий электронного правительства, аналитических систем мониторинга и открытых данных, что обеспечивает прозрачность управленческих решений и доступность информации для граждан и институтов контроля. Развитие цифровой инфраструктуры и внедрение систем бизнес-аналитики позволяют оценивать эффективность государственных программ в реальном времени, прогнозировать последствия принимаемых решений и оперативно корректировать стратегию управления. Рассмотрим соответствующие инструменты более детально:

1. В российской правовой системе нормативно закреплено право граждан и организаций на получение государственной информации, в том числе посредством открытых данных. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» предусматривает, что органы власти обязаны публиковать информацию о своей деятельности, в том числе использовать средства открытых данных [5].

2. Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти и развитие портала «data.gov.ru» – пример инфраструктуры открытых данных, на основе которой публикуются разнообразные наборы данных, используемые в аналитике, исследованиях, разработке приложений.

3. Портал госзакупок (zakupki.gov.ru) – пример сервиса, который публикуют данные (в том числе через API) для анализа, позволяя исследователям, предпринимателям и гражданам просматривать закупки с разных регионов.

Комплексное применение перечисленных методов и инструментов создает условия для формирования результативного и адаптивного публичного управления, способного эффективно реагировать на вызовы современной социальной и экономической среды. Такой подход обеспечивает не только достижение стратегических целей государства, но и повышение доверия граждан к государственным институтам, формируя устойчивую основу для дальнейшего развития системы публичного управления.

Методы публичного управления за рубежом: обзор современных тенденций и практик

За последние десятилетия многие зарубежные страны столкнулись с необходимостью модернизации традиционных моделей публичного управления, вызванной глобализацией, ростом применения информационных технологий и изменением ожиданий граждан относительно роли правительства. Происходящие процессы привели к появлению новых подходов и инструментов управления, известных как новый публичный менеджмент (New Public Management, NPM).

Одним из направлений развития государственного управления стало реформирование государственной службы. В некоторых странах были предприняты конкретные меры по повышению профессионализма государственных служащих, улучшению условий труда и формированию прозрачной системы карьерного роста. Так, в США была внедрена концепция всеобщего управления качеством, направленная на совершенствование взаимодействия между органами власти и населением. Сегодня в Европе большое внимание уделяется борьбе с коррупцией и обеспечению независимости судебной системы. К примеру, в Германии функционирует специальная комиссия по этике, осуществляющая контроль над поведением госслужащих и предупреждающая возникновение конфликтов интересов (см.: <https://www.asdg.ru/imc>).

Цифровизация выступает ключевым фактором модернизации государственного управления. Во многих странах сегодня успешно реализуются проекты внедрения электронных услуг, обеспечивающих удаленное взаимодействие граждан с органами власти. Одним из ярких примеров эффективного использования цифровых технологий служит Эстония, где подавляющее большинство административных процессов осуществляется онлайн. Жители имеют возможность подачи документов, уплаты налогов и получения государственных сервисов посредством единой цифровой платформы e-Government.

Реформа государственной службы Великобритании, начатая в 1980-е годы, представляла собой последовательность институциональных изменений. Основная цель состояла в сокращении числа чинов-

ников, повышении профессионального уровня государственных служащих и стимулировании внутренней конкуренции среди ведомств. Важным элементом реформы стало внедрение механизма контрактной занятости, предусматривающего ограничение срока пребывания на должности, четкое определение круга обязанностей и измеримых критериев оценки результатов. Это привело к усилению индивидуальной ответственности сотрудников и уменьшению риска коррупции. Несмотря на сопротивление со стороны профсоюзов, реформа оказалась успешной: эффективность работы государственных структур повысилась, качество оказания общественных услуг улучшилось.

Австралийское правительство также активно инвестирует в цифровую трансформацию государственных служб. Одной из ключевых инициатив стал проект Digital Transformation Agency, целью которого является координация перехода на цифровые платформы. Этот проект позволил существенно облегчить взаимодействие граждан с правительством, повысить скорость обработки обращений и уменьшить количество административных препятствий. Отличительной чертой австралийской модели является ориентация на нужды пользователей: при создании электронных сервисов учитывается мнение граждан, проводятся тестирования прототипов и обеспечивается непрерывный мониторинг эффективности.

Швеция известна своим опытом привлечения граждан к участию в принятии решений. В стране широко применяются инструменты общественного диалога, такие как круглые столы, опросы и форумы. Важную роль при этом играют независимые эксперты, привлекаемые для оценки предложений властей и подготовки рекомендаций.

Возможность перенятия зарубежного опыта в России

Анализ возможностей инкорпорирования международного опыта в систему российского государственного управления представляет собой сложную научно-практическую задачу, требующую многоаспектного исследования. Научное изыскание позволило выявить три приоритетных направления модернизации отечественной системы управления: обновление института государственной службы, цифровое преобразование властных институтов и активацию инструментов вовлечения граждан.

Что касается обновления института государственной службы, ключевыми аспектами выступают введение контрактной системы трудоустройства и ужесточение профессиональных квалификаций. Дополнительные мероприятия включают повышение образовательного уровня персонала и организацию регулярных аттестаций, направленных на укрепление компетенции кадров государственного сектора.

Цифровая трансформация власти предполагает автоматизацию административных процессов, расширение спектра электронных услуг и оптимизацию межведомственного сотрудничества. Использование передовых информационно-технологических решений позволяет сократить сроки обработки документации и минимизировать бюрократические препятствия. Создание цифровых платформ улучшает доступ граждан к государственным услугам, а интеграция информационных ресурсов способствует эффективному обмену данными между различными структурами исполнительной власти (рис. 2).

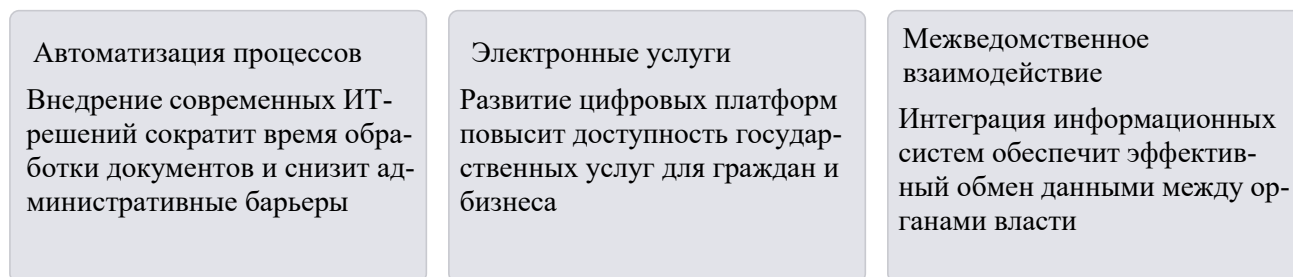


Рис. 2. Цифровая трансформация власти

Механизмы общественного участия предполагают проведение консультаций с гражданами при подготовке нормативно-правовых актов, реализацию партисипативного бюджетирования и осуществление общественного контроля. Эти инструменты повышают открытость государственного управления и укрепляют доверие между обществом и властью [6]. Тем не менее, перенос иностранного опыта сталкивается с рядом объективных трудностей.

Специфические историко-культурные черты проявляются через традиционные подходы к администрированию и психологические установки россиян, формирующие устоявшиеся формы взаимоотношений граждан и государства. Ограниченность экономических ресурсов замедляет темп проводимых реформ, поскольку модернизация управленческих структур нуждается в значительном финансировании. Юридические проблемы заключаются в необходимости внесения поправок в федеральное законодательство, согласовании региональных норм и приведении подзаконных актов в соответствие друг с другом, а также формировании временных мер для плавного введения новых практик. Российскому законодательству предстоит пройти сложный путь реформирования для полноценного освоения зарубежных подходов [7, 8].

Модернизация государственного управления должна осуществляться на основе стратегически обоснованного и постепенного подхода, адаптированного к российским реалиям. Применение метода реализации экспериментальных проектов в отдельных субъектах федерации и учреждениях (органах управления) позволит проверить действенность инновационных методов и оперативно вносить необходимые коррективы в стратегию реформирования. Для достижения успеха необходима взвешенная политика, гармонично сочетающая опыт зарубежных стран с особенностями отечественного контекста.

Заключение

Проведённый анализ показал, что эффективность публичного управления в современных условиях во многом определяется способностью государственных институтов интегрировать комплекс методов и инструментов, обеспечивающих адаптивность, прозрачность и результативность управленческих процессов. Административные, экономические, организационные и информационные методы, применяемые в российской практике, формируют взаимодополняющую систему, позволяющую повысить качество предоставляемых государственных услуг, укрепить доверие граждан и создать устойчивые основы для долгосрочного социально-экономического развития.

Сравнительный обзор зарубежного опыта демонстрирует, что цифровизация, модернизация института государственной службы и вовлечение граждан в процесс принятия решений являются универсальными тенденциями, востребованными и в российском контексте. В то же время, адаптация международных практик требует учёта национальных социально-культурных особенностей, ресурсных ограничений и правовой специфики. Ключевым направлением дальнейшего совершенствования публичного управления в России выступает развитие цифровых технологий, повышение профессиональной компетентности государственных служащих и расширение механизмов общественного участия, что позволит выстроить эффективную, открытую и ориентированную на устойчивое развитие систему государственного управления.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Ватлина Л.В., Плотников В.А.* Цифровизация и инновационное развитие экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 106–113.
2. *Цифровая трансформация в государственном управлении / Н.Е. Дмитриева, А.Г. Санина, Е.М. Стырин и др.* М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023.
3. *Коваленко Е.Г., Якимова О.Ю.* Типология муниципальных образований для стратегического анализа пространственного развития Республики Мордовия // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2 (46). С. 36–51.
4. *Волынчук А.Б., Волынчук Я.А., Рачков Д.Д.* Организационные аспекты реализации проектного управления в сфере экономики (на материалах Приморского края) // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 8. С. 4603–4618.
5. *Лихачева Е.Ю.* Открытые данные в условиях цифровизации // Российский журнал правовых исследований. 2020. Т. 7, № 1. С. 113–118.
6. *Боркова Е.А., Кузнецова Д.С., Зирюкова П.А.* Цифровые инструменты на пути к устойчивому развитию // Приоритеты новой экономики: энергопереход 4.0 и цифровая трансформация. Сборник тезисов всероссийской научно-практической конференции. М., 2022. С. 373–377.
7. *Плотников В.А.* Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104–115.
8. *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.

КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ БОРЬБЫ С НЕЛЕГАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Аннотация. В динамичном экономическом мире нелегальная конкуренция оказывает серьезное влияние на состояние различных отраслей. Для адекватного противостояния этой угрозе необходимо учитывать множество правовых и экономических факторов. Рассматриваются основные проблемы, связанные с нелегальной конкуренцией, а также предложены возможные решения для их преодоления. Устанавливается системное соотношение категорий в сфере управления экономикой, формулируется ряд принципиальных положений, необходимых для борьбы с фальсификацией экономических и политических отношений.

Ключевые слова. Правовое регулирование экономики, нелегальная конкуренция, нелегальное лидерство, фиктивное государство, бюджет, административная реформа, менеджмент позитивных изменений.

Novikov A.B., Ragozina N.A. Putikhin Y.E.

COMPREHENSIVE ANALYSIS OF THE FIGHT AGAINST ILLEGAL COMPETITION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Abstract. In a dynamic economic world, illegal competition has a serious impact on the state of various industries. In order to adequately counter this threat, it is necessary to consider many legal and economic factors. The main problems associated with illegal competition are considered, and possible solutions to overcome them are proposed. The systemic correlation of categories in the sphere of economic management is established, a number of principal provisions necessary to fight against falsification of economic and political relations are formulated.

Keywords. Legal regulation of economy, illegal competition, illegal leadership, fictitious state, budget, administrative reform, management of positive changes.

Введение

Одним из факторов риска в современной экономике является недобросовестная, незаконная, нелегальная конкуренция. Последний термин выступает как достаточно точный для обозначения сущности явления, хотя и не получивший должного распространения. Федеральный закон от 26.07.2006 г.

ГРНТИ 06.56.21

EDN XIKMIG

© Новиков А.Б., Рагозина Н.А., Путихин Ю.Е., 2025

Андрей Борисович Новиков – доктор юридических наук, доцент, профессор Санкт-Петербургской государственной художественно-промышленной академии имени А.Л. Штиглица. ORCID 0000-0001-6780-4204

Наталья Александровна Рагозина – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры конституционного и административного права Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-1257-5288

Юрий Евгеньевич Путихин – кандидат экономических наук, доцент, директор Санкт-Петербургского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. ORCID 0009-0000-4930-0854

Контактные данные для связи с авторами (Рагозина Н.А.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 911 0888-190. E-mail: ragozina777@bk.ru.

Статья поступила в редакцию 01.10.2025.

№ 135-ФЗ «О защите конкуренции» дает понятие недобросовестной конкуренции. При этом о нелегальной конкуренции в нем не сказано не слова.

Само слово «легальность» толковым словарем Д.Н. Ушакова определяется как узаконенное, признанное законом свойство, явление, а также как открытое, явное, использующее возможности, предоставленные законом качество [13]. Раскрывая нелегальную конкуренцию, мы обращаемся к тем процессам, которые в экономической сфере выходят за рамки закона, формируются с применением незаконных методов получения преимущества на рынке, реализации сомнительных «лидерских качеств» [4]. В этой связи можно обсуждать феномен «нелегального лидерства», нездоровой «исключительности» [10], проявляющийся в сфере как публичного, так и коммерческого управления. Следует полагать, что понятие «нелегальная конкуренция» непосредственно связано с «нелегальным бизнесом», «теневой экономикой» [3]. Соответственно, борьба с этим негативным феноменом определяется пресечением любой незаконной предпринимательской деятельности.

Материалы и методы

Методы исследования соответствуют целям и задачам исследования. Применены методы анализа и синтеза, статистической (вероятностной) оценки, метод правовой компарации, экономико-правового моделирования.

Для нелегальной конкуренции имеются социальные, правовые и экономические основы, включающие объекты и субъекты процесса, его «триггеры» и «драйверы», способы осуществления и противодействия. К субъектам (участникам) процесса нелегальной конкуренции обычно относят таких лиц, как: представители бизнеса (предприятия, предприниматели), физические лица, в том числе не зарегистрировавшие никаким образом свою деятельность, потребители, власть (федеральная и региональная, включая органы государственного контроля и надзора, регулирующие органы), «закулисные» структуры социального управления фактически криминального характера.

В качестве современных причин возникновения и существования нелегальной конкуренции выделяются: санкции, рестрикции, инфляция, легализация параллельного импорта, мораторий на проверки бизнеса, развитие маркетплейсов, стремление минимизировать издержки, в том числе «налоговая оптимизация», желание получения конкурентного преимущества любыми средствами, недостаточное регулирование и контроль, коррупция, монополизация рынка как идеология коммерции, сложная геополитическая обстановка, существенно деформирующая сложившиеся глобальные интеграционные связи, незаконная реклама, низкие доходы населения, что препятствует формированию «гражданского общества», незаконная торговля и контрабанда и др.

Среди областей нелегальной конкуренции необходимо отметить, прежде всего, следующие: производство и продажа поддельных товаров; финансовый сектор; сфера услуг (без лицензий, с использованием нелегального труда); транспорт и логистика; сельское хозяйство; АПК; строительство и недвижимость. Способы и методы нелегальной конкуренции формируются в различных сферах деятельности и, зачастую, носят специфический характер именно для определенной сферы. Из них можно выделить основные: подделка товаров; уклонение от уплаты налогов (под прикрытием налоговой оптимизации); нарушение требований законодательства о защите прав потребителей (обман и введение в заблуждение потребителей и др.), оказание ненадлежащих услуг, незаконный отказ от выполнения обязанностей по договорам оказания услуг; нарушение законодательства о рекламе; ценовой демпинг; нарушение прав интеллектуальной собственности; незаконная торговля и контрабанда; незаконная добыча природных ресурсов.

Результаты и их обсуждение

Формирование мер и механизмов противодействия нелегальной конкуренции наиболее эффективно на основе риск-менеджмента с выделением областей риска, форм риска, индикаторов риска и с применением адекватных мер управления риском [7].

Последствия продажи нелегальных товаров следующие: угроза безопасности потребителей, критичные (недопустимые) потери консолидированного бюджета, существенное ухудшение условий деятельности добросовестных производителей, необходимость укрупнения репрессивного механизма в отношении недобросовестных производителей. Надо признать, что начинается социальная «коррозия» с подделки товаров и контрафакта, а заканчивается фальсификацией всех общественных отношений и ценностей [12]. В результате следует полагать, что сфера «нелегальной конкуренции» содержательно

ничем не ограничена при обнаружении «лидерами» рынка любого заметного источника прибыли в обход закона и публичного контроля. В этом обнаруживается проявление и последствия «криминальной революции» в России 80-х и 90-х годов прошлого века.

На ПМЭФ-2024 Екатериной Приезжевой, Заместителем Министра промышленности и торговли Российской Федерации, со ссылкой на РБК [11], озвучен объем в 5 трлн рублей в год нелегального рынка эрзац-продукции в России. За четыре года рынок нелегальных товаров в России вырос в полтора раза, на 58%. В частности, если в 2020 году было продано нелегальных товаров на сумму 3,1 трлн рублей, то в 2023-м – уже на 4,9 трлн рублей. По сравнению с 2020 годом, когда в России было продано нелегальных товаров на сумму 3,1 трлн рублей, в 2023 году это значение достигло суммы 4,9 трлн рублей. При этом заметим, что данный криминальный рынок – явление латентное, соответственно, трудно поддающееся достоверной оценке.

Там же на ПМЭФ-2024 Сергей Рябухин, Первый заместитель председателя Комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по бюджету и финансовым рынкам, отметил, что потери консолидированного бюджета за 5 лет, начиная с 2017 года по 2022 год, от недополученных средств от акцизов составляет 123,7 млрд рублей, по крепкому алкоголю – 570 млрд рублей (от 33% до 50%). В законодательство внесено 29 поправок. Вывели из теневой зоны приблизительно 425 млрд рублей.

Востребованы жесткие меры по борьбе с нелегальной конкуренцией. Общие подходы здесь включают: недопущение потерь легальных производителей, введение мер поддержки надежных субъектов на рынке («уполномоченных», «устойчивых» партнеров), непрерывную настройку баланса между ужесточением ответственности и стимулированием добросовестной конкуренции, маркировку продукции в среде Big Data в части формирования глобальных баз данных о производителях и условиях производства (например, проект «Честный знак» и другие) и вытеснение с рынков «фальсификаторов», реальную сертификацию качества менеджмента предприятий-производителей [7].

В сфере алкогольного рынка Панова И.В. и Ерохин В.М. предложили механизм добросовестного саморегулирования [9]. Однако трудно поверить, что это даст результат, когда по заявлениям в СМИ «каждая третья емкость с алкоголем в магазинах – подделка». Представляется, что указанный механизм может быть эффективно применен к иным масштабным рынкам. Правда, с учетом того, что саморегулирование не решает ряда проблем на потребительском рынке по причине недостаточности инструментов социального воздействия внутри СРО, а также наличия корпоративного интереса, которым сложно поступиться в угоду интересам потребителя. Это наглядно демонстрирует ситуация в различных отраслях [8].

В сфере борьбы с подделкой товаров необходимы: ужесточение контроля качества продукции, что может осуществляться как на этапе реализации продукции, так и на этапе ее проектирования, разработки, производства (контроль комплектующих, технологических карт, соблюдения ГОСТов и стандартов), транспортировки – практически на всех этапах жизни товара до получения его потребителем; использование маркировок с необходимым уровнем уникальности и защищенности (так, в результате маркировки молочной продукции были в известной мере снижены риски этого потребительского сектора, например, реализация просроченной продукции уменьшилась в 3 раза, таким образом, укрепляется доверие в цепи «надежный производитель – оптимальная торговая сеть – заинтересованный потребитель»); продвижение цифровых инструментов обнаружения поддельных товаров, доступных широкому кругу потребителей.

Деньги остаются самым ликвидным активом. На официальном сайте Банка России опубликована информация о поддельных денежных знаках, выявленных в банковской системе России [1]. Так, в 2023 году в банковской системе Российской Федерации было обнаружено 12 425 поддельных денежных знаков Банка России, в том числе 8 856 поддельных пятидесятирублевых банкнот, 2 438 поддельных банкнот номиналом 1000 рублей и 671 поддельная банкнота номиналом 2000 рублей. Меньше всего выявлено поддельных банкнот номиналом 10 рублей. При этом было выявлено 154 поддельные монеты номиналом 10 рублей и 61 поддельная монета номиналом 5 рублей. Однако осмелимся утверждать, что современная «подделка денег» должна восприниматься гораздо шире, уходящей в «цифровую зону» создания «псевдоденег», «частных денег» [2; 6].

В области уклонения от оплаты налогов государственное управление ориентируется на совершенствование механизмов контроля и надзора на основе высокой процессуализации и управления рисками,

настройки системы налогообложения по критериям наполняемости бюджета и легкости администрирования, внедрения современных цифровых технологий, поощрение добросовестных налогоплательщиков и, напротив, введение повышенных санкций к нарушителям, повышение информированности участников рынка.

В отношении сферы интернет-продаж на ПМЭФ-2024 Сергей Беляков, Управляющий директор, Ozon, отметил, что на интернет приходится ныне 8-13% от всего оборота нелегальной продукции. Проблема всех неконтролируемых товаров в первую очередь – это наличные деньги. Канал же электронной коммерции исключает наличные деньги из оборота, поэтому, например, крупные маркетплейсы не являются эффективным каналом для контрафакта. В то же время, по информации от Сергея Глушкова, директора по корпоративным отношениям и коммуникациям JTJ Россия, около 40% всей нелегальной табачной продукции приобретается через интернет. Более 3300 объявлений размещено в интернете, более 46 сайтов, которые предлагают регулярно приобрести табачную продукцию, было обнаружено только в 2023 году. И меры по внесудебной блокировке сайтов неэффективны.

Соответственно, цифровая коммерция, ранее так восторженно принятая обществом, оказалась расщепленной на два сектора: легальный и нелегальный (криминальный). Последний представляет сейчас активное «поле битвы» по защите прав потребителя за его жизнь и здоровье. Михаил Дубин, Председатель Совета директоров Центра развития перспективных технологий отметил, что если говорить про эффекты системы маркировки, то они оцениваются с середины 2019 года до конца 2023 года в 791 млрд рублей. Это фискальные эффекты. Существенную часть составляют дополнительные акцизы, налоги, которые были уплачены в бюджет в результате сокращения нелегального оборота в табачной индустрии. Екатерина Приезжева отметила, что сегодня в систему включены 23 категории товаров. За последние 5 лет неуклонно снижается доля нелегального оборота в этой отрасли – с 15,6% до 12,6%.

Рекомендуемые для борьбы с нелегальной конкуренцией инструменты: контроль каналов маркетплейсов (например, на Ozon очень быстро блокируются карточки, что влечет демотивацию и уход с площадки, в итоге делает нарушения невыгодными), заключение административных соглашений об обмене информацией, укрепление мониторинга и контроля финансовых операций, информирование и образование, введение и развитие стимулирующих и поощрительных мер субъектов в пространстве добросовестной конкуренции.

Заключение и рекомендации

По итогам проведенного анализа обобщены рекомендации для органов государственной и муниципальной власти в направлении борьбы с нелегальной конкуренцией такие, как:

- в рамках административной реформы провести государственную оценку реализации проекта «Регуляторная гильотина» в части воздействия на легальный и нелегальный бизнес [5];
- оперативное утверждение планов мониторинга правоприменения для уполномоченных федеральных органов исполнительной власти по вопросам купирования «теневой экономики» и уточнение планов законотворческой работы Федерального Собрания Российской Федерации и планов нормотворческой работы Правительства Российской Федерации по результатам мониторинга правоприменения;
- совершенствование законодательства в сфере нелегальной конкуренции (устранение пробелов правового регулирования, развитие законодательства в сфере интернет-торговли, установление дополнительных законодательных санкций);
- разработка и принятие Правительством Российской Федерации соответствующих Стратегий в различных сферах деятельности, аналогичных Стратегии по противодействию незаконному обороту промышленной продукции в Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной распоряжением от 06.02.2021 № 256-р. Одно из таких основных направлений – Стратегия в сфере регулирования маркетплейсов;
- повышение мотивации регионов, в т.ч. за счет поступления налоговых сборов. К примеру, рассмотреть вопрос передачи регионам администрирования права продавать подакцизную продукцию. Однако такое право необходимо синхронизировать с соответствующей ответственностью;
- внесение дополнений в Налоговый кодекс Российской Федерации по введению цифрового акциза, распределению налоговых поступлений в субъекты Российской Федерации;

- в рамках административной реформы настойчиво продолжать оптимизацию деятельности надзорных органов в части расширения и перераспределения полномочий;
- внедрение механизма добросовестного саморегулирования по всем масштабным рынкам;
- системное внедрение мобильных приложений для всех участников рынка, прежде всего для потребителей;
- создание единого центра проектирования административных соглашений об обмене информацией;
- своевременная разработка и внедрение новых ГОСТов и обязательных требований на новую продукцию в рамках проекта «Регуляторная гильотина».

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Данные о поддельных денежных знаках, выявленных в банковской системе России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/cash_circulation/den_zn/2023 (дата обращения 27.02.2024).
2. Жигас М.Г., Кузьмина С.Н. Природа и сущность криптовалюты // Известия Байкальского государственного университета. 2018. Т. 28, № 2. С. 201–207.
3. Ибрагимова Э.Н., Шахбанова А.А., Курбанова У.А.И. Проблема теневой экономики в России и последствия ее развития // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 2, № 2. С. 132–137.
4. Камынин В.А. Оценка устойчивости рыночного лидерства компании: отраслевой подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. № 1. С. 3–38.
5. Кнутов А.В., Плаксин С.М., Синятуллин Р.Х., Чаплинский А.В. Регуляторная гильотина в России и ее количественные результаты // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2022. Т. 15, № 2. С. 4–27.
6. Михайлов А.Ю. Развитие теории частных денег Фридриха фон Хайека и экономические последствия для цифровых валют // Terra Economicus. 2021. № 1. С. 53–62.
7. Новиков А.Б. Идеология менеджмента качества в концепции административной реформы. СПб.: Инфо-да, 2009. 80 с.
8. 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.
9. Панова И.В., Ерохин В.М. К вопросу о государственном регулировании алкогольного рынка // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2018. № 1. С. 158–174.
10. Покудов З.В., Туманин В.Е. Концепция «американской исключительности» во внешней политике США на примере доктрины Дж. Буша-младшего // Международные отношения. 2020. № 2. С. 70–80.
11. РБК назвал объем рынка нелегальной продукции в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.forbes.ru/biznes/514075-rbk-nazval-ob-em-gynka-nelegal-noj-produkcii-v-rossii> (дата обращения 05.06.2024).
12. Святенков П.В. Фиктивное государство // Вопросы национализма. 2013. № 1. С. 17–25.
13. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка. М.: Альта-Пресс, 2005. 1207 с.

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ

Путькина Л.В., Минаков В.Ф., Лобанов О.С.

КОНКУРЕНЦИЯ В СФЕРЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация. В данной статье рассматривается конкурентная борьба государств в сфере искусственного интеллекта. Приведены стратегические цели государств, реальные факты, примеры и прецеденты. Примеры показывают, что при стремительном росте популярности ИИ-сервисов аудитория может перераспределяться в их пользу. Потери традиционных платформ выражаются не только в снижении абсолютного количества посещений, но и в уменьшении времени взаимодействия с ресурсом, что потенциально приводит к сокращению рекламных и других доходов. Рассмотрение проблемы конкуренции в сфере ИИ показало, что конкурентная борьба в цифровой среде становится ещё более острой, поскольку новые технологии способны быстро менять привычные модели взаимодействия с информацией.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, конкуренция, стратегические цели, новые технологии, цифровая среда, модели взаимодействия, ИИ-сервисы.

Putkina L.V., Minakov V.F., Lobanov O.S.

COMPETITION IN THE FIELD OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract. This article examines the competitive struggle of states in the field of artificial intelligence. The strategic goals of the states, real facts, examples and precedents are given. The examples show that with the rapid growth in popularity of AI services, the audience can be redistributed in their favor. The losses of traditional platforms result not only in a decrease in the absolute number of visits, but also in a decrease in the time spent interacting with the resource, which potentially leads to a reduction in advertising and other revenues. Consideration of the problem of competition in the field of AI has shown that competition in the digital environment is becoming even more acute, as new technologies are able to quickly change the usual models of interaction with information.

Keywords. Artificial intelligence, competition, strategic goals, new technologies, digital environment, interaction models, AI services.

Введение

В настоящее время происходит конкурентная борьба между государствами за лидерство в сфере искусственного интеллекта (ИИ). Конкуренция между странами идет в области экономики, национальной

ГРНТИ 06.81.23

EDN BWDMUT

© Путькина Л.В., Минаков В.Ф., Лобанов О.С., 2025

Лидия Владимировна Путькина – кандидат технических наук, доцент кафедры информатики Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0003-4977-7024

Владимир Федорович Минаков – доктор технических наук, профессор, профессор кафедры информатики Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-6380-9091

Олег Сергеевич Лобанов – кандидат экономических наук, первый заместитель директора Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Управление информационных технологий и связи». ORCID 0000-0002-0878-2380

Контактные данные для связи с авторами (Путькина Л.В.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 981 141-97-67. E-mail: putkinalv@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 05.09.2025.

безопасности, технологического суверенитета и независимости. Конкуренция оказывает влияние на: рост производительности и инновации, развитие новых рынков, модернизацию вооружений, защиту критической инфраструктуры, создание стандартов, управление государственными процессами.

Материалы и методы

Аналитические обзоры и исследования проводились авторами с учетом источников, которые специализируются в области искусственного интеллекта и цифровых технологий [1; 3; 4; 5]. Стратегические цели государств в конкурентной борьбе за лидерство в сфере ИИ вытекают из многоаспектного воздействия этой технологии на экономику, безопасность и глобальное влияние. В таблице 1 приведены ключевые обоснования этих целей.

Таблица 1

Стратегические цели государств в конкурентной борьбе

Конкуренция	Технологии
Экономическая конкурентоспособность	1. Рост производительности и инноваций: ИИ позволяет автоматизировать процессы, оптимизировать управление ресурсами и создавать новые продукты и услуги. Лидерство в разработке и внедрении ИИ способствует повышению эффективности экономики и стимулированию инновационной активности. 2. Развитие новых рынков: государства стремятся создать экосистемы, поддерживающие стартапы, крупные технологические компании и исследовательские центры. Это создает условия для формирования высокотехнологичных секторов экономики, привлекая инвестиции и создавая рабочие места
Национальная безопасность и военный потенциал	1. Модернизация вооружений: ИИ используется для разработки передовых систем обороны и разведки, что позволяет создавать системы раннего предупреждения, автономные боевые машины и усовершенствованные решения кибербезопасности. 2. Защита критической инфраструктуры: автоматизация мониторинга и анализа данных помогает оперативно выявлять угрозы и защищать национальные интересы в сфере кибербезопасности, что особенно важно в условиях роста кибератак и информационных войн
Технологический суверенитет и независимость	1. Снижение зависимости от иностранных технологий: разработка и внедрение собственных ИИ-решений позволяют государствам уменьшить риски, связанные с технологической зависимостью, а также обеспечить контроль над стратегически важными данными и алгоритмами. 2. Создание стандартов и регуляторной базы: формирование национальных и международных стандартов в области ИИ помогает закрепить лидерство на глобальной арене, обеспечивая прозрачность и безопасность использования технологий
Социально-политическое влияние и управление	1. Управление государственными процессами: ИИ позволяет оптимизировать процессы государственного управления, улучшить качество государственных услуг и усилить анализ больших данных для принятия стратегических решений. 2. Формирование глобального влияния: технологическое лидерство в области ИИ способствует укреплению позиций на международной арене, позволяя влиять на глобальные тренды, участвовать в формировании мировых регуляторных норм и обеспечивать стратегические альянсы

Актуальные данные были получены из исследовательских отчетов, аналитических обзоров и из других источников, которые специализируются в области ИИ и цифровых технологий. В таблице 2 рассмотрены примеры и прецеденты, иллюстрирующие каждый из пунктов.

Результаты и их обсуждение

Тенденцию развития рассмотрим на примерах, представленных в таблице 3. Примеры показывают, как страны интегрируют ИИ в свои стратегии для достижения конкурентных преимуществ, будь то экономическое развитие, военные инновации, технологическая независимость или повышение эффективности государственного управления. Наблюдаются случаи, когда специализированные ИИ-сервисы привлекают значительную аудиторию за счёт традиционных цифровых экосистем, что приводит к перераспределению трафика и потенциальным потерям для привычных платформ [2; 5].

Заключение

Государства, инвестируя в развитие искусственного интеллекта, стремятся обеспечить себе конкурентное преимущество, которое трансформирует экономику, усиливает национальную безопасность и способствует глобальному влиянию. Эти цели отражают необходимость интеграции передовых технологий в социально-экономические и оборонные стратегии, что позволяет обеспечить устойчивое развитие и адаптацию к быстро меняющемуся мировому порядку.

Таблица 2

Примеры и прецеденты

Конкуренция	Примеры и прецеденты
Экономическая конкурентоспособность	Китайский национальный план. В 2017 году Китай утвердил «План развития искусственного интеллекта нового поколения», который нацелен на превращение страны в мирового лидера в области ИИ к 2030 году. Этот документ определяет масштабные государственные инвестиции и поддержку как крупных корпораций, так и стартапов. Лидерство технологических гигантов. Американские компании, такие как Google, Microsoft и Amazon, активно внедряют ИИ для повышения производительности и создания новых продуктов. Например, Google с помощью своих алгоритмов машинного обучения оптимизирует рекламные системы, что напрямую влияет на рост доходов компании. Инвестиции в стартапы. По всему миру наблюдается значительный приток инвестиций в компании, разрабатывающие ИИ-технологии. Это позволяет ускорить инновационные процессы, создавать новые рынки труда и технологий. Например, венчурные фонды в Кремниевой долине и в Китае активно финансируют разработки в области ИИ, что стимулирует экономический рост регионов
Национальная безопасность и военный потенциал	Проект Maven (США). Министерство обороны США запустило программу Project Maven для анализа видео с беспилотников с использованием алгоритмов ИИ. Этот проект продемонстрировал возможности автоматизированного распознавания объектов и ускорения принятия решений в военной сфере. Развитие автономных систем. Многие страны, включая США, Китай и Россию, инвестируют в создание автономных боевых систем и систем раннего предупреждения. Примером может служить разработка автономных беспилотных летательных аппаратов (БПЛА), которые уже проходят испытания и планируются к введению в эксплуатацию. Кибербезопасность. ИИ активно используется для мониторинга и защиты критической инфраструктуры. Например, системы, основанные на анализе больших данных, помогают оперативно выявлять кибератаки и предотвращать угрозы, что является важной задачей в условиях современных гибридных конфликтов
Технологический суверенитет и независимость	Развитие собственных платформ и стандартов. ЕС активно работает над нормативно-правовой базой в сфере ИИ, стремясь обеспечить технологическую независимость от американских и китайских решений. Принятие GDPR и «Artificial Intelligence Act» демонстрируют намерение европейцев задать собственные правила игры на глобальном уровне. Китайские технологические гиганты. Huawei и Baidu активно инвестируют в разработку собственных чипов и алгоритмов, уменьшая зависимость от зарубежных технологий. Это позволяет Китаю не только оставаться конкурентоспособным, но и формировать стандарты в глобальной индустрии ИИ. Национальные проекты в России. Российские власти поддерживают проекты по созданию отечественных программных продуктов и платформ для ИИ
Социально-политическое влияние и управление	Эстония и «электронное правительство». Эстония давно известна своей цифровизацией государственного управления. Система «e-Estonia» включает электронное голосование, цифровые идентификаторы и использование ИИ для анализа данных, что позволяет сделать работу государства более прозрачной и эффективной. Сингапур – «умный город». Сингапур активно внедряет ИИ-технологии для управления городскими службами, транспортом и здравоохранением. Системы интеллектуального анализа данных помогают оптимизировать распределение ресурсов и улучшать качество предоставляемых услуг. Социальный кредит в Китае. Хотя данный пример вызывает споры, система социального кредита в Китае использует алгоритмы ИИ для анализа поведения граждан и компаний. Это демонстрирует, как государство может применять ИИ для формирования социально-политического контроля и влияния на поведение населения

Таблица 3

Примеры и решения интеграция ИИ для достижения конкурентных преимуществ

Примеры	Решения
Пример с ChatGPT и поисковыми платформами	После публичного релиза ChatGPT в конце 2022 года многие пользователи стали искать быстрые ответы через интерактивного помощника, минуя традиционные поисковые запросы. По оценкам аналитических агентств, в первые два месяца работы чат-бот привлёк от 10 до 12 млн уникальных посетителей. На фоне этого некоторые специализированные запросы, ранее приводившие пользователей на такие ресурсы, как Stack Overflow и тематические форумы, снизили свою посещаемость на 20–50 % в отдельных сегментах. Для ряда вопросов, связанных с программированием, наблюдалось сокращение трафика до 40–50 % по сравнению с предыдущими периодами
Перемещение аудитории с платформ вопросов-ответов	Платформы типа Quora также испытали влияние: после запуска ИИ-сервисов пользователи стали получать ответы непосредственно от чат-ботов. Исследования указывают на снижение общего числа посещений Quora на 15–20 % по тематическим запросам, где ранее доминировали экспертные ответы сообщества. При этом снижение затрагивает не только общий трафик, но и время, проводимое пользователями на сайте, что сказывается на рекламных доходах платформы
Снижение посещаемости информационных ресурсов	Wikipedia и другие справочные ресурсы оказались под влиянием популярности ИИ-ассистентов. Аналитики отмечают, что по некоторым категориям информации, где пользователи искали быстрые справки, количество переходов на Wikipedia снизилось примерно на 10–15 % в первые месяцы после появления первых публичных версий ИИ-помощников. Хотя точные показатели варьируются по тематикам, эта тенденция демонстрирует, как изменение поведения пользователей сказывается на привычных цифровых экосистемах

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Ахмедова Е.Б., Окомина Е.А. Развитие искусственного интеллекта: возможности и угрозы для общества // Актуальные вопросы мировой экономики. Сборник материалов VII международной научно-практической конференции обучающейся молодежи. Донецк, 2025. С. 7-13.
2. Башиманова А.А. Области применения искусственного интеллекта // Проблемы научной мысли. 2025. Т. 2, № 5. С. 145-147.
3. Нестеров И.А., Защихин А.Д. Использование искусственного интеллекта в трансформации бизнес-процессов // Парадигма. 2025. № 5-2. С. 104-111.
4. Пронин П.С. Искусственный интеллект и конкуренция: предсказание потребительского спроса // Экономический вестник. 2025. Т. 4, № 2. С. 53-58.
5. Путькина Л.В., Минаков В.Ф., Лобанов О.С. Использование технологий искусственного интеллекта на предприятиях в России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2 (141). С. 73-76.

Хомченко Е.В., Тихонова М.В.

МЕХАНИЗМ РАСЧЕТА СЕТЕВЫХ И СИНЕРГЕТИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ ИНДУСТРИИ СПОРТА И МОДЕЛЬ МНОГОСТОРОННЕЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СПОРТИВНОЙ ПРОДУКЦИИ

Аннотация. В статье предлагаются методические рекомендации по оценке сетевых эффектов, свойственных исключительно предприятиям, производящим спортивные товары и индустрии спорта в целом, с целью формирования стратегии устойчивого развития социально значимых предприятий-производителей спортивной продукции. Оценка сетевых эффектов на предприятиях, производящих спортивные товары, основана на классификации сетевых эффектов. На основании тенденций сетизации, цифровизации, слияния индустрии спорта и индустрии развлечений авторы предлагают модель многосторонней платформы для предприятий, производящих спортивные товары, как инновационный вариант их развития.

Ключевые слова. Индустрия спорта, цифровизация индустрии спорта, сетевые эффекты индустрии спорта, синергетические эффекты индустрии спорта, предприятия, производящие спортивные товары.

Khomchenko E.V., Tikhonova M.V.

MECHANISM FOR CALCULATION OF NETWORK AND SYNERGISTIC EFFECTS OF THE SPORTS INDUSTRY AND MODEL OF A MULTI-SIDED PLATFORM FOR SPORTS PRODUCT MANUFACTURING ENTERPRISES

Abstract. The article offers methodological recommendations for assessing network effects that are unique to enterprises producing sporting goods and the sports industry as a whole in order to formulate a sustainable development strategy. The assessment of network effects in sporting goods manufacturing enterprises is based on the classification of network effects. Based on the trends of networking, digitalization, and the merger of the sports and entertainment industries, the author proposes a model of a multi-faceted platform for enterprises producing sporting goods as the most innovative option for the development of enterprises producing sporting goods.

Keywords. Sports industry, digitalization of the sports industry, network effects of the sports industry, synergistic effects of the sports industry, enterprises producing sporting goods.

Введение

Согласно Стратегии развития спортивной индустрии до 2035 года, принятой Правительством РФ 03.06.2019 года, индустрия спорта – отрасль промышленности, представляющая собой совокупность

ГРНТИ 06.04.04

EDN DBKIVD

© Хомченко Е.В., Тихонова М.В., 2025

Елена Васильевна Хомченко – аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0002-5446-4073

Майя Владимировна Тихонова – кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными комплексами по научной работе Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-1044-52950-000-1044-5295

Контактные данные для связи с авторами (Тихонова М.В.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 921 958 73 02. E-mail: mvt515@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 22.08.2025.

промышленных предприятий и организаций, осуществляющих на всех этапах производство (изготовление) спортивной продукции (изделий, инвентаря, оборудования), их компонентов, материалов и программного обеспечения, а также связанных с ними услуг, обеспечивающих сопровождение этой продукции в течение всего цикла эксплуатации с учетом его специфики.

Сегодня сетевой эффект – доминантный признак в цифровом мире [1, с. 89]. А наличие положительного сетевого эффекта определяет успешность проекта. С учетом текущих тенденций возникновения региональных спортивных кластеров, слияния индустрии спорта и индустрии развлечений, для предприятий-производителей спортивной продукции крайне важно сформировать управленческую систему контроля и управления, учета и оценки множественных синергично-сетевых эффектов, так как они служат источником конкурентных преимуществ организации в современной цифровой экономике.

Материалы и методы

Основной метод, примененный при написании статьи – информационный анализ. Основными материалами к статье являются научные статьи по сетевым и синергетическим эффектам, многосторонним платформам в целом и по отраслям промышленности.

Результаты и обсуждение

Определение метода оценки интеллектуально-сетевого капитала осложнено разнообразием форм возникающих сетевых эффектов. Т. Вейл в 1908 году ввел понятие «сетевой эффект». Согласно определению Т. Вейла, максимальная величина сетевого эффекта достигается при максимальном количестве участников какого-либо процесса. Таким образом возникает понятие «критической массы пользователей», после данной точки ценность, получаемая от использования информационного продукта (услуги), становится больше заплаченной за нее цены [2, с. 1].

При реализации сетевой услуги добавленная стоимость создается интегративно-сетевым способом в неразрывном единстве процессов создания, предоставления и потребления сетевой услуги, т.е. добавленная стоимость сетевой услуги (сетевого эффекта) создается одновременно и производителем, и посредником, и потребителем, и тем, кто ее фиксирует (учитывает) [там же, с. 2]. Следует отметить, что оказанная сетевая услуга на предприятиях, производящих спортивные товары, обладает не только экономической, но и социальной эффективностью. В данной статье рассматривается только экономическая составляющая эффективности, как материально-измеряемая величина на предприятиях, производящих спортивные товары.

Для оценки интеллектуально-сетевого капитала на промышленных предприятиях используются различные методы и показатели [3]. Основанием для расчета сетевого капитала могут служить, согласно В.В. Платонову, денежный поток, бухгалтерский баланс и ресурсы [4]. Суммарная экономическая эффективность от возникающих сетевых эффектов отражена в улучшении основных экономических показателей предприятия. Таким образом для анализа, оценки интеллектуального капитала на предприятиях, производящих спортивные товары, в качестве основных моделей можно использовать:

1. Модель Тобиана, основанную на разнице в оценке рыночной стоимости компании и балансовой. Разница представляет собой всю совокупность нематериальных активов, включая сетевой капитал.
2. Метод, основанный на данных бухгалтерской доходности при определении размера нематериальных активов при соотношении доходности предприятия по сравнению с конкурентами.
3. Метод на основе ресурсов и денежного потока, в основе которого лежит оценка использования патентов.

Использование конкретного метода или комбинации методов оценки сетевых эффектов зависит от отраслевой специфики предприятия, целей, задач и возможностей. Для предприятий, производящих спортивные товары, можно выделить общие рекомендации для экономической оценки сетевых эффектов, основанные на выявленной ранее классификации сетевых эффектов [5]. Для оценки сетевых эффектов, свойственных только предприятиям, производящим спортивные товары, и свойственным им формам ведения бизнеса, на первом этапе оценки сетевого эффекта авторы исследования предлагают классифицировать сетевые эффекты по признакам: источник возникновения сетевого эффекта; направление действия.

Предложенная классификация позволит не только производить экономическую оценку сетевых эффектов предприятия наиболее приемлемым методом, но и систематизированно управлять ими, контролировать, не позволяя уйти в отрицательный эффект. Источники возникновения сетевых эффектов на предприятиях, производящих спортивные товары, следующие:

1. Источником возникновения сетевого эффекта является организация или проведение спортивного мероприятия, или спонсирование отдельной команды, которое объединяет участников, зрителей, поклонников, желающих работать волонтерами, и болельщиков, создавая сетевой эффект.

2. Источником возникновения сетевого эффекта является создание сообщества или интернет-платформы производителя. В этом источнике возникновения сетевых эффектов существует масса разнообразных проявлений: информация о производимом товаре или услуге, информация о проводимых спортивных мероприятиях, предоставляемые услуги производителя спортивных товаров в виде консультаций тренеров, рекомендаций питания, учет спортивной активности как источник получения дополнительной скидки в соревновательной форме. Онлайн продажи, доступность точек самовывоза или быстрые доставки создают сетевой эффект, так как чем больше товаров приобретается в сети на канале или цифровой платформе, тем более привлекателен производитель. Следует также отметить, что интернет-платформы производителей обладают большими данными о клиентах, о предпочтениях и потребностях, что позволяет сформировать выгодное и интересное предложение для клиента. Данные виды возникновения сетевых эффектов постоянно расширяются, в связи с возникновением новых спортивных гаджетов и цифровой спортивной продукции.

В данной классификации учтены внутренние сетевые эффекты и внешние, прямые и косвенные. Каждое действие, инструмент предприятия, производящего спортивные товары, может обладать своим сетевым эффектом с различными характеристиками и комбинациями сетевых эффектов. Например, вновь добавленному зарегистрированному пользователю на платформе предоставляется услуга в виде обучающих видео по тренировкам или питанию: сетевой эффект может быть внешним и внутренним, но косвенным.

На втором этапе оценки сетевого эффекта необходимо выяснить направленность сетевого эффекта (положительный или отрицательный). Для определения коэффициента сетевого эффекта первого типа, согласно предложенной выше классификации возникновения сетевого эффекта, в связи со спортивным событием, достаточно учитывать динамику увеличения участников, болельщиков, желающих быть волонтерами и поклонников:

$$КСЕ = КП0 / КПп,$$

где КСЕ – коэффициент сетевого эффекта отчетного периода, КП0 – количество пользователей в отчетном периоде, КПп – количество пользователей в предыдущем периоде.

Следует отметить, что динамику коэффициента сетевого эффекта по событиям рекомендуется исследовать на длинном промежутке времени, желательно больше 3 периодов, так как на посещаемость спортивных событий на открытом воздухе влияют погодные условия.

Для определения коэффициента сетевого эффекта второго типа, источником возникновения которого является сетевое взаимодействие, сообщество или цифровая платформа производителя, предлагается воспользоваться формулой, в которой отражена зависимость чистого дохода предприятия от изменения числа пользователей:

$$КСЕ = \Delta ЧД / \Delta КП,$$

где $\Delta ЧД$ – прирост чистого дохода предприятия, $\Delta КП$ – прирост количества пользователей.

Экономическую эффективность сетевого эффекта, связанного с сетевыми взаимодействиями, предлагается рассчитывать балансовым методом, с учетом взаимосвязей чистого дохода и расходов на создание и бесперебойное функционирование цифровой платформы, поддержание сетевых взаимодействий. Однако, во втором типе сетевых эффектов по источнику возникновения следует выделить незначительные событийные сетевые эффекты, например, привлечение клиентов среди болельщиков или поклонников известного спортсмена, спортивного клуба с помощью производства одежды или аксессуаров с логотипом спортсмена или спортивного клуба. В этом случае следует отдельно выделить затраты на этот вид деятельности с контролем количества привлеченных клиентов. Количество привлеченных клиентов рекомендуется отслеживать в сетевом сообществе производителя или по выдаче клубных карт и заполнению анкет клиента. Функция ценности сети позволит анализировать варьирование количества участников сети каждого продукта, услуги [1]:

$$Цп = f(n),$$

где Цп – ценность сети, n – количество участников сети, f(n) – функция ценности сети.

Экономическую эффективность от сетевого эффекта, связанного с проведением спортивного мероприятия, предлагается рассчитывать балансовым методом, то есть рассчитывать взаимосвязи чистого дохода предприятия и расходов, связанных с проведением, организаций, маркетинговых расходов на спортивное мероприятие. Далее необходимо разделить выгоды и убытки от всех эффектов, которые возникают в сложной системе, состоящей из множества элементов. Экономическая эффективность от каждого сетевого эффекта не столь значительна, как от синергии двух эффектов; экономическую эффективность каждого сетевого эффекта определить сложно. Поэтому применительно к предприятиям, производящим спортивные товары, можно использовать методические рекомендации А.Н. Козырева [6].

Согласно исследованиям А.Н. Козырева, синергетический эффект от слияния нескольких сетевых эффектов рассчитывается разделением суммы на подмножество, то есть делится поровну. Этот метод применим в случае большого множества сетевых эффектов. Например, продажа футболок с логотипом футбольного клуба «Зенит» перед финальным матчем кубка России с участием клуба «Зенит». Рассмотрим яркий практический пример: (1) – спортивное событие, футбольный матч с участием команды «Зенит»; (2) – реализация спортивной продукции с символикой футбольного клуба «Зенит»; (3) – продажа спортивной продукции с символикой футбольного клуба «Зенит» перед футбольным матчем с участием команды «Зенит». Событие (1) способно принести прибыль, событие (2) также способно принести прибыль, но суммарно выручка от (1)+(2)=(3) будет больше, чем от событий (1) и (2) по отдельности. Таким образом, КСЕ сетевого эффекта, включенного в суммарный сетевой эффект, будет рассчитываться по формуле:

$$\text{КСЕ} = \text{В (сумм.)} / \text{К},$$

где В (сумм.) – выручка от суммарных сетевых эффектов, К – количество сетевых эффектов.

Следует отметить, что наибольшая экономическая эффективность для предприятий, производящих спортивные товары, будет от синергии прямых и внешних социальных сетевых эффектов, так как это является наиболее эффективным вариантом комбинации сетевых эффектов. Многовариантность сетевых эффектов, стремление к возникновению перекрестных сетевых эффектов порождает необходимость управления сетевыми эффектами на предприятиях, производящих спортивные товары.

Для увеличения сетевых эффектов можно рекомендовать создание многосторонних платформ [7]. Объединение экосистем, торговых площадок, виртуальных торговых площадок – это способ привлечения двух и более взаимозависимых групп пользователей или сообществ, инструмент объединения стратегических партнеров, механизм повышения устойчивости и конкурентоспособности [8]. Ценовой подход к многосторонним платформам позволяет установить зависимость между объемом базы пользователей и объемом реализованной продукции [3]. Устойчивость развития достигается путем возникновения перекрестных положительных эффектов.

Многосторонняя платформа может быть открытой для участия конкурентов или закрытой. Данный выбор лежит на производителе и должен исходить из уровня конкуренции на рынке многосторонних платформ производителей спортивной продукции своего сегмента. Создание многосторонней платформы позволит сократить затраты на исследование рынка, поиск партнеров, поставщиков и покупателей, а также сократить транзакционные издержки. Следует отметить, что многосторонняя сетевая платформа является объектом интеллектуальной собственности и подлежит лицензированию.

К участникам многосторонней сетевой платформы, рекомендуемых для привлечения к участию предприятиями, производящими спортивные товары, с целью создания критической массы, необходимой для функционирования платформы, можно отнести:

1. Группы спортивных сообществ, которые могут быть потребителями выпускаемой продукции или оказываемой услуги. Группы спортивных сообществ могут быть объединены спортивным событием.

2. Спортивные школы, секции, фитнес центры, спортивные федерации, которые могут быть потребителями выпускаемой продукции или оказываемой услуги. В данном случае привлечению подлежат не только ученики и тренирующиеся, но и тренерский состав. Данная группа крайне выгодна для предприятий-производителей спортивных товаров, так как участники данной группы являются профессионалами, обладающие информационным полем, усиливающим включение в платформу других участников многосторонней платформы.

3. Производители спортивной продукции или услуг, являющихся смежными товарами или услугами с продукцией производителя.

Участники многосторонней платформы (МП) являются узлами платформы. Ценовой подход моделирования МП позволит установить взаимосвязь между сетевыми эффектами, количеством участников МП и объемом реализованных товаров или услуг. Возможность проявления синергизма и обеспечения устойчивости индустрии спорта в целом, возможность управления сетевыми эффектами с целью формирования долговременного конкурентного преимущества составлены авторами и отражены в модели МП предприятия, производящего спортивные товары в таблице.

Таблица

Модель многосторонней платформы для предприятий-производителей спортивной продукции

Производитель спортивной продукции и услуг А	Представители экологической направленности Е	Группы спортивных сообществ Б
Платформа		
Спортивные школы, фитнес центры, секции В	СМИ и организаторы спортивных мероприятий, банки, доставка, рекламодатели Д	Производители смежных спортивных товаров или услуг Г

Основным участником МП является сам производитель спортивной продукции – А, включающий всю совокупность внутренних сетевых эффектов. Группы спортивных сообществ (Б) влияют следующим образом: рост количества участников спортивных сообществ способен определить рост клиентов спортивной продукции и услуг путем создания полезности для участников сети, например, информирования на МП о графике спортивных мероприятий, публикации рекомендаций по подготовке к участию в спортивном мероприятии и др. Спортивные школы, фитнес центры, секции, включая их кадровый потенциал (В) также имеют большое значение. Сотрудничество с данной категорией имеет большой потенциал, взаимодействие может быть разностороннее: от размещения розничного магазина на территории спортивной арены до взаимодействия с тренерским составом.

Производители смежных спортивных товаров или услуг (Г), а также СМИ и организаторы спортивных мероприятий, банки, доставка (Д). Их вклад таков: рост клиентов банковских продуктов может способствовать реализации дорогостоящих спортивных товаров или услуг; разнообразие видов доставки, сокращение сроков доставки будут способствовать увеличению пользователей доставки, что может способствовать реализации спортивных товаров и услуг на большие территории. Представители экологической направленности (Е) – это различные фонды, экологические мероприятия, и пользователи экологической продукции. Рост количества пользователей этой стороны МП способствует росту пользователей других сторон.

Основными характеристиками успешно функционирующей МП для предприятий-производителей спортивной продукции являются: наличие экспоненциального роста зарегистрированных пользователей; потребительская полезность для пользователей, заключающаяся в удовлетворении максимально расширенных потребностей для потребителей спортивной продукции или услуг согласно выявленным ранее тенденциям и особенностям развития индустрии спорта. Возможность функционирования МП обоснована возникающими перекрестными сетевыми эффектами. Например, возрастание потребителей С влечет возрастание групп пользователей с отличными от С потребностями А, Б, В, Д и Г. В модели, отраженной в таблице, возникновение перекрестных положительных или отрицательных сетевых эффектов возможно между всеми участниками МП.

Стратегической задачей производителя спортивной продукции является стремление к возникновению и поддержанию множественных положительных перекрестных сетевых эффектов на МП, что будет способствовать становлению продукта или услуги на рынке. При разработке стратегии устойчивого, стабильного развития МП оцениваются с точки зрения [8, с. 68]: открытости – исходя из анализа внешней среды; расширяемости – возможности к расширению количества стратегических партнеров; силы сетевых эффектов; масштабируемости. В процессе разработки стратегии устойчивого развития для

предприятия, производящего спортивные товары, рекомендуются агрессивные стратегии поведения при создании МП.

Заключение

Успешная реализация платформенной стратегии устойчивого развития позволит предприятиям, производящим спортивные товары, создавать конкурентное преимущество, создавать барьеры для конкурентов, управлять сетевыми эффектами, создавать и присваивать созданную ценность, разделяя ее с пользователями платформы. Создание и поддержание функционирования МП, экосистемы, совместное пользование ресурсами (информацией, контактами, технологией) для предприятий-производителей спортивной продукции может обеспечить доминирующее положение на рынке. Цифровые МП – инновационный вариант развития предприятия, они являются проявлением синергизма сетевых эффектов всех участников и могут служить ориентиром для дальнейшего развития предприятий, производящих спортивные товары.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Дятлов С.А. Энейро-сетевая гиперконкурентная экономика. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. 133 с.
2. Дятлов С.А. Теоретические подходы к оценке сетевых эффектов // Современные технологии управления. 2017. № 4 (76). С. 1-7.
3. Платонов В.В., Тихонова М.В. Оценка интеллектуального капитала: достигнутый уровень и перспективы научных исследований // Высокие технологии, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIII всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 12 ноября 2021 года. Пенза, 2021. С. 66-68.
4. Платонов В.В. Интеллектуальный капитал: оценка и управление. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. 116 с.
5. Дятлов С.А., Хомченко Е.В. Сетевые эффекты в индустрии спорта в цифровой экономике // Проблемы современной экономики. 2024. № 3 (91). С. 174-177.
6. Kozurev A.N. Network effects and digital platforms in economics and mathematical models // Tsifrovaya ekonomika. 2021. № 3. Р. 5–33.
7. Хомченко Е.В. Особенности и тенденции развития российского рынка спортивной индустрии // Экономика и управление: сборник научных статей. СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2023. С. 24-28.
8. Яблонский С.А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 14. С. 57-78.

Павлова С.В.

ОБ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ НА РЫНКЕ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВ

Аннотация. В статье рассмотрены новые тенденции на рынке труда в условиях дефицита кадров. Последствия пандемии и санкционного давления на Россию усилило эволюционные проблемы дефицита специалистов на рынке труда. Проведенный анализ уровня безработицы, состава рабочей силы и ее тенденций, а также выявление оказывающих влияние факторов позволяет сделать вывод, что преобладающее снижение уровня безработицы в России обусловлено, прежде всего, общими изменениями в численности рабочей силы и деструктивными эффектами. Преодоление обострения проблемы дефицита кадров требует системного и целенаправленного подхода, с активной разработкой и внедрения мер по привлечению, удержанию и развитию высококвалифицированных специалистов.

Ключевые слова. Рынок труда, дефицит кадров, безработица, демография, миграция, санкции, индикаторы бизнес-климата.

Pavlova S.V.

ABOUT THE MAIN TRENDS IN THE LABOR MARKET IN CONDITIONS OF PERSONNEL SHORTAGE

Abstract. The article examines new trends in the labor market in conditions of personnel shortages. The consequences of the pandemic and sanctions pressure on Russia have intensified the evolutionary problems of the shortage of specialists in the labor market. The analysis of the unemployment rate, the composition of the labor force and its trends, as well as the identification of influencing factors, allows us to conclude that the prevailing decline in the unemployment rate in Russia is due, first, to general changes in the size of the labor force and destructive effects. Overcoming the worsening problem of personnel shortage requires a systematic and targeted approach, with the active development and implementation of measures to attract, retain and develop highly qualified specialists.

Keywords. Labor market, personnel shortage, unemployment, demography, migration, sanctions, business climate indicators.

Введение

Начало специальной военной операции на Украине в 2022 году стало поворотным моментом в современной международной политике [1]. «Коллективный Запад» ввёл против России беспрецедентные экономические, политические и социальные санкции. Хотя пандемия выявила ряд проблем в российской экономике и существенные внутренние диспропорции в социально-экономической сфере, отечественные эксперты и власти оценивают ситуацию как экономический кризис. Тем не менее, итоговые показатели года свидетельствуют о сравнительно умеренном снижении основных экономических показателей.

ГРНТИ 06.52.35

EDN FLXFOM

© Павлова С.В., 2025

Светлана Викторовна Павлова – кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента бизнес-аналитики факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва). ORCID 0000-0003-4572-1912

Контактные данные для связи с автором: 125167, Москва, Ленинградский пр., д. 49/2 (Russia, Moscow, Leningradsky av., 49/2). Тел.: +7 921 744-95-66. E-mail: pav_cveta@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 17.09.2025.

Параллельно этому возникает удивление с позиций классической макроэкономики: согласно данным Росстата, уровень безработицы среди трудоспособного населения продолжает снижаться и к 2024 году достигает отметки в 2,9% (см.: <https://secrets.tinkoff.ru/blogi-kompanij/rynok-truda-v-2024-godu/>). Таким образом, экономический спад сопровождается снижением уровня безработицы в годовом исчислении на 0,6% экономически активного населения. Сложившаяся ситуация требует тщательного изучения рынка труда для выявления основных причин демографического кризиса. Сегодня дефицит кадров уже стал главной проблемой предприятий и серьезным риском для российской экономики.

Материалы и методы исследования

В исследовании использованы публично доступные статистические и аналитические материалы за 2019–2024 гг. (с отдельными обновлениями на 2025 г.), включающие данные Росстата, отчёты и мониторинги Центробанка РФ по индикаторам делового климата, выборочные отраслевые исследования и опросы крупных рекрутинговых платформ (hh.ru, Работа.ru, Retail.ru), а также материалы публичных докладов и аналитических статей, приведённых в списке литературы. В качестве эмпирической базы использовались временные ряды показателей: уровень безработицы, численность экономически активного населения, индексы вакансий и резюме, медианные и ожидаемые зарплаты по регионам и секторам, а также индикаторы деловой активности предприятий. Для иллюстрации использованы агрегированные данные по спросу и предложению на рынке труда, региональные табличные выборки по зарплатам в IT-секторе и динамике вакансий, а также результаты социологических опросов работодателей и соискателей.

Основные тенденции на рынке труда в России

Дефицит кадров достиг максимальных значений за всю историю наблюдений: к концу июня 2023 года индекс hh.index был рекордно низок – 3,1 пункта (см.: <https://spb.hh.ru/article/31716>). Хотя эксперты рынка труда признают, что проблема еще не переросла в национальный кризис, она стала заметной темой дискуссий. Во время недавнего Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ-2025) Президент России подчеркнул, что в стране рекордно низкий уровень безработицы (см.: <http://kremlin.ru/events/president/news/71445>). Однако, это достижение также создает проблемы, особенно с точки зрения набора и нехватки квалифицированного персонала.

Несмотря на ряд ограничений, российская экономика продолжает свое развитие [1]. Дефицит квалифицированных кадров особенно заметен на фоне резкого роста импортозамещающих производств и роста госзакупок [2]. Особенно пострадали отрасли машиностроения, химическая промышленность, металлургия и строительство. В ответ на повышенный спрос, вызванный увеличением госзаказа, ряд производств в различных регионах перешли на работу в три или даже четыре смены, чтобы справиться с растущей нагрузкой (см.: <https://www.rbc.ru/economics>).

Как отмечается в опубликованном 11 мая 2023 года докладе Центрального банка России о денежно-кредитной политике, сегодня наблюдается заметная тенденция к росту показателей делового климата (см.: https://cbr.ru/collection/collection/file/43959/2023_02_ddcp.pdf). Индикатор бизнес-климата Банка России отражает фактические и ожидаемые изменения в сфере производства и спроса, определяемые на основе оценок предприятий – участников мониторинга (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые индикаторы бизнес-климата (2019–2023)

	2019	2020	2021	2022	2023		
					Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
Сводный	3,4	-4,8	4,6	-0,2	6,0	6,3	6,8
Текущие оценки	-3,8	-13,0	-1,9	-6,1	0,9	-0,2	-0,4
Ожидания	10,9	3,8	11,4	6,0	11,2	13,0	14,2

Потребительская активность восстанавливается после спада в декабре прошлого года. Примечательно, что положительная динамика наблюдается в различных ключевых секторах экономики, вклю-

чая розничную торговлю, платные услуги, общественное питание. Наибольший вклад в увеличение выпуска в этот период по сравнению с IV кварталом 2022 г. внесли оптовая торговля и обрабатывающая промышленность (см.: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/46591/1123.pdf>). По мере того, как предприятия расширяются, диверсифицируются на новые рынки и используют имеющиеся возможности, спрос на квалифицированных специалистов возрастает (см. рис. 1).

Тем не менее, рынок труда в настоящее время сталкивается с нехваткой квалифицированных кадров. В ответ на дефицит кадров компании прибегают к перекупке специалистов: 59% работодателей рассматривают увеличение заработной платы как средство решения проблемы нехватки кадров, согласно данным опроса, проведенного hh.ru. Чуть более половины работодателей признали, что ожидают роста заработной платы в своих компаниях. Кроме того, 60% респондентов опроса сообщили об ожидаемом увеличении общей численности рабочей силы в своих организациях.



Рис. 1. Данные опроса hh.ru среди тех, кто работает. Изменение оклада за 2023 г.

Минтруд России также констатирует прирост номинальных заработных плат среди рабочих вакансий в 2024 году на уровне 7,7% и рост реальной заработной платы на 2,5%, благодаря государственной поддержке на определенных производствах (см.: <https://press.rabota.ru/chto-zhdet-rynok-truda-v-2024-godu>). Поддержка необходима, так как основная логика в том, что, когда ресурс становится дефицитным, как в случае с сегодняшней нехваткой специалистов, наблюдается растущий спрос на этот ресурс (о чем свидетельствует рост числа вакансий), любой экономический субъект, ищущий этот ресурс, будет стремиться получить его любой ценой. Важно подчеркнуть, что это стремление происходит независимо от какого-либо связанного с ним повышения производительности труда, и такая ситуация не особенно благоприятна для экономики в целом.

Такое явление можно считать одним из основных вызовов как для бизнеса, так и для экономического сектора, создается самоусиливающийся цикл: экономический рост вызывает рост спроса на человеческие ресурсы, нехватка доступной рабочей силы приводит к тому, что компании переплачивают [3]. К сожалению, такой нарратив не способствует процветанию экономики. Аналогичное ускорение роста заработной платы наблюдалось во время экономического спада в 2008 году.

Сегодня на рынке труда наблюдается тенденция ужесточения, о чем свидетельствует значительный рост числа вакансий (на 76% по сравнению с началом 2021 года). Однако, количество резюме за тот же период увеличилось лишь на 15%, активность соискателей начала снижаться. Следовательно, увеличивается разрыв между ожиданиями работодателей и предложениями потенциальных кандидатов. Это несоответствие подчеркивает проблемы, с которыми сталкиваются организации при обеспечении необходимой рабочей силы на фоне все более конкурентного и ограниченного рынка труда.

Востребованные профессии на рынке труда

Некоторые специалисты всегда в топе востребованных профессий это – врачи, учителя, пожарные и полицейские. Тем не менее, спрос на некоторые профессии возник сравнительно недавно – рабочие, представители «синих воротничков», менеджеры по продажам, инженеры и технологи, IT-специалисты, специалисты в области искусственного интеллекта, курьеры (см.: <https://www.hr-director.ru/article/67102-samy-e-vostrebovannye-professii-na-rynke-truda-v-2022-godu>). Работники востребованных профессий требовательны, редко пребывают в поиске, а если и ищут работу, то хотят всего и сразу, а главное – высокую зарплату [4, 5]. На протяжении прошлого года ситуация в сфере занятости становилась все более напряженной из-за очевидных факторов, и это приводило к усилению дефицита кадров. Уровень безработицы достиг новых рекордов, снизившись до 2,9% (рис. 2).

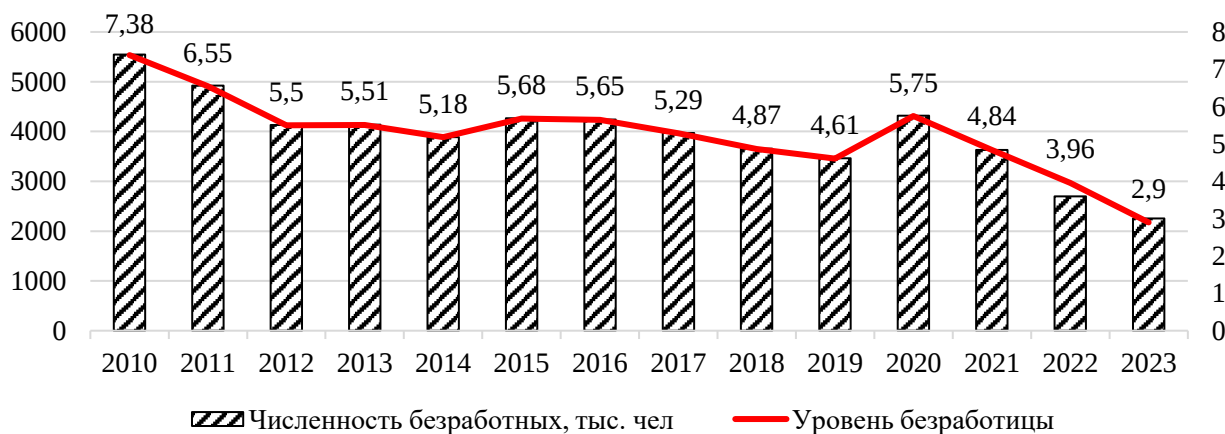


Рис. 2. Динамика уровня безработицы и числа безработных в России
(составлено автором по данным Росстата)

По данным Росстата, безработица в 2022 году, несмотря на все проблемы, была самой низкой в истории страны. Наибольший прирост, по данным правительства, в Республике Алтай, Ленинградской области, Хакасии, Санкт-Петербурге и Кемеровской области. Низкий процент безработицы в России в 2022 году формировался под разнонаправленным действием множества факторов – одни действовали на его снижение, а другие – на повышение. Если обобщить, то фактический уровень безработицы сформировался с учетом таких тенденций, приведенных на рисунке 3.

До введения санкций Россия традиционно сталкивалась с нехваткой IT-специалистов. Однако произошел существенный сдвиг как в характере дефицита рабочей силы, так и в перечне наиболее востребованных профессий в 2024 году. По-прежнему на рынке труда большой дефицит IT-специалистов. Так же, как свидетельствуют данные опроса портала Работа.ру, самыми востребованными в 2024 году в России профессиями являются преимущественно рабочие, составляющие 50% списка (см.: <https://press.rabota.ru/chto-zhdet-rynok-truda-v-2024-godu>). Второе место заняли менеджеры по продажам, на третьем – инженеры и технологи. Примечательно, что IT-специалисты теперь оказались на четвертом месте среди самых востребованных профессий с начала года.

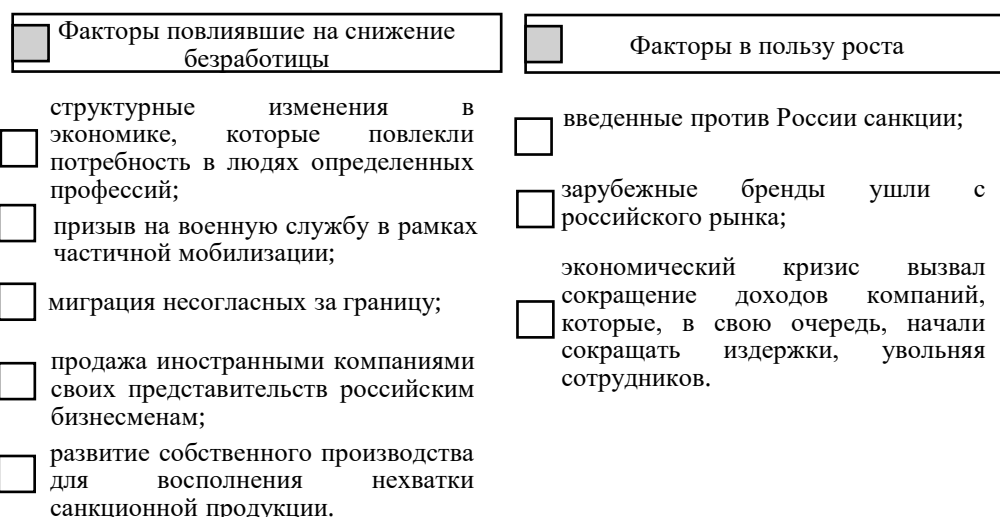


Рис. 3. Основные тенденции, оказавшие влияние на безработицу

Между тем, соискатели в ИТ-сфере планомерно повышают зарплатные запросы. Так, за год ожидания россиян, ищущих работу в ИТ, выросли на 18% (до 85 486 Р), аппетиты москвичей доходят до 120 000 Р (рост на 20% за год), петербуржцев – до 80 000 Р (рост на 14%) (таблица 20). По состоянию на июнь 2023 года медианная предлагаемая зарплата в ИТ-секторе страны достигла 53 254 руб. Статистика показывает, что за последний год работодателям удалось добиться лишь скромного увеличения доходов от вакансий на 1%. По сравнению с началом второго квартала общая динамика показывает относительно небольшой рост на 2%. Примечательно, что в некоторых регионах наблюдается менее благоприятная динамика заработной платы, а в некоторых даже отрицательные показатели. Например, в Москве предполагаемый доход от вакансий в сфере ИТ за год снизился на 7% и составил 122 149 рублей, а в Санкт-Петербурге произошло более существенное снижение – на 11%, в результате чего предполагаемый доход составил 95 064 руб.

Таблица 2

Зарплаты в ИТ-сфере (по данным spb.hh)

Регион	Апрель 2023	Май 2023	Июнь 2023	Динамика за квартал	Динамика за год
Россия	52 135	52 036	53 254	2%	1%
СЗФО	71 071	69 549	65 468	-8%	5%
Москва	124 193	124 830	122 149	-2%	-7%
Санкт-Петербург	92 348	94 976	95 064	3%	-11%
Ожидаемая зарплата в ИТ-резюме					
Россия	84 213	85 200	85 486	2%	18%
СЗФО	77 624	77 230	77 145	-1%	15%
Москва	120 000	120 000	120 000	0%	20%
Санкт-Петербург	80 000	80 000 Р	80 000	0%	14%

За последний год зарплатные ожидания российских специалистов в сфере ИТ существенно выросли. Если в предыдущем периоде они составляли примерно 72 500 рублей, то сейчас достигли показателя в 85 486 рублей, показывая значительный рост на 18%. Особенно ярко выраженный рост демонстрирует столичный регион. Так, Москва зафиксировала увеличение зарплатных ожиданий на 20%, до 120 000 рублей. Аналогичные изменения наблюдаются и в Санкт-Петербурге: здесь рост составил 14%, достигнув ожидаемой величины в 80 000 рублей.

Наиболее заметное несоответствие между предлагаемыми и ожидаемыми зарплатами сейчас наблюдается в ИТ-секторе Центрального федерального округа. Работодатели в среднем называют зарплату в 57 900 рублей, а соискатели просят более 107 000 рублей. С другой стороны, наименьший разрыв в зарплате отмечается в Сибирском федеральном округе, где предприятия готовы платить до 59,2 тыс. руб., а соискатели ожидают чуть более 61,6 тыс. руб. Когда дело доходит до разных должностей, существует значительный контраст в предложениях заработной платы. Сейчас на должность руководителя отдела разработки программного обеспечения компании готовы выделить около 286 тысяч рублей.

Интересная картина вырисовывается и по таким профессиям как курьеры, грузчики, кладовщики, уборщики. Динамика зарплатных предложений и ожиданий по данным профессиям также очень показательна (рисунок 4). Стоит обратить внимание, что зарплатные предложения для курьеров намного превышают зарплатные ожидания соискателей на позиции курьера, поэтому курьер – это еще одна конкурентная роль на рынке полевого персонала.

Таким образом, анализируя ситуацию на рынке труда, можно проследить негативные и позитивные тенденции. В случае продолжения турбулентного периода могут возникнуть отрицательные последствия, в виде сокращения горизонта планирования, а с ним и долгосрочных планов и инвестиций, что, в свою очередь, может сказаться на развитии экономики. Снижение темпов роста ВВП и внутреннего спроса представляет серьезный вызов для экономики.

Заключение

Учитывая текущий уровень подготовки специалистов и существующие образовательные программы, можно предположить, что проблема нехватки квалифицированной рабочей силы останется актуальной в ближайшем будущем. Для того чтобы преодолеть вызовы, связанные с дефицитом кадров, государству необходимо совместно с бизнесом реализовать комплексные стратегии, такие как:

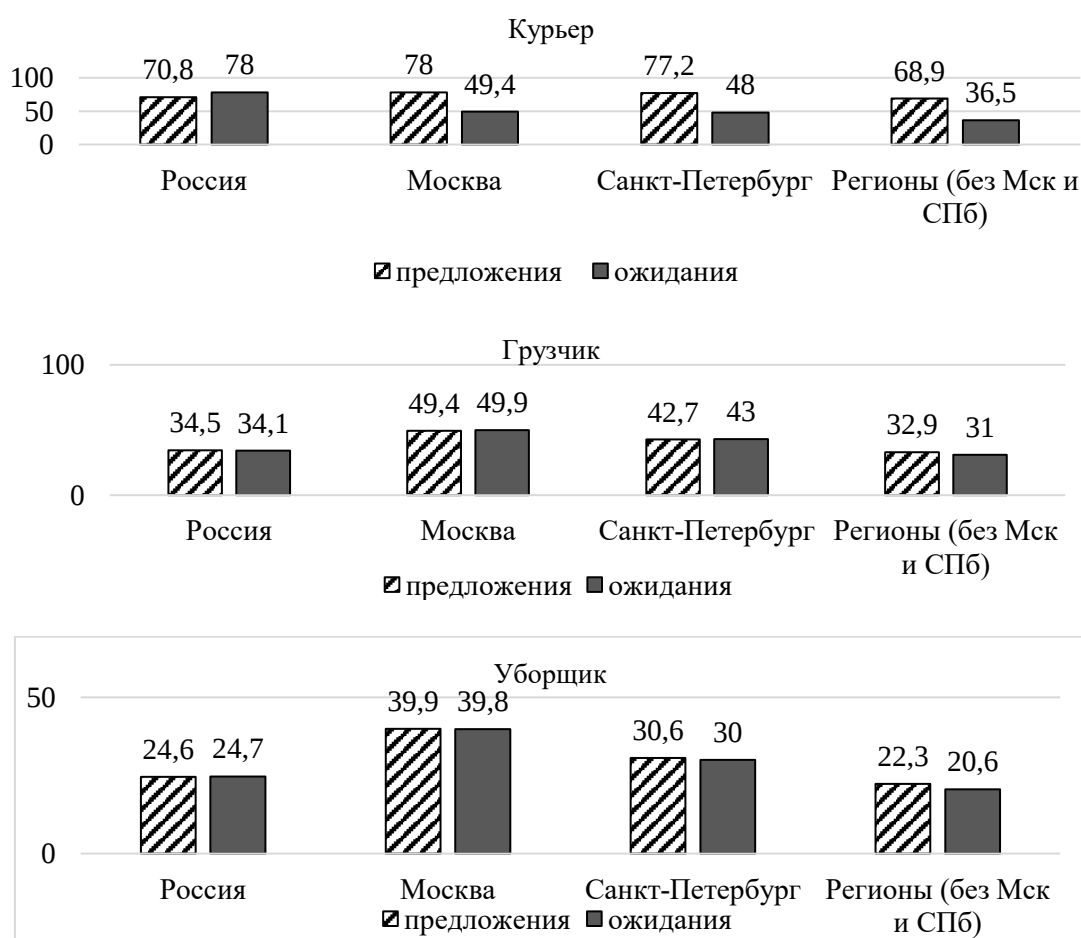


Рис. 4. Зарплатные предложения и ожидания
(составлено автором на основе данных Retail.ru)

1. Развитие системы образования и повышение квалификации работников, включающее в себя создание специализированных программ обучения, направленных на текущие и будущие потребности рынка труда. Также важно налаживать сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями для более эффективной адаптации выпускников к требованиям предприятий.

2. Необходимо принимать целенаправленные меры для удержания высококвалифицированных кадров в стране, создавая благоприятные условия для профессионального и карьерного роста, разрабатывать систему стимулирования, а также улучшать условия труда, способствующие развитию навыков и повышению уровня компетенции.

3. Важно содействовать созданию благоприятной среды для бизнеса – улучшать налоговое законодательство, сокращать бюрократические барьеры и предоставлять поддержку для предпринимательства.

Руководители компаний и государство должны работать в партнерстве, для создания благоприятных условий, способствующих росту бизнеса и, как следствие, созданию новых рабочих мест. Такие шаги будут способствовать формированию стабильного и конкурентоспособного рынка труда, привлекающая и удерживая талантливых специалистов.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *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.
2. *Еловская М.А.* Тенденции развития российской софтверной отрасли // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 1 (133). С. 108–113.
3. *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.
4. *Боркова Е.А., Ватлина Л.В., Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Оценка влияния макроэкономических шоков на устойчивость развития секторов национальной экономики и проблемы экономической безопасности: монография. СПб., 2022.
5. *Ватлина Л.В., Плотников В.А.* Цифровизация и инновационное развитие экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 106–113.

Петров А.Н., Назаров Д.О.

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОСТИ

Аннотация. В работе обосновывается определение стратегии устойчивости как плана фирмы по достижению целостности окружающей среды, социального равенства и экономического процветания. На основе разграничения Риттеля и Вебера между простыми и злободневными проблемами предложена типология стратегий устойчивости фирмы.

Ключевые слова. Стратегия устойчивости, устойчивость, простые и злободневные проблемы, расчетная стратегия, кооперативная стратегия, равнодушная стратегия, соавторская стратегия.

Petrov A.N., Nazarov D.O.

SUSTAINABILITY STRATEGY

Annotation. The paper attempts to define a sustainability strategy as a firm's plan to achieve environmental integrity, social equality, and economic prosperity. Based on Rittel and Weber's distinction between simple and topical issues, a technology for firm sustainability strategies is proposed.

Keywords. Sustainability strategy, sustainability, simple and topical issues, settlement strategy, cooperative strategy, caring strategy, co-author strategy.

Введение

Объединим словарное (упрощенное) определение стратегии – «подробный план достижения успеха» (Кембриджский словарь английского языка, 2020) [5] – с тремя аспектами устойчивого развития, выдвинутыми Всемирной комиссией по окружающей среде и развитию [8] и неоднократно повторяемыми передовыми практиками в области устойчивости (например, [7]) и исследователями стратегии (например, [1]) – целостностью окружающей среды, социальным равенством и экономическим процветанием – чтобы дать определение стратегии устойчивости, подробному плану фирмы по достижению целостности окружающей среды, социального равенства и экономического процветания.

Материалы и методы

Хотя определение стратегии устойчивости обычно дается на уровне фирмы, сама устойчивость является характеристикой системы, а не одной конкретной фирмы внутри этой системы. Фирмы являются

ГРНТИ 82.33.15

EDN TQOPZG

© Петров А.Н., Назаров Д.О., 2025

Александр Николаевич Петров – доктор экономических наук, профессор, заведующий специализированной кафедрой ПАО «Газпром» Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0005-0064-4185

Дмитрий Олегович Назаров – аспирант специализированной кафедры ПАО «Газпром» Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0007-3612-3191

Контактные данные для связи с авторами (Петров А.Н.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: 8 (812) 310-51-76. E-mail: pan@unpeson.ru.

Статья поступила в редакцию 27.05.2025.

неотъемлемой частью окружающей, социальной и экономической среды и могут разрабатывать стратегии, оказывающие положительное воздействие на каждую из них, но ни одна фирма не может независимо от остальных напрямую гарантировать устойчивость социально-экологической системы в более широком смысле. Тем не менее, у фирм есть определенные обязательства, и все чаще обязательным требованием для стратегии становится взаимозависимость с окружающей средой и влияние на нее для содействия устойчивости системы.

Экологическая, социальная и экономическая среды, хоть зачастую и изучаются обособленно, в рамках разных дисциплин, тесно переплетены, что еще больше усложняет стратегию устойчивости. Целостность окружающей среды, социальное равенство и экономическое процветание по отдельности представляют собой «необходимое, но недостаточно условие» перехода к устойчивости в масштабе всей социально-экологической системы. У фирмы может быть подробный план, гарантирующий, «что деятельность человека не разрушает почвенные, воздушные и водные ресурсы земли», что «все члены общества обладают равным доступом к ресурсам и возможностям» или что «создание и распределение товаров и услуг поможет повысить качество жизни по всему миру», но ни одна фирма не сможет достичь своих целей, включая целостность окружающей среды, социальное равенство и экономическое процветание, не озаботившись взаимозависимостью планов всех фирм. Таким образом, наше определение стратегии устойчивости учитывает планы фирмы на достижение всех трех целей, а не сочетания нескольких из них.

Также важно отметить, что стратегия устойчивости не является планом фирмы по обеспечению устойчивого конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество – распространенный термин в литературе на тему стратегии, и, подобно стратегии устойчивости, связан он с поддержанием результатов на высоком уровне в течение определенного времени. Однако устойчивое конкурентное преимущество связано с сохранением конкурентного преимущества фирмы перед конкурентами, а стратегия устойчивости выходит за пределы фирмы и сориентирована на поддержание устойчивости внешней среды, частью которой являются фирмы. Стратегия устойчивости может быть источником устойчивого конкурентного преимущества. Однако усилия фирмы по сохранению конкурентного преимущества могут оказывать и пагубное влияние на устойчивость системы в целом.

В современной литературе стратегия устойчивости считается своего рода планом по поддержанию и повышению производительности фирмы, подверженной ограничениям, навязанным окружающей средой. Хотя авторы многих новых исследований теперь моделируют природную среду как ограниченный ресурс, а не как открытую воронку, явно недостаточно просто разрабатывать стратегии для отделения фирм от рисков, связанных с экологическими ограничениями, включая составление планов по сокращению или ликвидации ущерба, который фирмы причиняют естественной окружающей среде [3].

Чтобы не дать разгореться глобальному экономическому кризису, фирмы должны воспринимать окружающую среду и вообще внешнюю среду не как экзогенный фактор (чтобы стратегически отделиться от него или просто не вредить ему), а как ключевую составляющую насущно необходимой и ценной системы, в поддержании которой им отводится активная и важная роль. Поскольку устойчивость достигается на уровне системы, а фирмы – это только часть подсистемы пользователей, фирмам слишком легко проигнорировать свою роль в решении более масштабной проблемы, что они зачастую и делают.

Однако вместо того, чтобы доводить до совершенства ограниченную оптимизацию, фирмы должны попытаться понять взаимозависимости внутри социально-экологической системы, в которой они существуют, и научиться управлять ими. Например, изменение климата, вызванное в основном экономической деятельностью, привело к разорительным лесным пожарам в разных частях планеты. Фирмы должны не просто разрабатывать планы по охране природы, но и гарантировать ее защиту от рисков, с которыми можно столкнуться перед лицом подобных событий. Они должны понять, какой вклад их деятельность вносит в данные происшествия и спланировать противостояние изменению климата, которое стало причиной катастроф.

Если фирмы не поймут свою взаимозависимость с системой и не смогут ею управлять, могут возникнуть трагические последствия. Благодаря глобализации цепочек поставок фирмы стали более эффективными, миллионы бедняков получили работу, но при этом данная деятельность стала во многом причиной уничтожения лесов. Вырубка лесов разрушает экосистемы, что становится стрессом для животных. Как и у людей, в случае стресса иммунная система животных ослабевает, повышается чувствительность к вирусам. Заразившись, животные могут передавать болезни и людям. Как показывает опыт,

в результате могут погибнуть миллионы людей по всему миру, миллионы могут снова погрузиться в нищету, не говоря уже о беспрецедентных социальных потрясениях.

Результаты и их обсуждение

Рентабельность фирм и рост экономики не являются устойчивыми, если ведут к глобальным пандемиям, необратимому изменению климата и т.д. Разумеется, не все недальновидные действия фирм приводят к глобальным катастрофам. Воспользовавшись разграничением Риттеля и Вебера между простыми и злободневными проблемами, можно дать определение простым проблемам устойчивости: их можно решить, руководствуясь научными протоколами, они характеризуются низким уровнем неопределенности компонентов сложных систем и результаты работы таких систем, как правило, ограничиваются одной сферой и мало меняются с течением времени. Злободневные проблемы с устойчивостью, напротив, не имеют согласованных научных протоколов, которые могли бы помочь с их решением, характеризуются высокой неопределенностью компонентов сложных систем и их результаты, как правило, не ограничиваются одной сферой и существенно меняются с течением времени [3]. Примером злободневной проблемы является изменение климата и утрата биоразнообразия.

Фирмы могут разрабатывать стратегии, предназначенные для реагирования на любую проблему устойчивости с помощью подходящего решения, действующего на уровне фирмы или всей системы. Так, например, фирма может решить проблему неравенства доходов – злободневную проблему – повысив заработную плату сотрудникам (решение на уровне фирмы), или занявшись лоббированием повышения минимальной заработной платы перед государством (решение на уровне всей системы). Так возникают четыре стратегии устойчивости, заполняющие квадранты на рисунке [2].

Разновидность проблемы	Уровень решения	
	Фирма	Социально-экологическая система
Простая	Расчетная	Кооперативная
	Вычисления на уровне фирмы (например, местный анализ эффективности затрат)	Компромисс – государство и фирма
Злободневная	Нравнодушная	Соавторская
	Обучение внутри фирмы, создание общей стоимости, идущей на пользу фирме, но неспособность найти решения	Совместное творчество / сотрудничество / совместное обучение с несколькими субъектами

Рис. Стратегии устойчивости

Расчетная стратегия (квадрант 1) часто встречается на практике и представляет собой экономическую модель устойчивости, согласно которой фирмы могут получить прибыль из реализации устойчивых бизнес-практик. Так, например, фирма может реализовать практику «безбумажного делопроизводства», сокращающую потребление бумаги, и, таким образом, помочь уменьшить вырубку леса, необхо-

димого для поставок бумаги, а заодно сэкономить фирме средства на покупку бумаги. Фирмы, использующие данную стратегию, осознали, что их деятельность причиняет вред, но по ее результатам они способны разработать решения на тот случай, пока связанные с нею проблемы еще просты. Тем не менее, действовать они начинают только тогда, когда считают, что это окупится. Фирмы не способны физически ощутить преимущества для системы, так что все расчеты ограничиваются уровнем фирмы. В результате многие простые проблемы устойчивости не позволяют получить положительную чистую приведенную стоимость или преодолеть пороговую ставку инвестиций фирмы, и поэтому фирмы, придерживающиеся данной стратегии, не занимаются их решением.

При кооперативной стратегии (квадрант 2) проблемы остаются простыми, но фирма разрабатывает решения, которые учитывают и всю систему, и пострадавших стейкхолдеров, таким образом повышая свою способность находить решения для смягчения ущерба, причиненного системе, или ее восстановления до первоначального состояния. Данные решения могут потребовать от фирмы организации соглашений с другими фирмами, неправительственными организациями и органами исполнительной власти. Примером служат глобальные, секторальные и региональные добровольные экологические программы, нацеленные на решение экологических вопросов.

Фирмы пытаются решить злободневные проблемы на уровне фирмы с помощью равнодушной стратегии (квадрант 3). Хотя корпоративная озабоченность злободневными проблемами является прогрессом для устойчивости по сравнению с расчетной стратегией, решения о том, какие проблемы решать, по-прежнему принимаются расчетливо, в пользу фирмы. У фирм редко бывает и желание, и возможность оценить воздействие их вмешательства в жизнь общества на объекты данного вмешательства. Так что, как показала практика и научные исследования [4], равнодушная стратегия часто сводится к обеспокоенности исключительно судьбой фирмы, без воздействия на окружающую среду и общество.

Наконец, соавторская стратегия (квадрант 4) подразумевает, что фирмы выступают инициатором системных решений злободневных проблем устойчивости. Применяя данную стратегию, фирмы все-таки осознают, что проблемы затрагивают множество стейкхолдеров с самыми разными ценностями и приоритетами, а их происхождение носит сложный и запутанный характер, что причастны к ним разные субъекты, а их влияние пересекает все границы. Подобную проблему не может решить один субъект с помощью конкретного решения. Таким образом, решения в данном случае подразумевают сложные взаимодействия разных секторов с акцентом на «понимание взаимосвязей, синергий и компромиссов» между разными целями устойчивости. К сожалению, системное мышление, необходимое для реализации данной стратегии, в большинстве фирм находится в лучшем случае на стадии зародыша [6]. Поэтому имеется острая потребность проведении дальнейших исследований на тему создания эффективных моделей сотрудничества стейкхолдеров для поиска системных решений. Какую роль должно сыграть правительство в оказании помощи фирмам, распространяющим системные решения? Кто должен сидеть за столом переговоров? Какие отношения оптимальным образом подходят для совместного преодоления социальных, экологических и экономических противоречий, неизбежно свойственных подобным союзам?

Естественно, фирмы больше склоняются к решениям на уровне фирмы. Нежелание перейти от фирмы к системе доказывает тот факт, что правительству приходится часто самому касаться этой проблемной сферы и своей властью требовать совместных действий, например, с помощью регулирования выбросов или запрета на чрезмерное использование природных ресурсов. Хотя склонность ориентироваться на проблемы и решения на уровне фирмы можно понять, она лишь подчеркивает, насколько остро стоит перед исследователями бизнеса задача изучить возможные мотивы, которые подтолкнули бы фирмы к добровольным и эффективным действиям уже на уровне системы. Даже самые распространенные механизмы из разработанных на сегодняшний день, например, программы сертификации и добровольные экологические программы, лучше всего действуют, когда в их реализации участвует правительство, вознаграждая их исполнителей за соответствие требованиям (например, временно откладывая проведение проверки).

Заключение

Разработанная типология стратегий устойчивости помогает выявить расхождения в разновидности проблемы и стратегии фирмы. Так, например, фирмы могут столкнуться со злободневной проблемой на

системном уровне, но обращаться с ней как с простой проблемой на уровне фирмы. Подобные несоответствия отражают противоречие того, чем должна заниматься фирма, и того, чем она занимается на самом деле. Подобные противоречия нормы и предписаний – благоприятная почва для проведения анализа причин и следствий данного явления. Почему фирмы решают по отдельности справляться со злободневными проблемами и воздерживаются от совместных подходов с участием правительства и конкурентов? Скорее всего, причиной является множество факторов микро-, макро- и мезоуровня, взаимодействующих сложным образом, который только предстоит раскрыть.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Bansal P.* Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate development // *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26, № 3. P. 197-218.
2. *Barnett M.L., Darnall N., Husted B.W.* Sustainability strategy in constrained economic times // *Long Range Planning*. 2015. Vol. 48, № 2. P. 63-68.
3. *Barnett M.L., Henriques I., Husted B.W.* Governing the void between stakeholder management and sustainability // *Sustainability, Stakeholder Governance, and Corporate Social Responsibility*. Emerald Group Publishing, 2018.
4. *Barnett M.L., Henriques I., Husted B.W.* Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact // *Journal of Management*. 2020. Vol. 46, № 6. P. 937-964.
5. Cambridge English Dictionary (CED). Strategy [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/strategy> (дата обращения 30.04.2025).
6. *Dahlmann F., Bullock G.* Nexus thinking in business: Analyzing corporate responses to interconnected global sustainability challenges // *Environmental Science Policy*. 2020. Vol. 107. P. 90-98.
7. *Elkington J.* Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998. 407 p.
8. World Commission on Environment and Development Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 400 p.

Плешакова Е.Ю.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются изменения принципов менеджмента по мере развития организаций. Происходят процессы глобализации компаний, изменения структур управления, усиливается социальная направленность менеджмента. В настоящее время активно проходит процесс цифровизации экономики в целом и отдельных организаций, появляется цифровой менеджмент, который изменяет методологию и технологию управления. Появляются новые элементы методологии менеджмента, принципы менеджмента трансформируются.

Ключевые слова. Методология менеджмента, принципы менеджмента, трансформация, цифровой менеджмент, цифровое предприятие, эффективность менеджмента.

Pleshakova E.Y.

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract. The article discusses changes in management principles as organizations develop. There are processes of globalization of companies, changes in management structures, and the social focus of management is increasing. Currently, the process of digitalization of the economy as a whole and individual organizations is actively underway, digital management appears, which changes the methodology and technology of management. New elements of management methodology appear, management principles are transformed.

Keywords. Management methodology, management principles, transformation, digital management, digital enterprise, management efficiency.

Введение

Менеджмент – одна из древнейших областей знаний, поскольку управленческая деятельность осуществлялась, практически, на протяжении всей истории развития человечества, но как наука теория менеджмента сформировалась только на рубеже 19-20 веков, поскольку сформировалась методология менеджмента. Авторство в создании методологии менеджмента, бесспорно, принадлежит А. Файолю (1841-1925 гг.) – основоположнику классической школы менеджмента.

Величайшей заслугой А. Файоля стало то, что он довел до логического завершения идею универсализации управления. В его труде «Общее и промышленное управление», вышедшем в 1916 году, были сформулированы универсальные «типы активности при управлении промышленным предприятием» [1], функции и принципы менеджмента. По мере эволюционирования организаций, претерпевают изменения и названные «столпы» администрирования.

ГРНТИ 06.39.41

EDN RVOFTE

© Плешакова Е.Ю., 2025

Елена Юрьевна Плешакова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры проектного менеджмента и управления качеством Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0000-8273-7353

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboyedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 921-417-48-98. E-mail: e_pleshakova@list.ru.

Статья поступила в редакцию 12.08.2025.

Материалы и методы

В современной научной литературе по теории менеджмента вопросам развития принципов менеджмента уделяется должное внимание. Принципы управления в современных реалиях делятся по функциональным областям, таким как управление персоналом; управление инновациями; управление финансами; стратегирование [2] и др. Из всего разнообразия принципов менеджмента внимание автора сосредотачивается на общих принципах управления организацией. Здесь можно отдельно выделить достижения научной школы СПбГЭУ. При написании статьи использовались теоретические методы научного исследования: анализа и синтеза, обобщения и систематизации, сравнения, а также популярный эмпирический метод научного исследования – метод наблюдения.

Результаты исследования

Принципы менеджмента представляют собой набор основополагающих идей и правил, определяющих эффективное управление организацией и достижение ее целей. Они служат основой для принятия решений, распределения ресурсов и мотивации персонала. Принципы менеджмента (по А. Файолю), представлены в таблице 1.

Таблица 1

Принципы менеджмента А. Файоля

№	Принцип	Содержание
1	Разделение труда	Оптимальное распределение обязанностей для повышения эффективности деятельности организации
2	Власть и ответственность	Соответствие между полномочиями и ответственностью
3	Дисциплина	Соблюдение правил, процедур, норм, установленных организацией
4	Единоначалие	Каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю
5	Единство руководства	Общие цели организации едины для всех членов организации
6	Подчинение личных интересов общим	Интересы организации превалируют над личными
7	Вознаграждение	Справедливое вознаграждение за труд
8	Централизация	Баланс между иерархией и разделением власти т.е. оптимальное сочетание централизации и децентрализации
9	Скалярная цепь	Четкая иерархия управления и коммуникации
10	Порядок	Организация должна поддерживать порядок и дисциплину
11	Равенство	Все сотрудники должны относиться друг к другу с уважением и справедливостью
12	Стабильность	Обеспечение стабильности в работе и занятости сотрудников
13	Инициатива	Поощрение инициативы и инновативного поведения сотрудников
14	Корпоративный дух	Создание благоприятной атмосферы в коллективе

Как видно из таблицы 1, А. Файоль сформулировал 14 принципов менеджмента. В современных реалиях эти принципы представляются «прописными истинами», в отдельных случаях дублирующими друг друга, но на тот исторический момент это был «прорыв» в создании методологии менеджмента, которая не менялась достаточно продолжительное время. Управленческая мысль концентрировалась на социально-поведенческих аспектах менеджмента (школы человеческих отношений и поведенческих наук). Постепенно компании трансформировались. После Второй Мировой войны, т.е. со второй половины 20-го века, бурно пошел процесс глобализации и, как следствие, стали появляться новые структуры управления, это отразилось и на принципах менеджмента. Например, с появлением матричных структур управления, утратил свою актуальность принцип единоначалия.

С развитием проектного подхода к управлению и, как следствие, появлением проектной структуры управления, утрачивает свою актуальность такой принцип А. Файоля, как стабильность, потому как сроки завершения каждого проекта заранее определены. Организации постепенно становятся более адаптивными к изменяющимся условиям внешней среды, актуализируется понятие «стратегический менеджмент». Трансформируется и само определение принципов менеджмента. Профессор Цвет-

ков А.Н. определил принципы менеджмента как общие закономерности и устойчивые требования, которые определяют, как должен строиться менеджмент как сфера деятельности [3]. В таблице 2 представлены принципы менеджмента второй половины 20-го века.

Таблица 2

Принципы менеджмента во второй половине 20-века

№	Принцип	Содержание
1	Целевой направленности	Менеджмент предполагает установление конкретной цели для управляемого объекта. Менеджер ведет управляемый объект к установленной цели. Поэтому установление цели – обязательное требование к менеджменту как виду деятельности
2	Иерархической упорядоченности	Иерархия представляет собой порядок и правила подчинения низших высшим. В социальных образованиях, которые являются объектами менеджмента, неизбежно возникает иерархия. Следует различать организационную и естественную иерархию. В основе организационной иерархии – назначение на должность. Естественная иерархия возникает на основе личностных качеств: высокий профессионализм, ум, сила, и т.п. Злоупотребление организационной иерархией (назначениями на должность без учета личностных качеств будущего менеджера) приводит к снижению эффективности менеджмента
3	Научной обоснованности и оптимальности	Этот принцип означает, что менеджер должен знать и использовать в своей деятельности достижения наук, связанных с менеджментом (экономика, психология, социология, информатика и др.) Менеджмент должен основываться на научных представлениях об управляемом объекте. Кроме того, менеджер должен стремиться к максимальной рациональности действий и решений (экономия всех видов ресурсов) и к их оптимизации (максимизация результатов и минимизация затрат)
4	Права на интерес	Элементы управляемого объекта(организации) имеют право на свои собственные интересы. Менеджер должен учитывать эти интересы и добиваться гармонии между интересами организации в целом и интересами ее участников. Игнорирование этого принципа приводит к снижению эффективности менеджмента
5	Инновативности	Менеджер должен глубоко осознавать необходимость и неизбежность перемен в управляемом объекте и воспринимать эти перемены не как бедствие, а как признак жизни и развития. Такого же подхода к инновациям менеджер должен добиваться от подчиненных
6	Рационального соотношения единоначалия и коллегиальности	Менеджер должен понимать, что, допуская коллегиальность (участие других членов организации) в обсуждении проблем и путей их решения, ответственность в принятии решений и их исполнении полностью лежит на нем
7	Приоритетности самореализации	Менеджер должен вести себя так, чтобы подчиненные могли наилучшим образом раскрыть свои способности и направить их на достижение целей организации

Проводя сравнительный анализ принципов менеджмента начала и конца 20-века, можно сделать вывод о сокращении количества принципов, но при этом возрастающей их обобщенности. Появляются новые принципы, например, инновативности, утрачиваются принципы, связанные с дисциплиной. Принципы менеджмента приобретают все большую социальную направленность.

В современном мире использование цифровых технологий – прочно устоявшийся тренд, обуславливающий интенсивную трансформацию традиционной экономики в цифровую. В Стратегии развития информационного общества в РФ на период 2017-2030 гг., термин «цифровая экономика» трактуется как «хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяет существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [4]

Цифровое предприятие является результатом трансформации традиционного предприятия в цифровое, а также основным и неотъемлемым элементом цифровой экономики. Можно выделить несколько характеристик признаков цифрового предприятия:

1. Наличие цифрового продукта. Цифровой продукт – это актив или носитель, не имеющий физического воплощения, а также услуга, оказываемая посредством электронных устройств.

2. Цифровое управление цепочками создания ценности. Организация со всеми своими контрагентами и клиентами глубоко встраивается в цепочки создания ценности, которые поддерживают создание различных продуктов.

3. Цифровые бизнес-модели. Цифровые бизнес-модели формируют в кооперационной сети цепочки создания ценности, в которых быстро выстраивается единое информационное и коммуникационное пространство. В результате основная масса рутинных и повседневных взаимодействий участников цепочки может быть переведена в форму цифровых услуг организации (справки, заявки, предложения, конкурсы и др.).

В современных реалиях стал популярен новый термин, обозначающий векторы развития управленческой науки – цифровой менеджмент (менеджмент 4.0, менеджмент цифровой экономики, менеджмент с использованием цифровых технологий и др.). Цифровой менеджмент – управленческая деятельность на основе новых цифровых технологий, направленная на построение устойчивой цифровой инфраструктуры с целью обеспечения стабильного роста и развития организации в условиях цифровизации [5]. Формирование и развитие цифрового менеджмента влечет за собой изменения в методологии менеджмента вообще, и в принципах менеджмента, в частности.

По мнению Калязиной Е.Г., элементами методологии цифрового менеджмента являются: источники цифрового менеджмента; принципы цифрового менеджмента; жизненный цикл процесса внедрения цифрового менеджмента; стратегии внедрения цифрового менеджмента; методы и модели внедрения [6]. В таблице 3 представлены принципы цифрового менеджмента, сформулированные с позиции соблюдения обязательных условий и закономерностей функционирования цифрового предприятия, как уже сформировавшегося, так и потенциально возможного.

Таблица 3

Принципы цифрового менеджмента

№	Принцип	Содержание
1	Необходимости и достаточности	Внедрение цифрового менеджмента, как и сам процесс цифровой трансформации, не должен становиться самоцелью, следованием трендам и обязательным условием успешного функционирования предприятия. Необходимость цифровых изменений должна подтверждаться соответствующим источником цифрового менеджмента
2	Оптимальности	Для достижения целей цифрового менеджмента организация должна устанавливать определенные требования по минимально возможным затратам времени и ресурсов. Эффект от изменений должен соответствовать затраченным усилиям
3	Комплексности	Всестороннее цифровое развитие системы управления и ее воздействие на все элементы внешней и внутренней среды предприятия
4	Разделения труда	Разделение труда рассматривается в контексте: люди и новые цифровые технологии
5	Исполнения полномочий и принятия ответственности	Выбор и принятие управленческого решения остается за человеком, ответственность за него ИИ не делегируется и подразумевает легитимность, целедостижение, социальную ответственность
6	Компетентности кадров	Требования к персоналу становятся все более жесткими. Это обусловлено новым цифровым миром, где технологии распространяются не только в производственной сфере, но и в управленческих процессах

Заключение

Проводя анализ изменений в принципах менеджмента за почти вековой период, можно сделать следующие выводы и обобщения: принципы менеджмента претерпели существенные изменения, связанные с развитием организационных форм и методов управления; в принципах менеджмента стала превалировать социальная направленность, выраженная в большем внимании к потребностям персонала; трансформировался принцип разделения труда в контексте использования цифровых технологий; на смену принципам, связанным с порядком и дисциплиной, появился принцип компетентности кадров; принцип

оптимальности (соотношение затрат и результатов) в разных формулировках остается неизменным. Эффективное применение актуализированных принципов менеджмента помогает повысить производительность, улучшить качество работы, оптимизировать процессы и достичь успеха в конкурентной среде.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М.: Центральный институт труда, 1923.
2. *Плотников В.А., Шамина О.А.* Стратегирование медиаорганизации: принципы, предэтапы // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 11. С. 1344–1351.
3. *Цветков А.Н.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2010. 256 с.
4. Указ Президента РФ от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в РФ на 2017-2030 гг.».
5. *Плешакова Е.Ю., Калязина Е.Г., Титова А.В.* Концепции создания и управления цифровым предприятием. СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2025. 116 с.
6. *Калязина Е.Г.* Методологические основы цифрового менеджмента. СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2024. 114 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЛАТЕНТНОЙ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В работе концептуальная модель понимается как метод визуализации отношений между понятиями, на основе которых принимаются управляющие решения. Недостатком современных концептуальных моделей отмечено отсутствие специфических инструментов концептуализации, assisting авторов модели в процессе ее создания. Заявлена оригинальная схема концептуального моделирования, предоставляющая в распоряжение авторов метод компиляции, доказавший свою эффективность в современном программировании.

Ключевые слова. Концептуальная модель, компиляция, структурирование текстовой информации на основе смыслов, латентные основания принятие решений.

Kanygin G.V.

CONCEPTUAL MODEL OF LATENT BASES IN MANAGEMENT DECISION MAKING

Abstract. The paper looks on a conceptual model as a method of visualizing relationships between concepts, which lay in the basement of decision-making. The lack of specific conceptualization tools assisting the authors of the model in the process of its creation is noted as a drawback of modern conceptual models. An original conceptual modeling scheme is declared, providing the authors with a compilation method that has proven its effectiveness in modern programming.

Keywords. Conceptual model, compilation, structuring of textual information based on meanings, latent bases for decision-making.

Введение

В общем случае исследователи, практически применяющие концептуальные модели в своих разработках, например [1-3], под концептуальной моделью (далее – модель) понимают граф, с помощью которого ее автор визуально выражает связи между отдельными текстовыми обозначениями, возникшими в процессе описания некоторой предметной области, в которой управленческие решения принимаются на основе смыслов.

Создание и функционирование концептуальной модели всегда представляет собой трудно формализуемое оперирование смыслами, моделирование которых компьютерными методами является вызовом для разработчиков современных технологий [1]. Дело в том, что модели в виде объектов, свойств, отношений и других конструкций, создаваемые с помощью современных компьютерных инструментов, например UML [4], одинаково доступны для наблюдения во всех своих частях как автору, так и всем другими пользователями модели. В то время как смыслы, для выражения которых автор строит свою концептуальную модель, неизбежно скрыты в его голове [5]. Реципиенты той же модели с ее помощью обращаются уже к собственным представлениям, являющимся продуктами их персонального опыта [6].

ГРНТИ 06.39.31

EDN VQSBRX

© Каныгин Г.В., 2025

Геннадий Викторович Каныгин – доктор социологических наук, ведущий научный сотрудник Социологического института РАН – филиала ФНИСЦ РАН. ORCID 0000-0003-3533-6076

Контактные данные для связи с автором: 190005, Санкт-Петербург, ул. 7-я Красноармейская, 25/14 (Russia, St. Petersburg, 7th Krasnoarmeiskaya str., 25/14). Тел.: +7 921 352 1441. E-mail: g.kanygin@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 12.09.2025.

Концептуальная модель в системах управления оказывается «структурным образом» области, в которой принимаются управленческие решения. Однако этот образ не возникает автоматически, он должен быть построен субъектом управления, которому необходимо латентное знание, инициированное областью управления, преобразовать в структурные отношения модели управленческих решений [7].

В этом процессе перехода от отрывочного, неясного, спонтанного замысла, возникшего в голове субъекта управления, к структуре всеми наблюдаемого графа оперирование смыслами не является какой-то общепризнанной аналитической процедурой. Это процесс, выполняемый человеком прагматически благодаря неформальным умениям и компетенциям, полученным в результате социализации, и опыту, приобретенному в итоге решения предыдущих управленческих задач. В условиях такого специфического оперирования смыслами мы стремимся объяснить их функционирование на основе наблюдаемых изменений текстовых обозначений и явных связей между последними, с помощью которых субъект управления выражает свое неявное или латентное знание [8] посредством создаваемой диаграммы.

Что такое латентное знание? Применительно к данному тексту будем понимать латентное или неявное знание, лежащее в основе концептуального моделирования, прагматически, используя наши навыки смысловой коммуникации. Опишем посредством текста обыденную ситуацию, знание о которой хранится в голове каждого из нас. «На домашнем компьютере пользователя есть фотографии и документы, которые необходимо упорядочить понятным человеку образом. Фотографии напоминают владельцу компьютера о школьных годах, о событиях, которые произошли на отдыхе, о родственниках и знакомых. Документы содержат персональные данные и сведения о недвижимости, которой владеет человек».

Предложенный текст примера выражает собой типичный человеческий опыт, который для каждого человека накапливается в «его голове» как неявное или латентное знание [5]. Сумев выразить такое знание в виде потока текста, мы рассматриваем этот текст как инструмент прагматического обращения к латентному знанию каждого человека, в частности, эксперта, принимающего решения. Существенно, что уже простейший пример текстового описания общепонятной ситуации, понимаемой по смыслу, показывает, что неявное знание, лежащее в основе концептуальной модели, нельзя назвать четким, оно всегда индивидуализировано и, как правило, отрывочно.

Однако, несмотря на трудности восприятия латентного знания человека в качестве основания концептуальной модели, предложенный текст примера позволяет нам, основываясь на собственном опыте, заменить текстовое выражение нашего знания на граф концептуальной модели, показанный на рисунке 1. Будем использовать этот граф с целью обеспечения наглядности дальнейших рассуждений.

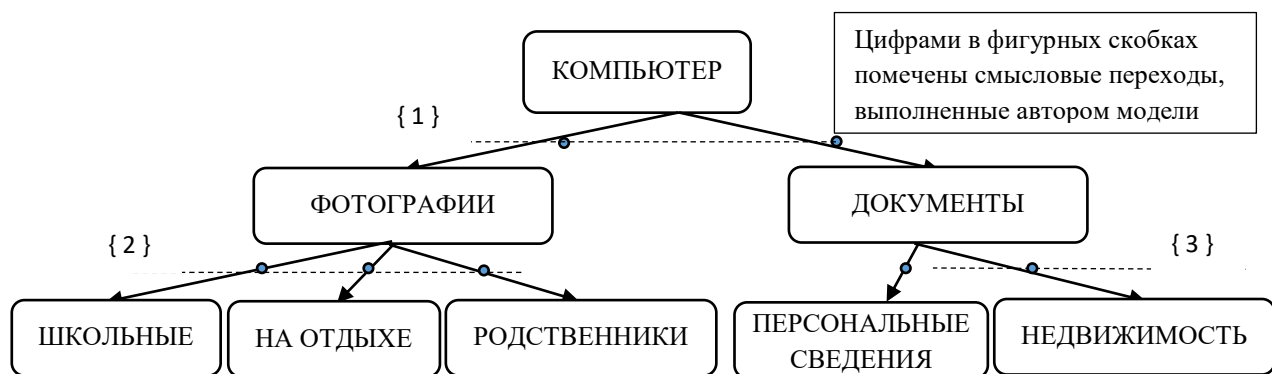


Рис. 1. Типичная концептуальная модель, визуализирующая смысловые связи текстовой информации

Что делает граф концептуальной моделью? Во-первых, экспертное назначение текстовых обозначений для узлов и экспертное же введение ребер между ними. Во-вторых, структурные связи графа с той или иной степенью отчетливости изначально присутствуют в латентном знании субъекта, принимающего то ли иное решение. Шаг за шагом изменяя состав узлов и ребер, автор модели совершенствует свои представления и, наконец, приходит к целостной картине некоторой предметной области, что позволяет перейти к принятию решений.

Концептуальная модель сегодня имеет два основных недостатка. Во-первых, хотя модель иллюстрирует смысловые связи предметной области, но объемы таких связей ограничены визуальным восприятием человека. Во-вторых, модель не функциональна, т.е. не предоставляет своему адепту инструментов, ориентированных на решение характерных задач, возникающих при концептуализации. Например, по согласованию индивидуальных действий авторов; по масштабированию графа на основе смыслов и т.п.

Целью данной работы является демонстрация структурной организации концептуальной модели, позволяющей генерировать ее граф на основе множества отдельных структур, каждая из которых выражает простейшую смысловую связь между текстовыми обозначениями, вводимыми субъектом управления на основе смыслов. Таким образом мы рассчитываем снять фактическую ограниченность объемов смысловых связей, выражаемых моделью, и придать ей функциональность, предназначенную для координации концептуальных действий разработчиков модели в процессе ее создания.

Материалы и методы

Теоретической основой выполненной работы служит концепция неявного знания М. Полани [8] и труды его последователей [9-11]. В качестве основания вводимых структурных изменений, приводящих к созданию компилируемой концептуальной модели, применены аналогии с программированием, в частности, обращено внимание на метод компиляции компьютерных программ. В работе использованы методы концептуального моделирования, генерации графа концептуальной модели, компиляции на основе смысловой декомпозиции информации.

Изложение статьи определяется четырьмя взаимосвязанными этапами предлагаемой автором схемы концептуального моделирования. Среди них: артикулирование исходных смыслов в виде обозначений; уточнение исходных смыслов посредством попарного связывания введенных обозначений; конструирование формально целостной системы дескрипторов на основе соблюдения автором закона тождества словесного описания смыслов; проверка смысловой связности модели с помощью конструируемой формальной системы обозначений.

Основные результаты

1. Артикулирование исходных смыслов для узлов концептуальной модели.

Первым этапом служит назначение текстовых идентификаторов, ассоциированных с узлами графа, которые, с точки зрения субъекта управления, представляют смыслы некоторой области, для которой принимаются управленческие решения. Проведем аналогию с программированием: в компилируемой компьютерной программе не существует структурно независимых идентификаторов. Каждый из них соотнесен с другим идентификатором, например, переменная всегда существует относительно блока. Таким образом, текст компьютерной программы позволяет ее автору явно учитывать смыслы вводимых им идентификаторов.

Основываясь на указанной аналогии, мы предлагаем автору концептуальной модели вводить обозначения в ее узлах также в виде пары текстовых идентификаторов. Например, КОМПЬЮТЕР не как единичное обозначение (см. рис. 1), а в паре с дескриптором, который специфицирует смысл слова КОМПЬЮТЕР применительно к определенным условиям. В качестве такого смыслового спецификатора в данном случае подойдет, скажем, словосочетание МОЙ ПРИМЕР, имея в виду ситуацию с информацией на моем компьютере.

Смысловое назначение этапа артикулирования при конструировании концептуальной модели состоит в фиксации начального смысла введенного дескриптора. Будем мыслить смысл как набор коннотаций, которые спрятаны в латентном знании человека и становятся доступными для всеобщего наблюдения посредством сделанного им парного обозначения. Например, КОМПЬЮТЕР // МОЙ ПРИМЕР. Дальнейшие действия с моделью представляют собой уточнение состава коннотаций за счет связывания введенной пары дескрипторов с другими обозначениями.

2. Попарное связывание узлов концептуальной модели.

Второй этап состоит в формировании субъектом управления отдельных структурных переходов, которые представляют собой уточнения смыслов введенных идентификаторов в составе графа. На рис. 1 такие переходы идентифицированы цифрами в фигурных скобках. Смысловое назначение этого этапа – уточнение первоначально выраженных коннотаций. Скажем, рис. 1 наглядно показывает, что КОМПЬЮТЕР в нашем случае – это не любой компьютер (в частности, не тот, о котором упоминает

словарь), а такой, на котором имеются ФОТОГРАФИИ и ДОКУМЕНТЫ. Аналогично, ДОКУМЕНТЫ – это не всевозможные материалы, а только те из них, которые представлены на моем устройстве, ранее обозначенном как КОМПЬЮТЕР.

В чем состоит оперирование смыслами посредством создания такого перехода? Выражая с помощью слов смысловые переходы $\{1\}$ $\{\text{КОМПЬЮТЕР} \rightarrow \text{ФОТОГРАФИИ, ДОКУМЕНТЫ}\}$ и $\{2\}$ $\{\text{ФОТОГРАФИИ} \rightarrow \text{ШКОЛЬНЫЕ, НА ОТДЫХЕ, РОДСТВЕННИКИ}\}$, субъект управления утверждает, что под словом ФОТОГРАФИИ в обоих случаях он будет иметь в виду «одно и то же». Скажем, одну и ту же папку. Однако в одном переходе такая папка играет роль хранилища, куда будут складываться все фото, сохраняемые на данном компьютере. В другом – роль источника файлов, которые подразделяются на три группы в соответствии, например, с сюжетами сохраненных изображений. Несмотря на такое несоответствие смыслов слова ФОТОГРАФИИ в двух отмеченных случаях, носитель знания, опираясь на свой опыт, наделяет выбранное им слово одним и тем же смыслом в составе собственных действий по структурированию информации на компьютере пользователя.

3. Конструирование целостности текстовых обозначений.

Третий этап состоит в конструировании субъектом управления, на основе множества формально представленных попарных связей, единой формальной структуры обозначений, использованных им при выражении смыслов. При традиционном «ручном» построении концептуальной модели эта структура составляется пользователем из текстовых дескрипторов, созданных им самим.

Инструментом такого «ручного» конструирования выступает граф, используемый как шаблон визуальных связей, в виде которых субъект управления задумал воплотить свою модель. Однако «ручное» рисование графа шаг за шагом, рутинно связывающее узел-ребро, ребро-узел... принципиально ограничивает возможные объемы визуализируемых связей, хотя и делает такую работу признаком неформальности концептуального моделирования. Неслучайно разработчики одной из современных систем управления знанием – Obsidian – рекомендуют пользователю рисовать граф в автоматическом режиме [12]. Однако в результате от пользователя требуется знание языка спецификации, т.е. квалификация программиста.

Снятие ограничений на объемы визуальных связей, выражаемых концептуальной моделью, мы связываем с реструктурированием всего процесса концептуального моделирования. Наше предложение состоит в структурном преобразовании неформальных действий автора модели. Как показывает рис. 1, формально граф концептуальной модели представляет собой связную совокупность отношений, каждое из которых известно в информатике под названием «один-ко-многим». Структурно преобразуем эту совокупность к схеме на рис. 2.

Отметим особенности предложенной схемы. Во-первых, элементами отношения «один-ко-многим» становятся пары дескрипторов (см. раздел 1). В нашем подходе такое отношение называется ветвлением. Во-вторых, схема структурно размежевывает неформальное и формальное оперирование знаниями, прагматически используемыми человеком при создании концептуальной модели. Каждый раз связывая ранее введенные идентификаторы с помощью ветвления, автор таким образом неформально уточняет их смыслы (см. раздел 2). В-третьих, выполнив свой неформальный этап локального связывания, автор модели создает условия, при которых единый граф его модели, т.е. структура отношений между всеми текстовыми обозначениями, встречающимися в ветвлениях, может быть сгенерирована алгоритмически.

Алгоритм генерации графа концептуальной модели в своей основе представляет собой две группы правил, которые предлагаются для выполнения автору модели в процессе ее конструирования. Первая группа связана с соблюдением субъектом управления закона тождества обозначения смыслов в процессе введения их текстовых идентификаторов. В практике концептуализации это означает, что, во-первых, один и тот же смысл в разных ветвлениях должен быть выражен с помощью одной и той же пары текстовых дескрипторов. Во-вторых, разные смыслы должны быть идентифицированы в составе ветвлений разными парами дескрипторов. Формальное тождество парных обозначений алгоритм трактует как обращение к одному и тому же смыслу, представленному в разных ветвлениях, структурно не связанных между собой.

Вторая группа правил основана на аналогии с компьютерной программой. Любое обозначение, вводимое в составе модели, должно быть явно связано хотя бы с одним ранее введенным единичным идентификатором. Это правило мы называем требованием недопустимости обозначений ad hoc, т.е. таких,

которые в процессе построения концептуальной модели не привязаны ее автором явно к ранее введенному идентификатору (требование *non ad hoc*).

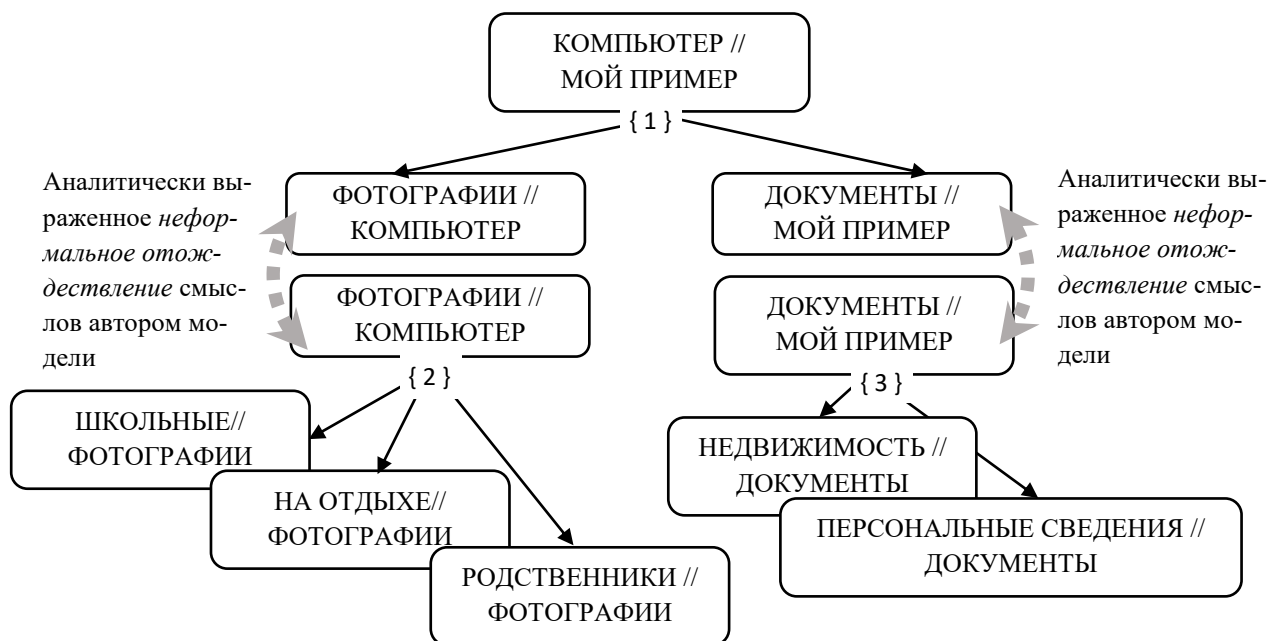


Рис. 2. Декомпозиция концептуальной модели в виде отдельных смысловых переходов {1}, {2}, {3}

Выполнение правила *non ad hoc* контролируется автоматически при конструировании графа модели. Обратимся к рис. 1, который позволяет формально определить в рамках осуществляемого концептуального моделирования, что такое «ранее введенное» текстовое обозначение. Любой произвольно выбранный идентификатор из числа показанных на рисунке однозначно задает узел. В свою очередь, для любого заданного узла определен путь в корень графа. Дескриптор, ассоциированный с любым узлом на этом пути, назовем предварительно введенным для выбранного идентификатора. Например, для идентификатора НА ОТДЫХЕ предварительно введенными оказываются обозначения ФОТОГРАФИИ и КОМПЬЮТЕР.

Обратим внимание, что обе группы правил должен соблюдать именно автор модели. Только он в состоянии «ментально осознать» смысл и на этом основании утверждать о его соответствии тем обозначениям, которые появились в результате его концептуальных действий.

4. Проверка смысловой полноты модели.

Четвертый этап конструирования концептуальной модели состоит в сравнении автором модели своего замысла, лежащего в основе всего моделирования, и той визуальной репрезентации, которую он наблюдает в результате выполненных концептуальных действий на предыдущих трех этапах. Такое сравнение, разумеется, также проводится неформально. По результатам сравнения для носителя знания открывается возможность внесения изменений в формальные компоненты концептуальной модели, среди которых: словесные формулировки единичных смыслов; их контекстные зависимости, выражаемые парными обозначениями; структуры связей между парными формулировками, выстроенными посредством ветвлений (см. этапы 1 и 2).

На рис. 3 в качестве доказательства реализуемости предложенного подхода приведен граф концептуальной модели, алгоритмически построенный по множеству из трех ветвлений, показанных на рис. 2. Читатель сам может убедиться в двух особенностях сконструированной концептуальной модели. Во-первых, осмысленность структуры связей обозначений, выражающих смыслы информации, фигурирующей в нашем примере. Сгенерированная структура в данном случае оказалась идентична той, которая была создана «из головы» традиционным «ручным» способом (см. рис. 1). Во-вторых, сгенерированный граф концептуальной модели удовлетворяет условию *non ad hoc*, которое вынужден был соблюдать носитель латентного знания в процессе его словесного выражения.

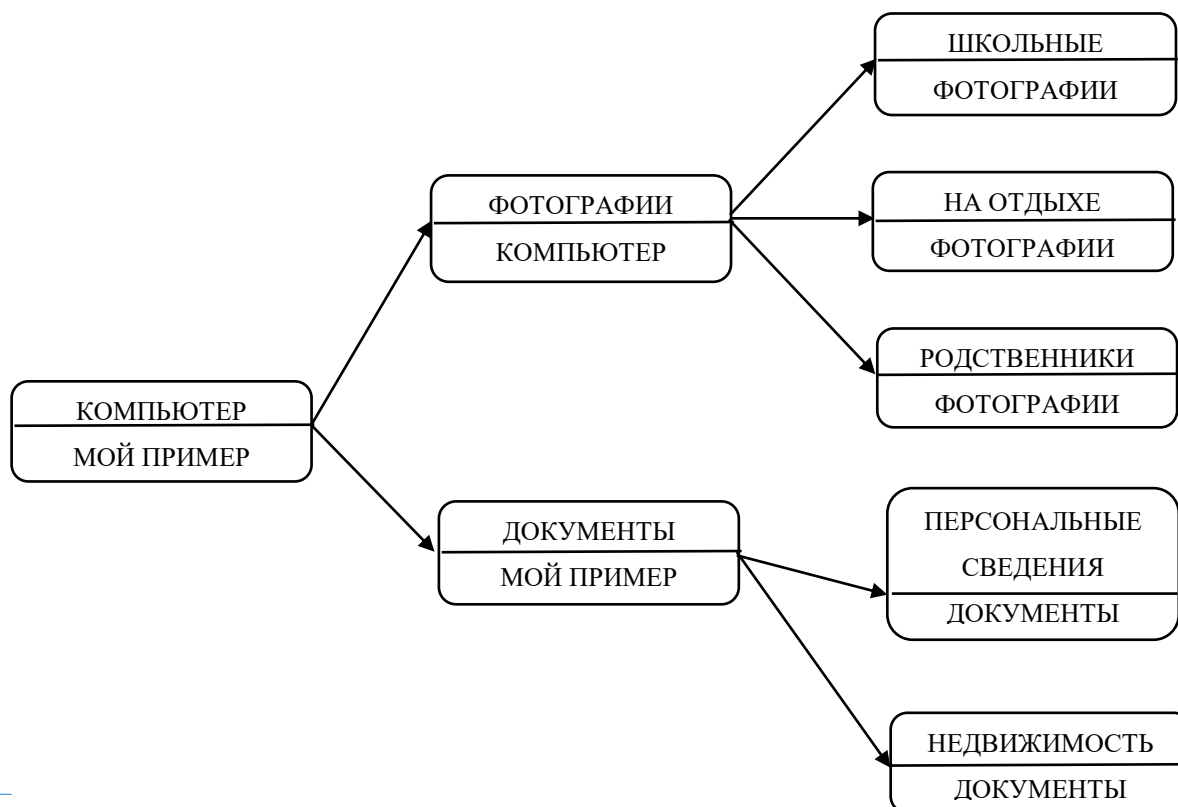


Рис. 3. Компилируемый граф текстовых обозначений, выражающий смысловую целостность понятий предметной области

Дискуссия

Отметим особенности структурирования информации на основе смыслов, различаемых человеком. Во-первых, не существует «природно обоснованного автоматического» решения, которое позволяло бы построить граф рис. 1 в соответствие со смыслами, которые автор концептуальной модели вкладывает в отдельные слова и структуру, связывающую последние между собой. Обоснование графа в соответствии со смыслами, словесно артикулированными в его вершинах, находится «в голове» автора показанной конструкции и представляет собой его житейский опыт и намерения, возникающие при описании рассматриваемой ситуации.

Во-вторых, «человек знает больше, чем говорит» [8], поэтому как отдельные смыслы, выраженные в словах, так и смысловые связи между дескрипторами представляют собой [концептуальный] произвол автора. Назначение такого произвола, осуществляемого в виде выбора конкретных слов и их связей между собой из множества возможных по смыслу, состоит в фактическом обосновании словесно явленного выбора путем неявного обращения к латентному знанию. Другими словами, «мозг запоминает все» [13]. Человек же, используя свои неформальные умения, обосновывает используемые слова через ранее встреченное в жизни и автоматически запомненное мозгом.

Обратим внимание на преимущества предложенной компилируемой концептуальной модели. Во-первых, человеческое внимание ограничено: чем больше текстовых обозначений, тем сложнее человеку контролировать соответствие их смыслов в разных «концептуальных» ситуациях, воспроизводимых с помощью текста и/или концептуальной модели и являющихся основой для действий по принятию решений – поиска, смыслового сравнения высказываний, согласования формулировок и т.п. Компиляция на основе смысловой декомпозиции информации позволяет преодолеть ограниченность человеческого внимания при структурировании и реструктурировании текстовой информации на основе ее смыслов.

Во-вторых, субъект управления на практике далеко не единственный «производитель знания», выражаемого концептуальной моделью. Любая социально значимая информация создается коллективными усилиями огромного числа акторов. Предлагая ее создание и реструктурирование посредством

смысловой декомпозиции, мы закладываем основания для командной интеллектуальной работы, осуществляемой на основе смыслов. В отличие от соответствующих программистских инструментов, например, UML [4], наши предложения облегчают структурирование управленческой информации «всем желающим», не требуя от них пройти сколько-нибудь серьезное предварительное обучение. Залогом такой доступности являются навыки оперирования смыслами с помощью текстовых обозначений, усваиваемые каждым человеком с детства.

Заключение

Учитывая широкое распространение концептуальных моделей в исследовательской работе, в частности, обосновывающей принятие управляющих решений, автор надеется, что предложенная схема концептуального моделирования привлечет внимание коллег. Равно как и разработчиков информационно-коммуникационных технологий, рассчитанных на совершенствование инструментов смыслового взаимодействия участников управленческой и, шире, социальной коммуникации.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Dragicevic N., Ullrich A., Tsui E., Gronau N. A Conceptual Model of Knowledge Dynamics in the Industry 4.0 Smart Grid Scenario // Knowledge Management Research & Practice. 2020. № 18 (2). P. 199–213.
2. Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А. Совместное когнитивное картографирование – метод обеспечения междисциплинарных проектов меганауки // Экономическая наука современной России. 2018. № 4. С. 65-84.
3. Гаврилова Т., Алсуфьев А., Янсон А.-С. Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // Форсайт. 2014. № 2.
4. UML: Unified Modeling Language 2.5.2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/SMAJH> (дата обращения 22.04.2025).
5. Wagner C. Breaking the Knowledge Acquisition Bottleneck Through Conversational Knowledge Management // Information Resources Management Journal. 2006. Vol. 19 (1). P. 70-83.
6. Каныгин Г.В. Нарратив и его эпистемологические особенности // Петербургская социология сегодня. 2024. № 25. С. 5–31.
7. Каныгин Г.В. Концептуальная интеграция исследований социально-экономической предметной области нарративными методами // Петербургская социология сегодня. 2022. № 17. С. 43-61.
8. Polanyi M. The tacit dimension. New York: Doubleday & Company, 1966.
9. Chergui W., Zidat S., Marir F. An approach to the acquisition of tacit knowledge based on an ontological model // Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences. 2020. Vol. 32 (7). P. 818-828.
10. Mohajan H.K. Sharing of tacit knowledge in organizations: A review // American Journal of Computer Science and Engineering. 2016. Vol. 3 (2). P. 6–19.
11. Kanygin G., Kononova O. Conceptual Approach to Express Tacit Knowledge by Human–Machine Interactions // Lecture Notes in Information Systems and Organisation. 2021. Vol. 45. P. 53-66.
12. 6 Obsidian features and plugins I regret not using earlier. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.xda-developers.com/obsidian-features-plugins-regret-not-using-earlier> (дата обращения 23.04.2025).
13. Черниговская Т.В. Мозг ничего не забывает // Лекция на youtube канале «Бесплатная психология». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.youtube.com/watch?v=71RgWbXW_Ks (дата обращения 23.04.2025).

Тихонов Д.В.

АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье проведено исследование возможностей применения клиентоцентричных подходов к управлению университетами в условиях активной цифровизации. Анализируется, как переориентация стратегии, процессов и организационной культуры вуза на создание ценности для студентов, преподавателей и партнеров может усилить конкурентоспособность образовательной организации при поддержке цифровых технологий. Рассматриваются ключевые преимущества такой трансформации, включая повышение вовлеченности обучающихся, оптимизацию ресурсов и укрепление репутации. Особое внимание уделяется необходимости адаптации концепции клиентоцентричности к специфике академической среды, сохраняя фокус на долгосрочных образовательных результатах и избегая коммодификации знаний. Исследование выявляет основные барьеры реализации, связанные с институциональной инерцией, культурными нормами и риском технологического детерминизма. Предлагаются концептуальные основы для системного внедрения клиентоцентричных моделей, где цифровые решения выступают катализатором глубинных изменений управления. Результаты предоставляют руководителям вузов теоретическую базу для разработки стратегий трансформации.

Ключевые слова. Клиентоцентричность в образовании, управление университетом, цифровая трансформация вуза, образовательные услуги, организационная культура вуза, сервис-ориентированное управление, адаптивные образовательные модели, стратегия высшего учебного заведения.

Tikhonov D.V.

ANALYSIS OF THE POTENTIAL OF CLIENT-CENTRIC MANAGEMENT MODELS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. This article explores the possibilities of applying client-centric approaches to university management in the context of active digitalization. It analyzes how the reorientation of the university's strategy, processes, and organizational culture towards creating value for students, faculty, and partners can enhance the competitiveness of the educational institution, supported by digital technologies. Key advantages of this transformation are discussed, including increased student engagement, resource optimization, and strengthened reputation. Particular attention is given to the necessity of adapting the concept of client-centricity to the specifics of the academic environment, while maintaining a focus on long-term educational outcomes and avoiding the commodification of knowledge. The research identifies major barriers to implementation related to institutional inertia, cultural norms, and the risk of technological determinism. Conceptual foundations for the systematic introduction of client-centric models are proposed, where digital solutions act as catalysts for profound management changes. The results provide university leaders with a theoretical basis for developing transformation strategies.

ГРНТИ 68.01.14

EDN XQSXLC

© Тихонов Д.В., 2025

Дмитрий Владимирович Тихонов – кандидат экономических наук, доцент, проректор по дополнительному и довузовскому образованию, доцент Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. ORCID 0000-0001-8565-3120

Контактные данные для связи с автором: 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29 (Russia, St. Petersburg, Polytechnicheskaya str., 29). E-mail: dvtikhonov@spbstu.ru.

Статья поступила в редакцию 02.09.2025.

Keywords. *Client-centricity in education, university management, digital transformation of higher education, educational services, university organizational culture, service-oriented management, adaptive educational models, higher education institution strategy.*

Введение

Современная система высшего образования находится в состоянии интенсивной перестройки под влиянием цифровых технологий. Этот процесс трансформации затрагивает не только технические аспекты, но и фундаментальные принципы организации деятельности вузов. Растущая конкуренция на глобальном образовательном рынке, меняющиеся ожидания студентов и работодателей, требования к повышению эффективности ресурсного использования формируют новый ландшафт функционирования университетов. Традиционные административные модели управления, часто ориентированные внутрь организации, демонстрируют ограниченную эффективность в условиях динамичной среды. Возникает потребность в поиске новых управленческих парадигм, способных обеспечить устойчивость и конкурентоспособность образовательных организаций.

Одним из перспективных направлений такого поиска представляется клиентоцентричность, концепция, получившая широкое признание в сфере услуг и все чаще обсуждаемая применительно к образованию. Сущность клиентоцентричного подхода в контексте вуза заключается в системном фокусировании всех стратегий, процессов и организационной культуры на создании максимальной ценности и положительного опыта для ключевых заинтересованных сторон, прежде всего обучающихся, а также преподавателей, сотрудников и партнеров [1]. Это предполагает глубокую переориентацию управления с внутренней административной логики на понимание и удовлетворение реальных потребностей участников образовательного процесса.

Одновременно цифровая трансформация создает уникальные технологические возможности для реализации принципов клиентоцентричности на практике. Инструменты анализа данных, платформы взаимодействия, системы персонализации предлагают потенциал для переосмысления традиционных подходов к обучению, поддержке студентов и управлению ресурсами. Однако потенциал синергии клиентоцентричных моделей управления и цифровых технологий в специфическом контексте высшей школы изучен недостаточно полно. Существующие исследования часто концентрируются либо на технологических аспектах цифровизации (внедрение электронных систем, онлайн-обучение), либо на общих принципах сервисной ориентации, не всегда учитывая институциональные особенности университетов, их миссию и многогранность деятельности [5].

Остаются неясными механизмы адаптации этих моделей к сложной структуре вуза, пути преодоления культурных и организационных барьеров, а также конкретные управленческие практики, позволяющие эффективно использовать цифровые инструменты для построения устойчивой клиентоцентричной экосистемы. В этой связи, целью настоящей работы является комплексный теоретический анализ возможностей и ограничений клиентоцентричных моделей управления как стратегического ответа вузов на вызовы цифровой эпохи. Основное внимание уделяется выявлению ключевых преимуществ системного внедрения такого подхода, подкрепляемого цифровыми решениями, и исследованию концептуальных основ его практической реализации в условиях высших учебных заведений.

В статье ставится задача концептуализировать сущность клиентоцентричности применительно к вузу в цифровой среде, проанализировать движущие силы и возможные препятствия для ее внедрения, определить ключевые направления позитивного влияния на различные аспекты деятельности университета и предложить ориентиры для разработки соответствующей стратегии трансформации.

Материалы и методы

Основу исследования составляет всесторонний теоретический анализ широкого спектра научных публикаций и концептуальных разработок в смежных областях знания. Для достижения поставленной цели был применен комплекс взаимодополняющих методов, ориентированных на глубокое концептуальное осмысление проблемы. Главным методологическим инструментом выступил критический анализ современной научной литературы. Источниками послужили рецензируемые статьи в ведущих международных и отечественных журналах по менеджменту в образовании, экономике высшей школы, сервис-

ному менеджменту, управлению изменениями и цифровой трансформации. Анализ охватывает фундаментальные теоретические работы, формирующие понимание природы клиентоцентричности как управленческой парадигмы, а также исследования, посвященные специфике применения ее принципов в некоммерческом и образовательном секторах.

Особое внимание уделялось работам, исследующим взаимосвязь цифровых технологий и трансформации управленческих моделей в сложных организациях. Систематизация полученных знаний проводилась через метод концептуального синтеза. Этот подход позволил интегрировать идеи и концепции из различных дисциплинарных областей – экономики, менеджмента, социологии образования, информационных систем – для формирования целостного представления о потенциале клиентоцентричных моделей в контексте высшей школы. Синтез направлен на выявление общих закономерностей, ключевых элементов модели и условий ее успешной реализации под влиянием цифровизации.

Важную роль сыграл сравнительный анализ существующих теоретических взглядов и подходов к проблеме. Сравнение различных точек зрения, концепций клиентоцентричности и трактовок ее реализации в условиях цифровой трансформации позволило выявить области консенсуса, спорные моменты и лакуны в научном знании. Этот анализ способствовал уточнению понятийного аппарата и определению специфики объекта исследования. Для структурирования сложного предметного поля и выявления внутренних связей между компонентами клиентоцентричной модели в условиях цифровой трансформации применялся структурно-функциональный подход. Он обеспечил понимание того, как различные элементы системы (организационная культура, процессы, технологии, структура) должны взаимодействовать для достижения целей ориентации на пользователя.

Работа также опиралась на принципы системного подхода, рассматривающего вуз как сложную открытую систему, взаимодействующую с внешней средой. Это позволило проанализировать влияние факторов цифровизации на трансформацию всей системы управления университетом в направлении клиентоцентричности. В процессе исследования постоянно осуществлялась рефлексия методологических оснований анализируемых концепций, что способствовало критической оценке их применимости к реалиям высшей школы. Все использованные методы были направлены на обеспечение глубины теоретического осмысления и концептуальной строгости представленного анализа.

Результаты и их обсуждение

Теоретический анализ выявил значительный, но структурно сложный потенциал клиентоцентричных моделей управления для университетов, активируемый контекстом цифровой трансформации. Центральным выводом становится необходимость фундаментального пересмотра традиционной логики функционирования университета, где административная эффективность часто превалирует над опытом конечных пользователей услуг. Клиентоцентричность в условиях цифровизации предполагает не добавление сервисных элементов к существующей системе, а перепроектирование ядра управленческих процессов вокруг создания ценности для студентов, преподавателей и внешних партнеров [3]. Цифровые технологии выступают здесь не просто инструментом оптимизации, а катализатором перехода к новой парадигме, основанной на принципах сервис-доминантной логики.

Исследование подтверждает, что ключевой механизм реализации потенциала заключается в способности цифровых платформ обеспечить глубокий и непрерывный анализ потребностей разнородных стейкхолдеров. Технологии сбора и обработки данных, от цифровых следов в системах управления обучением до настроений в каналах коммуникации, теоретически позволяют вузам перейти от реактивных мер к проактивному формированию образовательных траекторий и сервисов. Возникает возможность персонализации, выходящей за рамки стандартизированных программ, что напрямую связывается с повышением академической вовлеченности и удовлетворенности обучающихся. Одновременно цифровая инфраструктура создает условия для построения гибких, адаптивных сред взаимодействия, где студент получает доступ к ресурсам и поддержке в режиме, соответствующем его индивидуальному контексту и ритму жизни [9].

Обсуждение выявленного потенциала требует акцента на трансформации природы отношений внутри университетской экосистемы. Клиентоцентричная модель, усиленная цифровыми инструментами, предполагает переход от иерархических связей к сетевым взаимодействиям, основанным на сотворчестве ценности [2]. Преподаватель в этой модели эволюционирует из монопольного источника знания в фасилитатора образовательного опыта и наставника. Цифровые платформы облегчают эту

трансформацию, предоставляя инструменты для совместной работы, обратной связи в реальном времени и адаптации контента. Потенциал видится и в повышении прозрачности административных процессов для всех участников, снижающей транзакционные издержки и формирующей доверие.

Важным аспектом обсуждения является синергетический эффект от интеграции клиентоцентричности и цифровой трансформации для повышения операционной эффективности вуза. Теоретический анализ указывает, что переориентация процессов на конечного пользователя, подкрепленная цифровой автоматизацией рутинных операций и оптимизацией потоков данных, способна высвободить ресурсы для инвестиций в стратегические инициативы. Цифровые системы, сфокусированные на пользовательском опыте, могут сократить бюрократическую нагрузку на студентов и сотрудников, ускорить принятие решений и улучшить координацию между подразделениями [4]. Эффективность здесь понимается не как минимизация затрат любой ценой, а как оптимальное использование ресурсов для максимизации создаваемой ценности для ключевых групп.

Однако исследование выявляет и существенные концептуальные ограничения, и барьеры, снижающие реализацию этого потенциала на практике. Глубинная трансформация требует преодоления институциональной инерции и укорененных культурных норм, часто противоречащих клиентоцентричным принципам. Академическая автономия, традиционно доминирующая в вузах, может вступать в конфликт с необходимостью кросс-функциональной интеграции и стандартизации процессов, требуемой для создания целостного пользовательского опыта [6]. Цифровая трансформация сама по себе представляет сложный вызов управления изменениями, а ее соединение с переходом к клиентоцентричности многократно увеличивает сложность. Существует риск технологического детерминизма, когда внедрение инструментов ошибочно принимается за реализацию новой философии управления, без необходимой перестройки организационной культуры и систем мотивации [7].

Особого внимания заслуживает обсуждение специфики применения концепции «клиента» в высшей школе. Студент не является клиентом в классическом коммерческом понимании; образовательный процесс обладает уникальной ценностной природой, связанной с трансформацией личности и развитием критического мышления. Слепое копирование бизнес-моделей сервисных компаний несет риск коммодификации образования. Поэтому теоретическая рамка клиентоцентричности для вузов требует адаптации, фокусируясь на партнерстве, со-производстве знаний и долгосрочных образовательных результатах, а не только на сиюминутном удовлетворении запросов. Цифровые инструменты должны служить этой адаптированной цели, поддерживая глубокое обучение и академическую целостность, а не только удобство.

Успешная реализация потенциала клиентоцентричных моделей в условиях цифровой трансформации зависит от системного подхода. Это подразумевает стратегическое лидерство, ставящее опыт пользователя в центр видения будущего университета. Необходима интеграция клиентоцентричности в ключевые управленческие циклы: от стратегического планирования и бюджетного распределения до оценки деятельности подразделений и сотрудников. Цифровые технологии должны внедряться не изолированно, а как часть общей архитектуры, обеспечивающей сквозное прохождение данных о потребностях и обратной связи по всем уровням управления и функциональным зонам. Укрепление организационной проницаемости для сигналов от внешней и внутренней среды становится критическим фактором.

Перспективным аспектом, выявленным в ходе анализа, является роль цифровых инструментов в развитии сообщества и укреплении лояльности выпускников, что расширяет понимание клиентоцентричности за рамки периода обучения [8]. Платформы для поддержания связей, доступа к ресурсам непрерывного образования и вовлечения в жизнь альма-матер создают долгосрочную ценность и формируют устойчивую репутацию вуза. Это подчеркивает долгосрочный характер инвестиций в клиентоцентричную трансформацию, где выгоды проявляются не только в операционных показателях, но и в укреплении социального капитала и конкурентной позиции.

Таким образом, теоретическое исследование демонстрирует, что потенциал клиентоцентричных моделей управления для вузов в эпоху цифровизации носит трансформационный характер. Он связан с возможностью перехода к более адаптивной, ориентированной на создание ценности организации. Однако его реализация требует не только технологических решений, но и глубоких изменений в управленческой философии, организационной структуре и культуре. Преодоление выявленных концептуаль-

ных и практических барьеров, адаптация принципов клиентоцентричности к уникальной миссии высшего образования и системная интеграция цифровых возможностей определяют путь к раскрытию этого потенциала. Дальнейшие теоретические разработки должны углубиться в механизмы такой адаптации и интеграции, особенно в контексте различных институциональных типов университетов.

Заключение

Теоретический анализ подтверждает значительный трансформационный потенциал клиентоцентричных моделей управления для высших учебных заведений, активируемый процессами цифровой трансформации. Установлено, что интеграция клиентоцентричности с цифровыми технологиями способна переформатировать ядро университетского управления, сместив фокус с внутренней административной логики на создание уникальной ценности для обучающихся, преподавателей и партнеров. Цифровые платформы и аналитические инструменты выступают не вспомогательными средствами, а ключевыми катализаторами, позволяющими реализовать принципы глубокой персонализации, адаптивности и проактивного формирования образовательного опыта. Синергия этих подходов теоретически способна повысить академическую вовлеченность, оптимизировать ресурсное использование через фокус на ценности и укрепить долгосрочную конкурентоспособность вуза.

Реализация потенциала сопряжена с преодолением фундаментальных ограничений. Институциональная инерция, конфликт между академическими традициями автономии и необходимостью кросс-функциональной интеграции, а также риск технологического детерминизма представляют серьезные барьеры. Важнейшим концептуальным ограничением является специфика понятия «клиент» в образовании, требующая адаптации модели для сохранения академической целостности и фокуса на долгосрочных образовательных результатах, а не сиюминутном удовлетворении запросов. Успех трансформации зависит от пересмотра управленческой философии, структур и культуры, где цифровые решения выступают частью целостной архитектуры изменений, а не изолированными инициативами.

Основным ограничением настоящего исследования является его теоретический характер. Отсутствие эмпирической проверки выявленных закономерностей и механизмов в конкретных институциональных контекстах не позволяет оценить реальную эффективность и вариативность реализации предложенных концепций. Анализ не учитывает в полной мере влияние национальных систем высшего образования, различий в миссии университетов (исследовательские, прикладные, массовые) и уровнях их цифровой зрелости, что может существенно модифицировать выявленные взаимосвязи и барьеры. Недостаточно проработаны этические аспекты масштабного сбора и использования данных о стейкхолдерах в рамках клиентоцентричных моделей.

Перспективы будущих исследований лежат в нескольких направлениях. Требуется углубленная теоретическая проработка адаптированных концепций клиентоцентричности для различных типов вузов, учитывающая их специфическую миссию, ценности и целевую аудиторию. Необходимы исследования механизмов преодоления институционального сопротивления и трансформации организационной культуры в академической среде, особенно в условиях сосуществования традиционных и новых управленческих парадигм. Важным направлением станет изучение этических рамок и моделей ответственного использования данных в цифровой среде университета при построении клиентоцентричных сервисов. Теоретический анализ влияния конкретных классов цифровых технологий (искусственный интеллект для персонализации, блокчейн для верификации достижений, платформы для сотворчества) на отдельные компоненты клиентоцентричной модели также представляет значительный интерес. Понимание этих аспектов критически важно для формирования реалистичных и эффективных стратегий трансформации управления высшей школой в условиях цифровой эволюции.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гетман А.Н. Стратегический курс на клиентоцентричную модель государственного управления // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 29–30 сентября 2022 года. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. С. 110–116.
2. Глухов В.В., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Гилева Т.А., Плетнев Д.А. Методология стратегического управления цифровым потенциалом сложных экономических систем на основе платформенной концепции // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. № 4.

3. *Ерошенко Е.П.* Развитие теоретических подходов к цифровой трансформации организации // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2025. Т. 25, № 1.
4. *Зобов Ю.А., Белых И.Н.* Задачи развития цифровой корпоративной культуры в рамках цифровой трансформации организаций ракетно-космической промышленности // Вестник НПО Техномаш. 2021. № 1 (14). С. 59-67.
5. *Измайлов М.К.* Использование интерактивных технологий в процессе изучения производственного менеджмента в вузах // Организатор производства. 2022. Т. 30, № 1. С. 132-144.
6. *Карандашева А.В.* Совершенствование компетенций сотрудников: необходимое условие и этап цифровой трансформации организации // Экономика высокотехнологичных производств. 2022. Т. 3, № 1. С. 47-58.
7. *Мирошниченко М.А.* Цифровая трансформация: российские приоритеты формирования цифровой экономики. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2021. 224 с.
8. *Нархов Д.Ю.* Взаимодействие вузовских образовательных общностей в университетском научном пространстве // Высшее образование в России. 2024. Т. 33, № 2. С. 9-30.
9. *Овсипян М.В.* Клиентоцентричность: особенности понятия в контексте государственного управления // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 29–30 сентября 2022 года. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. С. 137-139.

Потемкин В.К., Вельмисова Д.В.

СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗЕРВЫ АКТИВИЗАЦИИ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕШЕНИИ ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫХ ЗАДАЧ

Аннотация. В контексте экономики знаний усиливается внимание к применению организационных, научно-технических, управленческих и социальных технологий в формировании «нового социального устройства», в котором наука становится определяющей в достижении целей общественного развития. Однако, в результате проведенного исследования выявлены ограничения развития научной деятельности: ослабление внимания к подготовке научных кадров в вузах, распад научных школ в кризис 80-90-х гг. XX века, отсутствие интереса предприятий и организаций к научным разработкам и др. Особое внимание обращается на отсутствие стратегии развития науки, учитывающей жизнедеятельность, жизнеспособность и жизнеобеспеченность работников научной сферы. С целью преодоления сложившихся противоречий в статье представлены направления реализации человекоориентированного подхода в организации научной деятельности в отношении различных групп работников.

Ключевые слова. Научная деятельность, стратегия развития науки, человекоориентированное управление, жизнедеятельность, жизнеспособность, жизнеобеспеченность.

Potemkin V.K., Velmisova D.V.

SOCIAL RESERVES FOR ACTIVATING SCIENTIFIC ACTIVITY IN SOLVING SOCIALLY SIGNIFICANT PROBLEMS

Abstract. In the context of the knowledge economy, attention is being paid to the use of organizational, scientific, technical, managerial and social technologies in the formation of a "new social structure" in which science becomes decisive in achieving the goals of social development. However, as a result of the study, limitations in the development of scientific activity were identified: weakening of attention in the training of scientific personnel in universities, the collapse of scientific schools during the crisis of the 80-90s of the XX century, lack of interest of enterprises and organizations in scientific developments, etc. Particular attention is paid to the lack of a strategy for the development of science that considers the life activity, viability and life support of workers in the scientific sphere. In order to overcome the existing contradictions, the article presents directions for implementing a human-oriented approach to the organization of scientific activity in relation to various groups of workers.

Keywords. Scientific activity, strategy of scientific development, human-oriented management, life activity, viability, life support.

ГРНТИ 04.21.51

EDN GAFDAA

© Потемкин В.К., Вельмисова Д.В., 2025

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

Дарья Владимировна Вельмисова – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-8881-1582
Контактные данные для связи с авторами (Вельмисова Д.В.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (812) 310-47-19. E-mail: daria-babiy@yandex.ru.
Статья поступила в редакцию 11.08.2025.

Введение

Обращая внимание к истокам формирования научных знаний, их влияния на процессы развития общественных отношений, можно констатировать, что «человек ничего еще не знает, но он прямо обращается к тому, в чем он инстинктивно видит источник всякого познания, что может раскрыть ему смысл и всех окружающих его явлений, и его собственной жизни» [13, с. 2]. В сложившейся практике относительно восприятия общественных отношений можно наблюдать существование множества неосновательных мнений, с которыми согласуются социальные действия индивидов, малых групп, коллективов. Эти мнения в своей основе формируются опытным путем и зависят от различных факторов, определяющих жизнедеятельность, жизнеспособность и жизнеобеспечение человека. По своей сути факторы являются суммой всех условий, как антецедентов, положительных и отрицательных вместе [20].

В начале прошлого века произошло понимание того, что формирование новых знаний должно решать задачу триединой организации: вещей, людей и идей, которые, по мнению А. Богданова, действуют в технике (организация вещей), в экономике (организация людей), в идеологии (организация идей), и подлежат научному обобщению [2]. Данные концептуальные предположения стали основанием того, что уже в трудах Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства были обоснованы рекомендации по перестройке общественных отношений в сфере производства на научной основе [12]. В те годы исследователи подчеркивали необходимость установления степени заинтересованности работников в увеличении производительности труда, в развитии производительных сил, слиянии личных и общественных интересов, повышении заинтересованности человека в результатах своего труда [5], в частности, стремлении получить от производства возможно больше хозяйственных благ для поддержания своего существования, возможно больше удобств для своей жизни [5].

Материалы и методы

На современном этапе развития общественных отношений усиливается внимание к экономике знаний, применению организационных, научно-технических, управленческих и социальных технологий в формировании «нового социального устройства», в котором наука становится определяющей в достижении целей общественного развития [4, с. 34]. Однако уже в конце 1980-х годов было обращено внимание на необходимость организационного, структурно-функционального, инновационного и социально-экономического реформирования науки, придания ей инновационного типа. И этому есть объяснение, 94% российских ученых считали, что российская наука находится в состоянии кризиса, по многим направлениям – упадка, в лучшем случае – застоя [14, с. 9].

Одновременно представляет интерес самооценка научных сотрудников, представляющих ряд НИИ РАН и научных подразделений вузов (N=175), об основных признаках их деятельности: иметь талант – 9,9%; уметь обобщать и интегрировать знания – 3,2%; честность в отношении результатов исследования и научного анализа – 4,1%; стремление к получению результатов мирового уровня – 3,6%; хорошее образование – 28,4%; способность решать научные задачи – 3,5%; высокий профессионализм – 14,5%; инициативность и целеустремленность – 11,4%; трудолюбие и преданность науке – 18,9%; аналитический склад ума – 4,1%. Кроме того, респонденты определили интенсивность занятия научными исследованиями: 9,9% сотрудников, не имеющих ученой степени; 16,3% кандидатов наук и 44,0% докторов наук занимаются наукой активно; занимаются наукой эпизодически, соответственно, 28,9%; 31,3%; 16,7%; не занимаются наукой: 33,3%; 8,4%; 2,0%. Совершенно не случайно в одной достаточно известной газете состояние науки охарактеризовано так: «Сегодня только ленивый директор торгового рынка не получил ученой степени доктора экономических наук».

Причиной подобной ситуации в науке стало ослабление внимания к подготовке научных кадров в вузах; распад научных школ в результате общесистемного кризиса 80-90-х годов прошлого века; технико-технологическая и информационно-аналитическая необеспеченность научного процесса в академической и отраслевой науке; отсутствие интереса предприятий и организаций к научным разработкам, вызванные усилением их коммерциализации, «коммерческой тайной»; неспособностью руководящего управленческого персонала настроить работу по инновационному типу; низкая оплата труда научных работников, подталкивающая их к дополнительному заработку вне научной сферы; ориентация на «усредненного» научного работника, а не наиболее талантливых представителей не только молодежи, но и лиц более старших поколений, возможно, преклонного возраста; ограничение на внутреннем и

международном уровне обмена научных знаний и достижений в науке. Но, пожалуй, основная проблема – это отсутствие стратегии развития науки, учитывающей жизнедеятельность, жизнеспособность и жизнеобеспеченность работников научной сферы.

В этом контексте мы приводим сравнительные данные, характеризующие жизнедеятельность научных сотрудников: невозможность самореализации научного потенциала в условиях бюрократизации процесса исследования и «бумажной засоренности» сопутствующими директивными установками и требованиями – 25,0%; невнимание к созданию комфортной среды научных исследований, формированию командного социально-психологического климата, мотивированности и предприимчивости молодых сотрудников – 18,0%; привлечение к управлению научными коллективами лиц по так называемому «партийному списку», выполняющих функции общего менеджмента, а не предметно-деятельной организации научных исследований – 72,0%; ограничения в создании конкурентной среды в решении общественно значимых задач – 52,0%; ограничения проявления инициативы в принятии управленческих и организационных решений, выдвижения новых концептуальных положений и программ – 48,0%; отсутствие справедливой оплаты за научные достижения, которая, как правило, привязана к занимаемой должности или должностному статусу – 60,0%; слабая развитость генерирования идей и механизма аккумуляции творческих предложений и решений – 22,0%; отраслевая замкнутость научных достижений по принципу «коммерческой тайны» – 44,0%; неразвитость современного инструментария, информационно-цифровых технологий и искусственного интеллекта в проведении научных исследований – 38,0%.

Можно предположить, что данные характеристики организации и управления научной деятельностью являются основанием формирования концепции, а, возможно, и стратегии целевой ориентации и достижения существенных научных результатов. При этом, одновременно формируется и микросреда научной деятельности, включая социально-психологический климат, комплекс технических, технологических, организационных средств обеспечения научного процесса, позволяющая в полной мере реализовать процесс человекоориентированного управления, регламентирующего совместно-индивидуальную, совместно-последовательную, совместно-взаимодействующую деятельность научного персонала организации. Как следствие, в научной среде достигается сплоченность в понимании ценностных ориентаций, целей и мотивов самореализации, придании устойчивости коммуникативному взаимодействию научного персонала в решении общественно значимых задач. Однако процесс жизнедеятельности работников в сфере науки предполагает и повышенное внимание к их жизнеспособности, характеристикой которой являются: интеллектуальные способности; черты активизации в научном процессе; инновационное мышление; социально-психологическая готовность к восприятию неопределенности научного результата; научный авторитет и ресурсы активизации и адаптации к сформированной общественно-научной среде.

Результаты и обсуждение

Интеллектуальные способности в научном сообществе – это свойства личности, индивидуальные особенности включенности в научную деятельность и возможность формировать в системе развивающихся общественных отношений новые знания: предметно-целевые, предметно-познавательные, а также предметно-ролевые, определяющие ценностно-мотивационные смыслы включения человека в преобразование общественных отношений. Социальные модели способностей человека: социализированные и ролевые, задаваемые обществом в процессе своей эволюции, раскрывают такие его характеристики как ум, логика, рассудительность, проницательность, концептуальность, образованность [19]. У. Меклинг и К. Бруннер обратили внимание на такие качества человека как: изобретательный, склонный к поиску и экспериментам, обладающий знаниями для оценки различных вариантов рационализации конкретной предметной деятельности [16]. В качестве одной из важнейших способностей В. Герлофф называл социальные устремления человека в развитии общественных отношений [17].

Способности человека в научной сфере дополняются чертами активизации поисковой деятельности по созданию новых видов знаний, обеспечивающих решение общественно значимых задач: рациональный, стремящийся к поставленной цели; информированный о возможных средствах и технологиях достижения поставленной цели; универсальный, использующий и обобщающий различные концепции и теории в достижении аналитической и синтетической интерпретации преобразования общественных

отношений и практик. Среди этих черт активизации поисковой деятельности высокие коммуникативные навыки, творческое мышление, профессиональная компетентность, ответственность, рационализм, лидерские качества, адаптивность к ситуациям неопределенности поисковых исследований и т.п. Черты активизации человека в сфере научной деятельности во многом определяются развитием сознания, то есть способности не только фиксировать, отражать окружающую действительность, но и определения взаимодействия с различными направлениями научной деятельности посредством приращения профессиональных знаний и компетенций.

Не вызывает сомнений, что активизация человека в научном процессе способствует формированию устойчивой ориентации на определенную сферу и направление научной работы, чувство профессионального долга и ответственности за результаты своего труда. Жизнеспособность включенности человека в процессы преобразования общественных отношений на основе новых знаний, технологий, компетенций во многом зависит от степени развитости инновационного мышления, в частности, видения будущих ориентиров научно-технического и социально-экономического развития; оригинальности подходов и результатов научной деятельности; интуитивности в выборе инструментария и программы действий по достижимости поставленных целей; инициативности в реализации на практике новых научных идей и разработок; гибкости использования всех видов ресурсов для организации научного процесса; наблюдательности и дальновидности, умения извлекать положительные опыты из отрицательных результатов научных обобщений.

Жизнеспособность включенности человека в сферу научной деятельности зависит и от социально-психологического восприятия интенсификации, напряженности, многоаспектности инновационных преобразований в жизнедеятельности человека. Уровень социально-психологического восприятия процессов жизнедеятельности человека характеризует не только спектр его жизнеспособности, но и раскрывает притязания на участие в получении результатов научной деятельности. Спектр готовности человека к жизнеобеспечению в процессе научной деятельности связан с влиянием социально-психологического климата на самооценку объективных профессиональных возможностей и способности их реализации в соответствующей сфере научных знаний и разработок; степенью предрасположенности к удовлетворению материальных и духовных потребностей; стремлением к обновлению предметных и коммуникативных научных концепций и инструментов познавательной деятельности; отношением к признанию достижений в научном коллективе, тем более что для значительной части участников научного процесса весьма знаковым является одобрение и признание - нематериальная форма поощрения научного сотрудника.

Заметим, что современные психологи – сторонники индетерминизма полагают, что человек, обладающий такими качествами, как целеустремленность, самообладание, самостоятельность, решительность, настойчивость, энергичность, инициативность, исполнительность, способен активно участвовать в решении научных общественно значимых задач, а это и является подтверждением его жизнеспособности в общественной среде. Академик Д.С. Львов при обсуждении программы «Интенсификация-90» в Институте социально-экономических проблем АН СССР подчеркивал, что научный коллектив, обладающий инновационным мышлением, способен выполнять прикладные исследования быстрее от 20% до 5 раз, а фундаментальные с большей вероятностью результативнее. В этом контексте следует отметить, что интенсификация научной деятельности в какой-то степени может привести к падению работоспособности человека, возникновению субъективных ощущений усталости, изменения функционирования важнейших органов, таких как сердце, кровеносные сосуды, легкие и т.п. К.И. Сотонин связывал падение работоспособности с продолжительностью отдыха, его качеством, «заметной непоправимой изнашиваемостью организма» [11, с. 2].

В последние годы стало совершенно очевидно, что утомление человека влияет на позитивное настроение работника, эмоциональный фон межличностного взаимодействия работников, усиливает воспоминания о жизненных обстоятельствах, связанных с его жизнеобеспечением, включая комфортную среду восстановления психофизиологических свойств личности. Не вызывает сомнений, что падение работоспособности влияет и на умственные способности человека: память, внимание, мышление, воображение, наблюдательность, эмоциональную предрасположенность к научной деятельности. Жизнеспособность работника при снижении или отсутствии условий для восстановления работоспособности может привести к снижению заинтересованности выполнения различных видов работ, формированию отвлеченного взгляда от участия в создании новых решений, определяющих возможности решения

общественно значимых задач. Н.А. Витке подчеркивал, что данные задачи могут решаться посредством «организации и направления человеческой энергии к определенной цели» [3]. Но, как мы только что установили, человеческая энергия не бесконечна и нуждается в восстановлении, то есть в жизнеобеспечении каждого из участников процесса труда.

В последние годы современные исследователи призывали к трансформации отношений «с человеческим лицом», используя «хозрасчетные», «рыночные», «гуманные» модели, но которые не были связаны со стратегией жизнеобеспечения участников процесса труда [1; 15]. Д.С. Львов в критическом осмыслении стратегии и тактики проводимых реформ подмечал, что жизнеобеспечение является важным стимулом совершенствования жизнедеятельности и жизнеспособности человека [6]. С учетом объекта и предмета нашего исследования, обратимся к проблеме условий жизнеобеспечения и социальных настроений работников сферы науки. По данным Ф.Э. Шереги и М.Н. Стриханова, материальные условия научных сотрудников характеризуются следующим образом: на всё хватает – 12,3%; живут от зарплаты до зарплаты – 69,1%; еле сводят концы с концами или живут в бедности и нищете – 18,6% [14, с. 217]. Расходная часть семейного бюджета выглядит следующим образом: питание – 55,2%; оплата жилья – 21,5%; расходы на нужды детей – 5,2%; расходы на транспорт – 5,6%; расходы на досуг – 2,9%; прочие расходы – 9,6%.

Жилищное положение исследователей в целом удовлетворительное: 46,3% имеют отдельную квартиру (дом) и в улучшении жилищных условий не нуждаются. Еще 37,1% имеют отдельную квартиру (дом), однако нуждаются в улучшении жилищного положения; имеют комнату в коммунальной квартире 2,0%, арендуют жилье 2,9%, живут в гостинице, общежитии 3,1% исследователей. Жилищное положение молодых исследователей выглядит по зафиксированным показателям следующим образом: имеют отдельную квартиру, дом, в улучшении жилищных условий не нуждаются – 17,0%; имеют отдельную квартиру, дом, однако есть нужда в улучшении жилищных условий – 26,6%; имеют комнату в коммунальной квартире – 4,1%; живут у родителей – 29,2%; арендуют жилье – 12,6%; живут в общежитии, гостинице – 9,6%; живут у друзей, знакомых – 0,9%. Значительная часть научных работников собирается купить жилье (20,6%), но не знают, как и на какие средства они могут это сделать – 73,3%, ожидают поддержки улучшения жилищных условий от учреждения, где работают – 4,8% или как очередник муниципалитета. Отметим, что более 70,0% научных работников с опасением относятся к улучшению жилищных условий посредством ипотеки. Принимая во внимание, что в последние годы намечены меры по «омоложению» научных работников до 35-39 лет, как в научных учреждениях, так и вузах возникла еще более существенная проблема улучшения их жилищных условий.

Необеспеченность жильем работников НИИ и вузов является наиболее критичной, что дает основание незначительной, но целенаправленной критике: государство хотя и стремится содействовать всем начинающим в научной сфере, но потенциально поддерживать науку не может – 4,0% респондентов; готовы сменить работу из-за низкой заработной платы – 72,9%; рассматривают условия работы за рубежом – до 20,0% и т.д. Можно предположить, что привлечение молодежи в сферу науки из-за низкого уровня жизнеобеспечения весьма затруднительно. И здесь вполне уместен «принцип сочувствия» по С.В. Мейену [7], хотя бы потому, что в 2020 году стоимость квадратного метра жилья в Петербурге – ведущем научном центре России – составляла 1792 доллара [9], а количество коммунальных квартир – 118 310, в которых проживает 327 133 семьи [8]. Кроме того, в 2020 году техническое состояние жилого фонда Петербурга оценивалось как хорошее – 37,6%; удовлетворительное – 50,8%; неудовлетворительное – 7,3%; ветхое – 4,9%. В процессы жизнеобеспечения работников научной сферы необходимо включать соблюдение баланса размещения в городе жилых и общественных массивов; транспортных потоков и т.п.

Выводы

К настоящему времени научное знание оценивается с точки зрения онтологически и гносеологически обусловленных закономерностей познания и творческой деятельности, однако социальная обусловленность научного творчества не всегда берется во внимание, хотя наука, как социальное явление, представляет собой вид институциональной, организованной научной деятельности. Примером этого могут служить факты обеспечения жизнедеятельности, жизнеспособности и жизнеобеспечения ученых при создании изделий, обеспечивающих обороноспособность государства в 1945-1949 годах. В этот период и более поздние годы сложных международных отношений не забывали о том, что предметом каждой

мысли любого чувствующего и мыслящего существа становится благосостояние в той или иной форме [18]. Человекоориентированный подход [10] в организации научной деятельности расширяет возможности участников научных исследований во включении в созидательную общественно значимую деятельность и ведет к появлению новых возможностей для поиска жизненно важных целей, осмысление своего участия в формировании социально-научной среды и оценивании изменений, характеризующих экономические институты и социальные механизмы, участвующие в распределении материальных средств, идущих на создание условий эффективной жизнедеятельности человека, развитие его жизнеспособности и жизнеобеспечения.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Абалкин Л.И.* Диалектика социалистической экономики. М.: Мысль, 1981.
2. *Богданов А.* Всеобщая организационная наука (тектология). Л., М.: Книга, 1925.
3. *Витке Н.А.* Научная организация управления: тезисы // Научная организация техники управления. М., 1924.
4. *Иноземцев В.Л.* Теория постиндустриального общества как методологическая парадигма российского обществоведения // Вопросы философии. 2011. № 10.
5. *Керве Х.* Социалистическое хозяйство или бюрократическое хозяйство чиновников // Труд и хозяйство. 1921. № 7-8.
6. *Львов Д.С.* Реформы с позиции современной науки // Научные труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. Т. 2. М., СПб., 1995.
7. *Мейен С.В.* Принцип сочувствия. Размышления об этике и научном познании. М.: Геос, 2006.
8. *Моя жилищная история – 2.* Автобиографические очерки. СПб.: Норма, 2020.
9. *Моя жилищная история – 2.* Автобиографические очерки. СПб.: Норма, 2018.
10. *Потемкин В.К.* Социальные проблемы человекоориентированного управления предприятиями и организациями: сборник избранных научных статей. СПб.: Инфо-Да, 2021. 320 с.
11. *Сотонин К.И.* К методике исследования утомления // Вопросы психофизиологии, рефлексологии и гигиены труда. Сборник второй. Казань, 1926.
12. Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20-27 января 1921 г. Вып. II. М., 1921.
13. *Чичерина Б.Н.* Наука и религия. М.: И.Н. Кушнерев и К°, 1901.
14. *Шереги Ф.Э., Стриханов М.Н.* Наука в России: социологический анализ. М.: ЦСП. 2006.
15. *Шмелев Н.* Авансы и долги // Новый мир. 1987. № 6. С. 144-154.
16. *Brunner K., Meckling W.H.* The Perception of Man and the Conception of Government // Journal of Money, Credit and Banking. 1977. Feb.
17. *Gerloff W.* Geld und Gesellschaft: Versuch einer gesellschaftlichen Theorie des Geldes. Frankfurt am Main, 1952.
18. *Jeremy Bentham's economic writings.* V. 1. L., 1952. 82 p.
19. *Lindenberg S.* An Assessment of the New Political Economy: Its Potential for the Social Sciences and for Sociology in Particular // Sociological Theory. 1985. P. 99-113.
20. *Mill J.S.* A system of logic, ratiocinative and inductive. NY, 1882.

Крылова М.Б., Мюллер Н.В.

ОСОБЕННОСТИ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ В КИТАЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЕ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности кросс-культурной коммуникации и управления в современной деловой культуре. В работе выделен ряд ключевых понятий таких как гуаньси – связи, мяньцзы – лицо, чжунцзянь рен – посредник и хэ – гармония, существенно влияющие на специфику деловых отношений в Китае. Особое внимание в работе уделено рассмотрению подходов ко времени, как инструменту управления, в китайской и западной культурах, а также адаптации западных управленческих инструментов в китайскую бизнес-среду.

Ключевые слова. Кросс-культурная коммуникация, китайская деловая культура, гуаньси – связи, мяньцзы – лицо, чжунцзянь рен – посредник, хэ – гармония, культурные различия, адаптация инструментов управления, бизнес-коммуникация.

Krylova M.B., Muller N.V.

FEATURES OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION AND MANAGEMENT IN CHINESE BUSINESS CULTURE

Abstract. The article deals with the peculiarities of cross-cultural communication and management in modern business culture. The paper identifies a number of key concepts such as guanxi - communication, mianzi - person, zhongjian ren - mediator and he - harmony, which significantly influence the specificity of business relations in China. Particular attention is paid to the approaches to time as a management tool in Chinese and Western cultures, as well as the adaptation of Western management tools in the Chinese business environment.

Keywords. Cross-cultural communication, Chinese business culture, guanxi - relations, mianzi - person, zhongjian zhen - mediator, he - harmony, cultural differences, adaptation of management tools, business communication.

Введение

В условиях глобализации мировой экономики и расширения международного сотрудничества кросс-культурная коммуникация становится одним из ключевых факторов взаимодействия в деловой сфере. Кросс-культурная коммуникация – это процесс обмена информацией между представителями различных культур, основанный на понимании их знаковых систем, норм и правил. Мы рассмотрим этот феномен в контексте китайской деловой культуры. Сформированная под влиянием конфуцианства, буддизма и даосизма, она представляет собой уникальный синтез традиционных и современных управленческих практик, сложный для восприятия представителями западной цивилизации и требующий глубокого анализа для эффективного взаимодействия с китайскими партнёрами.

ГРНТИ 06.52.17

EDN XHQMNZ

© Крылова М.Б., Мюллер Н.В., 2025

Марина Борисовна Крылова – кандидат экономических наук, доцент кафедры международного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0005-9280-6435

Наталья Владимировна Мюллер – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-5534-6135

Контактные данные для связи с авторами (Мюллер Н.В.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (812) 458-97-30. E-mail: muller.n@unecon.ru.

Статья поступила в редакцию 11.08.2025.

Кросс-культурная компетентность, определяемая как способность адаптировать коммуникацию с учётом культурных кодов другой стороны, является обязательным условием для минимизации экономических рисков и поддержания доверия между партнерами. Её ключевые составляющие – знание основ кросс-культурной коммуникации, особенностей национальных культур стран-участниц взаимодействия, способность участников к эмпатии, гибкость поведения, а также понимание вербальных и невербальных моделей особенно важны для работы с жителями «Срединной Империи» (как исторически называют себя китайцы). Контекст этой культуры предполагает не только распознавание невербальных и вербальных сигналов в процессе коммуникации, но и изучение её древней истории.

Материалы и методы

При написании статьи использованы методы анализа, синтеза и сравнения информации из публикаций как западных и российских, так и китайских авторов, исследующих вопросы изучения китайской деловой культуры. Статья написана на основании анализа использованных источников.

Результаты и обсуждения

Китайская культура и её символика занимают особое место в русском языке. Существуют устойчивые выражения в русском языке, связанные с культурой Поднебесной, например: выражение «китайская грамота» обозначающее нечто недоступное пониманию, «китайская стена» ассоциирующаяся с непреодолимой преградой, а вот словосочетание «китайские церемонии» воспринимается как избыток условностей. Таким образом, в русском культурном контексте китайская культура зачастую видится сложной, закрытой и наполненной этикетными нормами.

Культурный код Китая долгое время оставался загадкой, и даже сегодня многие аспекты поведения китайцев вызывают непонимание у иностранных партнёров. Знание основ кросс-культурной коммуникации помогает объяснить причины неудач в сотрудничестве и скорректировать стратегию взаимодействия. Большинство исследователей выделяют четыре ключевых принципа общения с китайцами: гуаньси (关系) [8], мяньцзы (面子) [1], чжунцзянь рен (中间人) [3] и гармония (和) [2]. Рассмотрим их подробнее.

Гуаньси [8] – это фундаментальная концепция в современной китайской деловой среде, обозначающая сложную сетевую связь и социальные связи, основанные на взаимности, доверии и честности. Это не просто знакомство, а скорее глубоко укоренившиеся отношения, требующие ухода и поддержки. В китайской деловой среде гуаньси играет важную роль поскольку даёт доступ к различным ресурсам, обычно недоступным через формальные контакты. Старые надёжные гуаньси – это ключ к экономии времени, гарантированный интерес с китайской стороны, проявленный через оказание помощи в различной форме. В сегодняшнем Китае гуаньси всё так же распространены, но их важность падает при движении от северных районов к более богатым южным – северяне больше склонны к гуаньси, чем южане. Можно привести примеры работы гуаньси в бизнесе:

1. Получение лицензии пройдет существенно быстрее, особенно на севере страны, в случае контактов с заинтересованными людьми, среди которых могут быть не сами чиновники, а их друзья или близкие.

2. Поиск партнеров, надежного поставщика или дистрибьютора в Китае будет эффективнее в случае наличия у заинтересованной стороны соответствующих рекомендаций с китайской стороны. В таком случае не будет необходимости объявления конкурса и долгих поисков партнеров, которым можно доверять.

3. Привлечение инвестиций. Личные связи с влиятельными китайскими бизнесменами будут эффективнее, чем контакты с формальными инвестиционными фондами.

Несмотря на важность гуаньси, как традиционного инструмента коммуникации, стоит заметить, что в сегодняшнем Китае существуют некоторые возможности ослабления его влияния, например: уникальные конкурентные продуктовые и технологические преимущества компании могут заинтересовать китайских партнеров, заказчиков или клиентов напрямую; компания с хорошей деловой репутацией, строго соблюдающая китайское законодательство и деловую этику, заслужившая доверие и уважение, будет получать новые деловые отношения; все виды открытых мероприятий типа выставок, конференций, симпозиумов, форумов и т.д. дадут возможность найти деловых партнеров через официальные,

а не личные каналы; партнерство с китайскими государственными структурами может обеспечить компании доступы к ресурсам без ограничений, которые накладывают гуаньси.

Мяньцзы [6] в переводе с китайского означает лицо, которое отражает социальный престиж, достоинство и репутацию человека. Мяньцзы «потеря лица» для китайца равносильно катастрофе, поскольку влечет за собой серьезную утрату уважения, авторитета, разрушение деловых и личных связей. Для сохранения мяньцзы надо соблюдать строгие правила поведения, а именно: уважать старших, избегать критики и публичного высказывания личного мнения, быть деликатным и вежливым. Хорошее правильное лицо играет важную роль в установлении взаимопонимания, доверия и гармоничных отношений, что является фундаментальным требованием для ведения бизнеса в Китае. Мяньцзы, на первый взгляд, является синонимом репутации в западном деловом мире, однако, его значимость для жителей Китая усиливается древними национальными традициями, а потому имеет высокий контекст. В бизнесе мяньцзы предполагает:

1. Уклонение от публичной критики всех видов. Любая ошибка партнера в публичной ситуации может быть рассмотрена исключительно конфиденциально.

2. Создание выгодных условий. Создание особых предпочтений для китайских партнеров будет полезно как инструмент создания своего лица, обладающего большими ресурсами, предназначенными для установления и укрепления отношений с ними.

3. Принятие подарков. Подарки являются важной частью деловой китайской культуры. Китайцы любят получать и дарить подарки. Китайский партнер, получая подарок, всегда выражает свою благодарность, даже, если в нем не нуждается, желая сохранить лицо дарителя и гармоничные отношения.

Важно отметить, что гуаньси и мяньцзы хорошо дополняют друг друга: прочные социальные связи – гуаньси создаются на базе сохранения лица – мяньцзы участников общения. Поддержание лица мяньцзы собеседников является условием хороших связей-гуаньси, любой намек на нарушение «лица» вызовет напряжение в отношениях. Постоянное развитие сети контактов, внимание к репутации всех участников дает возможность для продолжительного сотрудничества с китайскими бизнесменами. Знание и использование этих важнейших понятий создает хороший фундамент для эффективного ведения дел в Китае, поскольку они делают понятной логику принятия решений и построения партнерских отношений.

Чжунцзянь рен [3] переводится как «посредник». Это понятие и эти люди играют важнейшую роль в современной деловой культуре Китая, поскольку при их помощи возникают новые связи между людьми и странами. Можно сказать, что посредники являются информационными хабами в сети гуаньси. Обычно чжунцзянь рен хорошо знают деловую и национальную культуру Китая и обладают обширными связями в китайском обществе. Они обеспечивают коммуникацию, устанавливают доверие и смягчают конфликты, помогают преодолевать барьеры кросс-культурных различий. Такие люди объясняют сторонам негласные правила, нормы и ожидания и сглаживают острые углы, неизбежно возникающие при сотрудничестве. Привлечение к работе квалифицированного чжунцзянь рен существенно повысит возможность создания качественных деловых отношений в Китае. Примеры работы чжунцзянь рен в бизнесе:

1. Сопровождение деловых отношений с китайской стороной. Чжунцзянь рен помогает организовать встречи вероятных партнеров, учитывает культурную специфику и помогает согласовать условия контракта. Посредники с иностранцами, как правило, знают два языка, постоянно поддерживают личный контакт между руководством китайской компании и покупателями, а также договариваются о сроках поставок.

2. Подбор бизнес-партнеров. Посредники должны грамотно подбирать совместимых партнеров, учитывая, как личные особенности характера участников взаимодействия, так и культурные ценности, а также финансовые показатели, включая проверку репутации компании через неформальные каналы – гуаньси.

3. Адаптация маркетинговых стратегий. Одна из главных функций посредников – понимание культурного контекста участников, что дает возможность избежать культурных ошибок. Посредник может знать особенности местных диалектов, специфику региональных лидеров мнений. Последнее время крупные цифровые платформы типа Alibaba дают возможность частичной замены института традици-

онного посредничества на гибридный вариант, совмещающий онлайн-контакты, платформенную аналитику с оффлайн-нетворкингом, но для простых сделок типа слияния и арбитража личное участие чжунцзянь рен остается важным фактором хорошего результата.

Хэ гармония [4]. Гармония с китайской точки зрения – это баланс между интересами компании, сотрудников и общества. Управление через гармонию означает единство коллектива и общие цели. Конфуцианская гармония в бизнесе – это уважение к иерархии и взаимное доверие. Гармоничное руководство избегает жесткого контроля, предпочитая гибкость и адаптацию. Китайские компании ценят гармонию в команде, где конфликты решаются через компромисс. Хэ позволяет лидеру сочетать жесткость и мягкость, опираясь на один из базовых принципов концепции У Син – Инь-Ян. Долгосрочный успех должен строиться на гармонии с партнерами, клиентами и государством. В китайском менеджменте гармония важнее личных амбиций – коллектив выше индивидуума. Гармоничная корпоративная культура следует принципу «единства без единообразия», что отражает влияние конфуцианства, даосизма и буддизма в современных управленческих практиках Китая.

Принцип гармонии, уходящий корнями в конфуцианство, подразумевает стремление к балансу и избегание открытых конфронтаций. В бизнесе это выражается в предпочтении компромиссов, даже если они требуют временных уступок. Китайские партнёры стремятся избегать категоричности, заменяя «нет» уклончивыми формулировками, для сохранения доброжелательной атмосферы. Примеры работы хэ в бизнесе:

1. Переговоры. Вместо прямого отказа китайская сторона может сказать: «Мы рассмотрим Ваше предложение несколько позже», – что часто называется китайским отказом.

2. Корпоративная культура. Руководители поощряют коллективное принятие решений таким образом, чтобы ни один сотрудник не чувствовал себя исключенным.

Несмотря на кажущуюся закрытость, китайская деловая культура гибко адаптируется к глобальным трендам. Например, молодое поколение бизнесменов чаще использует западные методы управления, сохраняя приверженность традициям в коммуникации. Для иностранных компаний, в свою очередь, критически важно сочетать инновации с уважением к локальным практикам. Успех в китайском бизнесе зависит от способности совмещать прагматизм с культурной чуткостью. Понимание гуаньси, мяньцзы, роли посредника и принципа гармонии позволяет не только минимизировать риски, но и создать прочную основу для долгосрочного партнёрства. В эпоху цифровизации эти традиционные элементы китайской культуры остаются «ключом» к одной из самых динамичных экономик мира.

Несмотря на древние традиции управления, Китай активно поглощает наследие западной управленческой мысли, адаптируя его под себя. Например, реформы государственного управления, включая внедрение электронного правительства, реализуются по метафорическому принципу «переходить реку, ощупывая камни» – методом локальных экспериментов перед масштабированием. Заимствованные модели, такие как системы автоматизированного управления или корпоративные стандарты, переосмысливаются через конфуцианские ценности, где ключевую роль играют коллективные интересы и низкая дистанция власти.

Китайские компании сочетают западные инструменты (например, KPI и стратегическое планирование) с традиционными практиками гуаньси – выстраиванием долгосрочных отношений на основе взаимного доверия. Экономические реформы, инициированные Дэн Сяопином, демонстрируют чисто восточный прагматизм: западные технологии внедряются для модернизации, но идеологическая рамка сохраняет национальную специфику с акцентом на «служение развитию общества». Использование западных моделей управления проявляется в компромиссах, так, например, при переходе на программу электронного правительства китайцы сохранили привычные для населения субъекты управления и параллельно ввели новые управленческие структуры для минимизации социальных рисков. Надо сказать, что при этом стратегический контроль сохраняется за высшим руководством, а вот оперативные задачи делегируются малым командам. В образовании подготовка управленцев сочетает международные программы с изучением китайских классических трактатов по стратегии. Широкое привлечение иностранных специалистов предполагает последующую адаптацию их методов под китайский контекст.

В корпоративной сфере HR-практики адаптируются с учётом китайской этнопсихологии, предполагающей уважение к иерархии, избегание публичной критики и делающей акцент на коллективную ответственность. Так, культурная гармония хэ интегрирует КРП с конфуцианскими принципами коллективизма и сохранения «лица» (мяньцзы). Таким образом, адаптация западных методов в Китае – это культурная трансформация, где инновации укрепляют традиционные управленческие парадигмы.

Важным элементом китайской деловой культуры является также принцип взаимности в отношениях, который предполагает взаимопомощь, требуя не только получения помощи, но и неперменного ее возврата, что, конечно, сказывается на длительности и качестве делового взаимодействия, основанного на гуаньси, а, значит, на длительном временном промежутке. В современной китайской деловой культуре восприятие времени [1] существенно отличается от западной парадигмы времени, что, естественно, оказывает сильное влияние на бизнес-практики. В отличие от западного линейного, китайское время циклично: вслед за годом Жёлтого Земляного Тигра через 12 лет придет Белый Металлический Тигр, а через 60 лет на Землю снова придет Жёлтый Земляной Тигр.

Китайское время имеет свою фактуру, оно «узловое», оно является результатом пересечения возможностей, которые порождают события, а не хронологической линией, каковая свойственна западному мышлению. Время в Китае – это шанс, ресурс, возможность, оно многомерно, полихромно, а, значит, предполагает возможность параллельного и непоследовательного ведения многих дел, поэтому китайцы хорошо умеют переключаться между задачами, что дает им гибкость и способность одновременного учета многих факторов [4].

Китайское время процессуально и тесно связано с построением и стабилизацией отношений (гуаньси). В китайском бизнесе важна не столько быстрота заключения сделки, сколько доверие и взаимопонимание между партнерами, которые требуют много человеческого общения, взаимопомощи и других инструментов, создающих крепкие долгосрочные связи. Долгосрочное планирование преобладает над краткосрочными последствиями, особенно при построении отношений – гуаньси, требующих многолетнего доверия.

Пунктуальность в Китае ценится как проявление уважения к закону, правилам, ритуалам и добродетели, поэтому опоздание на деловую встречу считается нарушением. Однако, при этом сами китайцы могут время тянуть, любят им манипулировать, считая его при этом важнейшим ресурсом с переменными параметрами, зависящими от настроек разных календарей [1]: Тысячелетнего, годового Ба Цзы, а также Лунного, поэтому деловое решение китайской стороной принимается в соответствии с моментом, а его отмена обеспечивается преемственностью в изменениях, что дает, как считают китайские бизнесмены, самый быстрый результат. Время в современной деловой культуре – это не просто ресурс, а средство построения социальной сети и укрепления доверия.

Национальная модель китайской культуры с её выраженным патернализмом, конечно, огромное внимание уделяет иерархии и уважению к статусу, что крайне важно как в процессах управления, так и на переговорах, и в деловом общении. Такая модель в процессе бизнес-общения требует статусного соответствия участников, что существенно влияет скорость и качество принятых решений [2]. Западная управленческая практика рассматривает время как важнейший ресурс, необходимый для эффективного достижения целей. В менеджменте управление временем реализуется не через конкретные временные циклы, как на Востоке, а как система знаний, принципов и техник, направленных на рост эффективности деятельности [3].

Время в западном менеджменте – это ресурс, требующий особого подхода к его планированию и контролю, расстановки приоритетов, что позволяет рационально распределять рабочее время и снижать потери, связанные с его неэффективным использованием. Среди методов, помогающих структурировать время рабочего процесса, можно назвать такие, как метод деления работы на ключевые области деятельности – КОД, метод Эйзенхауэра, модель постановки целей SMART, принцип Парето и многие другие. Западная корпоративная культура большое внимание уделяет корпоративным стандартам организации времени персонала, являющимся неотъемлемой её частью. Эта система предполагает планирование не только на ежедневном уровне, но и на более длительные периоды – квартал, год. Такой подход позволяет создать устойчивый ритм работы, оптимизировать время совещаний и других коллективных мероприятий, минимизируя при этом потери времени [8].

Таким образом, в западной управленческой практике время рассматривается как стратегический ресурс, требующий системного подхода к его управлению с использованием разнообразных методов и инструментов. Эффективное управление временем способствует не только повышению производительности, но и улучшению качества принимаемых решений и общего результата деятельности организации. Сравним подход к вопросу времени и управления в китайской и западной культурах:

1. Подход к планированию. Китай: долгосрочная перспектива (5–10 лет), устойчивость важнее скорости, доверие растет со временем. Запад: краткосрочные цели (квартал/год), оперативность и измеримые результаты, соблюдение сроков как фактор надежности.

2. Дедлайны. Китай: гибкие, корректируются под отношения и внешние факторы. Запад: жёсткие, нарушение сроков → санкции.

3. Переговоры. Китай: многоэтапные, упор на доверие-гуаньси, коллективные решения, решения принимаются через согласование. Запад: быстрые, структурированные, индивидуальные решения.

4. Коммуникация. Китай: косвенная, сохранение «лица»-мяньцзы, медленные ответы. Запад: прямая, ясность, скорость реакции.

5. Оценка роли иерархии. Китай: время руководителя ценнее; подчинённые ждут решений «сверху». Запад: время всех равноценно; делегирование и автономия.

6. Обращение к культурным ценностям. Китай: время – инструмент связей, возможностей, ресурсов и шансов, оно циклично и подстраивается под контекст. Запад: время – линейный ресурс, работа и личная жизнь должны иметь свое время, расписанию надо следовать неукоснительно.

7. Отношение к изменениям. Китай: медленная адаптация, чтобы не нарушить гармонию. Запад: быстрые изменения, инновации важнее традиции.

8. Проведение ритуалов. Китай: неформальное общение: ужины, чаепития важнее, чем график. Запад: встречи по регламенту, small talk минимален.

9. Конфликты. Китай: медленное решение с сохранением «лица» всех сторон. Запад: быстрое разрешение, эффективность важнее, чем эмоции.

10. Основы деловой этики. Китай: успех измеряется десятилетиями; инвестиции в гуаньси. Запад: успех – это квартальная прибыль и выполнение контрактов.

Заключение

Успех делового взаимодействия с представителями высоко-контекстной культуры, ярким представителем которой является Китай, невозможен без изучения и глубокого понимания ключевых понятий в области коммуникаций и управления. Эти составляющие культурных кодов составляют специфику построения доверительных отношений, принятия решений и поведения. Их игнорирование приводит к недопониманию, рискам и потерям в бизнесе. Активное взаимодействие между управленческими культурами Запада и Китая требует активного взаимоизучения.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Девятков А.П. Бизнес с китайцами. М.: Нобель Пресс, 2024. 298 с.
2. Стадвелл Дж. Азиатская модель управления: удачи и провалы самого динамичного региона в мире. М.: Интеллектуальная литература, 2017.
3. Салл Д.Н., Юн Ван. Made in China. Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей. Минск: Гревцов Паблшер, 2006. 224 с.
4. Дуань Чанпин. Наука побеждать: значение культуры в китайском предпринимательстве. М.: Родина, 2023. 182 с.
5. Чуньбо У, Тао Тянь, Давид де Кремер. Huawei. Лидерство, корпоративная культура, открытость. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 182 с.
6. Чен Минг-Джер. Китайский бизнес изнутри. Практическое пособие по выстраиванию деловых отношений с китайскими руководителями. М.: Эксмо, 2009. 282 с.
7. Вэй Янь. От Великой стены до Уолл-стрит. География бизнеса и культуры. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 450 с.
8. Mayfair Mei-Hui Yang. Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China. Cornell University Press, 1994.

Доронина И.М., Девяткин Г.С.

ЭКСТРАЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ МАРКЕРЫ ЛЖИ В РЕЧЕВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ИХ РОЛЬ В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

Аннотация. В статье представлены результаты исследования, проведенного на базе Национального исследовательского университета «МИЭТ» в период с 2023 по 2025 гг. Цель исследования заключалась в выявлении экстралингвистических маркеров лжи у студентов 1–4-го курсов технических и гуманитарных направлений. Полученные результаты анализировались с точки зрения возможности применения экстралингвистических маркеров лжи в юридической практике. Всего в исследовании приняли участие 25 групп студентов, в каждой из которых в среднем было по 25 человек (около 650 участников в общей сложности). Экспериментальная база исследования была сформирована на основе работ П. Экмана, осуществившего в 1970 г. серию экспериментов, направленных на идентификацию индикаторов лжи в речевой коммуникации. В экспериментах Экмана испытуемыми были студенты медицинского колледжа, которые просматривали «наихудший контент» – видеозаписи сложных хирургических операций – и не должны были демонстрировать негативные эмоции. В представленном эксперименте «наихудший контент» был заменен на материалы с юмористической окраской или с элементами хейтвотчинга. Результаты проведенной работы позволили выделить 9 категорий лжи: выражения лица и глаз, положение тела, манипуляции с предметами, паттерны поведения, физиологические изменения, вербальные сигналы, поведенческие аспекты, когнитивные трудности, междометные реакции. Кроме того, было выявлено 26 различных эмоциональных реакций. Повторяемость реакций среди участников из разных групп и курсов, продолжительность экспериментального исследования (5 семестров) дало основание полагать, что полученные результаты исследования достоверны и могут быть использованы в юридической практике.

Ключевые слова. Психология эмоций, экстралингвистические маркеры лжи, юрислингвистика, хейтвотчинг, судопроизводство.

Doronina I.M., Devyatkin G.S.

EXTRALINGUISTIC MARKERS OF LIES IN SPEECH COMMUNICATION AND THEIR ROLE IN LEGAL PRACTICE

Abstract. The article presents the results of a study conducted on the basis of the National Research University “MIET” in the period from 2023 to 2025. The purpose of the study is to identify extralinguistic markers among students of technical and humanitarian fields studying in grades 1-4, as well as to analyze the results

ГРНТИ 16.31.02

EDN JSLNIU

© Доронина И.М., Девяткин Г.С., 2025

Ирина Михайловна Доронина – кандидат филологических наук, доцент Института лингвистического и педагогического образования, Института высокотехнологичного права, социальных и гуманитарных наук Национального исследовательского университета «МИЭТ». ORCID 0009-0004-7326-8064

Генрих Сергеевич Девяткин – кандидат юридических наук, доцент Института высокотехнологичного права, социальных и гуманитарных наук Национального исследовательского университета «МИЭТ». ORCID: 0000-0003-1543-4402

Контактные данные для связи с авторами (Доронина И.М.): 124498, Москва, Зеленоград, пл. Шокина, 1 (Russia, Moscow, Zelenograd, Shokin sq., 1). Тел.: 8 925 894 9498. E-mail: doronina.im@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 01.09.2025.

obtained in terms of their application in legal practice. In total, 25 groups of students participated in the study, each of which had an average of 25 people (about 650 participants in total). The experimental base of the study was formed on the basis of the work of P. Ekman, who carried out a series of experiments in 1970 aimed at identifying indicators of lies in speech communication. In Ekman's experiments, the subjects were medical college students who watched the "worst content" – videos of complex surgical operations – and were not supposed to show negative emotions. In the presented experiment, the "worst content" was replaced with materials with humorous coloring or with elements of heightwatching. The results of the work made it possible to identify 9 categories of lies: facial and eye expressions, body position, manipulation of objects, patterns of behavior, physiological changes, verbal signals, behavioral aspects, cognitive difficulties, speech reactions. In addition, 26 different emotional reactions were identified. The repeatability of reactions by participants from different groups and courses, the duration of the experimental study (5 semesters) gave reason to believe that the results of the study are reliable and can be used in legal practice.

Keywords. *Psychology of emotions, extralinguistic markers of lying, legal linguistics, heightwatching, legal proceedings.*

Введение

Коммуникативный феномен лжи достаточно глубоко изучен современными исследователями – как отечественными, так и зарубежными. В частности, лингвистические позиции, связанные с лингвосомиотическими аспектами лжи, неискренности (Н.В. Глаголев, Ю.И. Левин, В.И. Шаховский), заключаются в совокупности различных знаковых средств, «употребление которых определено семантическими, синтаксическими и прагматическими правилами» [8, с. 139]. Примеры таких средств могут включать ложную presupposition или ложный прецедент. Прагматические характеристики ложных высказываний выявляли создатели теорий речевых актов Дж. Остин, Дж. Серль, автор коммуникативного кодекса Г.П. Грайс.

Ложь всегда является преднамеренным актом [10, с. 17], и лжец всегда обманывает намеренно [13, с. 24], независимо от степени обмана: явная ложь (фальсификация), преувеличение, «тонкая ложь» [10, с. 23], умолчание и искажение [13, с. 26]. В настоящей работе мы будем опираться на определение лжи, предложенное П. Экманом: «Действие, которым один человек вводит в заблуждение другого, делая это умышленно, без предварительного уведомления о своих целях и без отчетливо выраженной со стороны жертвы просьбы не раскрывать правды» [13, с. 26]. Важно отметить, что в данном определении делается акцент на слове «действие», что подчеркивает постулат: ложная информация может передаваться не только словами. Например, «спортсмен, притворяющийся, что получил травму ноги после неудачного выступления, лжет без использования слов» [10, с. 17].

В исследовании представлены результаты эксперимента, проведенного с участием студентов 1–4 курсов технических и гуманитарных направлений, и предпринята попытка классифицировать их коммуникативные реакции на негативный контент – информационные материалы, содержащие элементы, которые воспринимаются негативно. Кроме того, доказана гипотеза о зависимости между уровнем экстраверсии и способностью к сокрытию эмоциональных реакций студентами в ответ на негативный контент. В задачи исследования также входил анализ полученных результатов с точки зрения возможности их применения в юридической практике.

Анализ литературы

Анализ основных работ, посвященных изучению эмоций и их вербального выражения, подтверждает объективную точку зрения на когнитивную природу и ситуативную обусловленность любого эмоционально окрашенного высказывания [12]. Эмоциональные выражения представляют собой мультимодальные и динамичные паттерны поведения, которые, сопровождая ложь, могут усиливаться в зависимости от контекста, интенсивности эмоций и индивидуальных особенностей человека. Они включают как вербальные, так и невербальные компоненты, такие как мимика, жесты, тональность голоса и изменения в физиологическом состоянии. С.А. Гарькавец отмечает, что «как только человек начинает лгать, его кинестетика “приходит в движение”, и у собеседника создается впечатление, что партнер по общению вербально и невербально не конгруэнтен. Жесты лжеца не совпадают с его словами и, более того, показательно им противоречат» [2, с. 54]. Итак, произнося ложь, человек меняет свое поведение.

Экспериментальное изучение поведения человека, его вербальных и невербальных реакций, физиологических признаков и других экстралингвистических маркеров началось с В. Вундта, который рассматривал поведение с точки зрения метода интроспекции. На сегодняшний день известно множество теорий и гипотез, связанных с зависимостью выражения лица, позы тела, мимики, жестов и других экстралингвистических маркеров от эмоционального состояния или физиологических реакций. В частности, об этом говорит теория дифференциальных эмоций К. Изарда [6], гипотеза о происхождении эмоций У. Джеймса и К. Ланге, которые подчеркивают связь между эмоциональными состояниями и их невербальными проявлениями, отмечая, что физиологические изменения первичны.

В 1978 г. П. Экманом и У. Фризенем была разработана система кодирования выражений лица (FACS), которая позволила еще более детально анализировать и классифицировать мимику и жесты, связанные с различными эмоциями. Руководство FACS изложено на более чем 500 страницах и представляет собой подробное описание двигательных единиц и дескрипторов. Эта система стала основой для многочисленных исследований в области эмоциональной психологии и психолингвистики, а также нашла применение в судебной экспертизе и криминалистике.

Оригинальный эксперимент

В 1970 г. П. Экман провел серию психофизиологических экспериментов с целью подтвердить ранее выявленные им признаки обмана. Ученый понимал, что для чистоты эксперимента его участники должны испытывать очень сильные эмоции и одновременно быть заинтересованными в том, чтобы их скрыть [13, с. 66]. По этой причине в качестве испытуемых он выбрал студентов медицинского колледжа, так как их специальность предполагает частое использование лжи в своей речи – лжи от неприязни к проведению медицинских вмешательств, например. Испытуемые Экмана на момент эксперимента уже преодолели сложную систему тестирования при поступлении в колледж, имели отличные оценки и обладали рядом профессиональных качеств. «Другой причиной выбора медсестер в качестве испытуемых было стремление избежать этической проблемы, возникающей при демонстрации сцен с обилием крови неподготовленным людям» [13, с. 67].

Сначала испытуемым показывали прекрасные пейзажи с океаном. В момент, когда это изображение возникало, испытуемые начинали рассказывать о том, какие эмоции они испытывают. Через некоторое время видеоконтент изменялся, и перед испытуемыми появлялось «несколько наихудших сцен, которые [испытуемые] только могли бы себе представить за годы работы в медицинском учреждении» [13, с. 68]. При просмотре этих сцен медсестрам было необходимо максимально скрывать свои эмоции, чтобы наблюдающий за ними думал, что перед ними все еще фильм про океан или «парк Золотых Ворот в Сан-Франциско» [13, с. 68].

Экман отмечает, что для эксперимента были отобраны самые тяжелые фильмы, которые только удалось найти. В результате он выяснил, что все скрывают свои эмоции по-разному, но связано это именно с врожденными психоэмоциональными особенностями испытуемых, а не с конкретным видеоконтентом. Некоторые сразу отказывались от эксперимента, но тот, кто с задачами эксперимента справился, знал о своих способностях и в нужный момент умел ими воспользоваться. Этим вторых испытуемых Экман назвал прирожденными лжецами, но отметил, что в отличие от психопатов [11] «они не использовали свое умение лгать во вред другим» [13, с. 71].

Репликация

В рамках настоящей работы мы представляем результаты аналогичного эксперимента, адаптированного для изучения экстралингвистических маркеров лжи в речевой коммуникации студентов. В эксперименте участвовали 25 групп студентов 1–4-го курсов технических и гуманитарных направлений, в каждой из которых в среднем было по 25 человек. Эксперимент проводился на базе Национального исследовательского университета «МИЭТ» в период с 2023 по 2025 гг., в течение 5 семестров. Всего в исследовании приняло участие около 650 студентов. Исходная информация для участников была представлена следующим образом: «На экране вы увидите видеоряд позитивной эмоциональной окраски. Ваша задача – связным текстом описывать то, что вы видите, как можно подробнее, уделяя внимание деталям. В какой-то момент позитивный видеоряд будет заменен другим контентом, но еще через некоторое время первоначальная эмоциональная составляющая вернется. Смена экспозиции будет происходить несколько раз. Несмотря на изменения в видеоконтенте и вашем эмоциональном состоянии, вы не должны показывать, что на экране перед вами что-то меняется».

Следует отметить, что видеоряд в процессе эксперимента трижды корректировался с целью упрощения выполнения задачи студентами. В первоначальном варианте основной позитивный видеоряд состоял из статичных нейтральных, чередующихся изображений с кинестетическим наполнением: натюрморты с кофе, весенние пейзажи и др. Задачей для этого ряда было придумать связный текст, который не обязательно согласуется с картинкой. Студенту просто надо было говорить о чем-то хорошем. Например, рассказать рецепт любимого блюда. Однако постоянно меняющиеся иллюстрации отвлекали испытуемых от повествования, и этот вариант был заменен другим.

Во втором варианте видеоконтент начинался с изображений в формате GIF с позитивным модусом – рассветом, наблюдаемым из окна загородного дома, закатом, морем. После этих GIF-изображений появлялось негативно заряженное изображение, которое должно было вызвать эмоциональную реакцию. Через несколько секунд позитивный видеоряд возвращался. Студенты описывали то, что они видят позитивного, и скрывали реакцию на проявление негативного: «Я вижу море, оно плещется», «Яркое солнце, тепло», «Я бы отдохнул тут». Общая продолжительность видеозаписи составила 1 минуту 55 секунд. За это время на экране появлялись 7 отвлекающих (негативных) изображений, предполагающих эмоциональную реакцию. Недостатком этого варианта было рассеивание внимания студента – количество кадров было слишком большим. Этот факт подтвердил негативное влияние клипового мышления, описанного в работе [5].

Наилучшим вариантом оказался третий видеоряд. Показывалось одно статичное, позитивное изображение общей продолжительностью 2 минуты 13 секунд. Негативный контент несколько раз прерывал этот показ – появляясь на несколько секунд и исчезая. Студенты были сконцентрированы на описании одной иллюстрации, пытаясь запомнить детали, это помогло сделать эксперимент максимально чистым.

Во всех вариантах видеоряда фотографии имели юмористическую окраску и/или элементы хейтвотчинга [15], который сегодня распространен в формате Reels как средство для выявления неприятных эмоций (т.е. отрицательных, но не ужасных, эмоций, которые интересно испытывать) [15]. Кроме того, в конце видеоряда было представлено три блока текста на черном фоне. Текстовые блоки были составлены таким образом, чтобы оказать влияние на восприятие участников. В частности, фраза «Человек чихает» была связана с синестезией, которая в ряде случаев может вызвать у адресата ассоциации с резким действием, активизируя работу зеркальных нейронов [7]. Другой текст касался целостности восприятия – его зависимости от включенности объекта в контекст ситуации: при чтении возникала необходимость обратиться за помощью извне при попытке исправить фразу «Фраза с ошибкой. Ен орбащать вниманием». В конечной фразе намеренно использовался апперцептивный прием – сленг: «На этом все. Красаучег». Экспериментальный видеоматериал (итоговый третий вариант) доступен по QR-коду (см. рисунок).



Рис. Экспериментальный видеоматериал

За испытуемыми наблюдали их однокурсники, которые сначала не видели, что происходит на экране. В их задачу входило фиксирование факта, когда, на их взгляд, у испытуемого положительно заряженный видеоконтент менялся на негативный. После прохождения эксперимента, студент отправлялся на позицию, где экран очередного испытуемого был виден. Так студенты сначала предвзято оценивали маркеры лжи (ждали их, искали, отмечали иногда даже нерелевантные реакции), а затем оценивали их валидность, удаляя из своего списка реакций несоответствующие маркеры.

Результаты

В соответствии с результатами проведенного эксперимента и отмеченных маркеров была предложена классификация по критерию коммуникативных реакций (см. табл.). В рамках анализа паттернов поведения были зафиксированы асимметричные реакции, которые указывали на наличие специфических

особенностей в невербальной коммуникации. Известно, что фальшивая улыбка демонстрирует характерную асимметричность: у правой стороны наблюдается выраженное смещение влево, тогда как у левой – вправо. Данная реакция говорит о явных когнитивных и нейрофизиологических различиях в обработке эмоциональных сигналов. Некоторые студенты (всего двое) демонстрировали данные паттерны в силу особенностей работы лицевых мышц.

Таблица

Классификация коммуникативных реакций

Категория	Реакция
Выражения лица и глаз	Закатывает глаза. Чаще обычного моргает. Микроулыбка. Ухмылка. Избегание зрительного контакта. Саккадические движения
Положение тела	Закрытая поза. Напряжение во всем теле. Моторная активность в сидячем состоянии (ерзает на стуле). Резкие движения
Манипуляции с предметами	Поправляет одежду и прическу. Держит сумку, другие предметы
Междометные реакции	Удивление и любопытство («Да ладно!», «Фигасе!», «Браво!»). Ожидание одобрения («Да?», «Правда?»). Негативные эмоции (агрессивное поведение; речевые маркеры: «Боже», «О, господи!»). Смех
Физиологические изменения	Кожные реакции (пятна на лице; капли пота на лбу; частое почесывание). Реакции рта и горла (облизывает губы; сглатывание; нефизиологичный кашель). Дыхательные реакции (учащенное дыхание)
Вербальные сигналы	Структура и содержание речи (обобщение или конкретизация; потеря линии повествования; много уточняющих вопросов). Акустические и вокальные характеристики (изменение тембра, интонации при употреблении конкретных лексем; хезитационные паузы)
Поведенческие аспекты	Поиск поддержки (ищет поддержку со стороны; видны нарушения энергетического баланса). Нервные и компенсаторные проявления (активация индивидуальных тиков; частая смена положения тела)
Когнитивные трудности	Торможение реакции; замечания студентов о том, что испытуемый «тупит»
Паттерны поведения	Асимметричные реакции (реагирование ведущей частью тела; улыбка одной стороной лица)

Поведенческие аспекты сводились к тому, что ряд испытуемых вербально и невербально искали поддержки со стороны окружающих, а при невозможности обрести понимающего зрителя, опору, зачастую испытывали когнитивные трудности, в частности, проявляли заторможенные реакции с концентрированным в одной точке взглядом. Картинка в экспериментальном видеоконтенте в этот момент, по словам студентов, была расфокусирована.

Вербальные сигналы были связаны со всевозможными вокальными характеристиками при употреблении конкретных синтаксических конструкций. Известно, что голос как естественный механизм для речевой активации имеет паралингвистические и лингвистические сигналы. Эти сигналы «разделены таким образом, что низкочастотный диапазон в основном содержит просодические сигналы, важные для передачи эмоций, а высокочастотный диапазон в основном содержит фонематические сигналы, критически важные для вербальной коммуникации» [14, с. 2]. То есть, просодические сигналы больше связаны с интонацией и общей структурой речи, а фонематические сигналы – с отдельными звуками и их фонологическим статусом. Во время появления негативной иллюстрации были заметны изменения в обеих сигнальных ветках, которые сразу прерывались обобщениями: «В общем, красиво тут все», «В общем, я бы тут отдохнул». Речь сопровождалась хезитационными паузами.

Физиологические изменения наблюдались больше у испытуемых мужского пола. Частым изменением было покраснение кожного покрова, пятнообразное покраснение на лице или шее, повышенное потоотделение. Студенты мужского пола чаще, чем девушки, меняли положение тела, использовали жесты-адапторы – часто прикасались к своему телу (к мочке уха, шее, лбу), использовали рез-жесты [3], сосредоточиваясь на нижней части тела. Жесты-манипуляторы чаще использовали девушки, проводя

манипуляции с предметами: одеждой, прической; держали в руках ручки, сумки, украшения, часы. Яркие междометные реакции закономерно наблюдались у студентов с выраженной гипертимной акцентуацией [9], которые отнеслись к исследованию без достаточной серьезности.

Особый интерес привлекли выражения лица и глаз испытуемых, особенно при появлении текста на экране. Саккады прерывались, когда восприятие пыталось выявить ошибку в тексте или убедиться в правильности интерпретации. При понимании того, что в предложенном тексте есть ошибки, студенты часто придвигались к экрану, хотя объективно это движение было лишним для распознавания текста: он уже был прочитан и сопоставлен с верным вариантом.

Оценка результатов

При анализе значимости полученных результатов для российской юридической практики, была выявлена возможность их применения, но с существенными ограничениями, связанными с тем, что российские суды по общему правилу не принимают в качестве доказательств результаты психофизиологической экспертизы с применением полиграфа.

На это есть как нормативно-правовое обоснование и устоявшаяся следственная и судебная практики, так и отсутствие научно-обоснованных методик, гарантирующих установление/отсутствие заведомо ложной информации. Более того, в судебных актах, например, по гражданским спорам, едва ли удастся найти слово «ложь» или «правда». Судьи используют другие термины, когда необходимо продемонстрировать в судебном решении оценку того или иного довода от истца/ответчика. Обычно это выглядит примерно так: «К показаниям Истца суд относится критически». Есть и противоположная практика. Судья нередко пишет в решении: «В совокупности исследованных доказательств нет оснований не доверять показаниям Ответчика» (что фактически означает признание судом информации, представленной Ответчиком, истинной).

Таким образом, с точки зрения закона, суд принимает решение на основании не только всестороннего изучения доказательств, но и на основе «внутреннего убеждения». Известны исключения, которые, в частности, закреплены в статье 307 УК РФ «Заведомо ложные показания, заключение эксперта, специалиста или неправильный перевод» или статье 207.3 «Публичное распространение заведомо ложной информации об использовании Вооруженных Сил Российской Федерации, исполнении государственных органами Российской Федерации своих полномочий, оказании добровольческими формированиями, организациями или лицами содействия в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации или войска национальной гвардии Российской Федерации».

Следует привести также практику установления отцовства при отказе мужчины пройти молекулярно-генетическую экспертизу. В немотивированном отказе в большинстве случаев будут присутствовать физиологические изменения и поведенческие паттерны. Обращая внимание на данные маркеры, суд вправе признать такой отказ основанием для признания отцовства даже при отсутствии результатов экспертизы. При проведении допроса в зале суда опытный судья, как правило, может распознать признаки лжи у допрашиваемого лица. Кроме того, существующие методики проведения допроса позволяют выявить ложные показания не только приемами риторики, но и на основе наблюдения за внешними проявлениями в поведении допрашиваемого, многие из которых были выявлены у испытуемых и представлены в таблице.

Особенно важны навыки распознавания лжи среди дознавателей и следователей. Чаще всего именно при проведении допросов участников по делу формируется основа для дальнейшего поддержания обвинения в суде. Умение определять экстралингвистические маркеры лжи позволяет в ряде случаев получать ценную информацию ориентирующего характера. Например, известный прием фиксации эмоциональных реакций допрашиваемого при демонстрации ему различных мест на карте с потенциальными местами совершения преступления. В протокол допроса экстралингвистические маркеры лжи не вносятся, однако следователь может понять, каким образом ему следует выстроить дальнейшее расследование уголовного дела.

Также предполагается, что при получении признательных показаний от обвиняемого, они должны быть проверены надлежащим образом, включая фиксацию экстралингвистических маркеров лжи. *Regina probationum* – признание – царица доказательств (перевод с лат.), однако нередко признание является ложным: вспомним громкую историю признаний патологического лжеца Стуре Бергваля [4]. В целом, в российском праве сложилась практика осторожного отношения к методикам распознавания

лжи и ее экстралингвистическим маркерам. Тем не менее, в некоторых странах (США, Канада, Израиль и др.) результаты психофизиологической экспертизы с применением полиграфа в ряде случаев практически закладываются в основу обвинения.

В перспективе настоящего исследования представляется актуальным изучение экстралингвистических маркеров лжи в эпоху искусственного интеллекта и в особенности высокотехнологичного права [1], например, при помощи выявления лжи программами бесконтактной детекции. Высокотехнологичными инструментами установления признаков лжи могут быть эффективно дополнены методики проведения допроса. Также представляется необходимым обратить внимание на проблему установления экстралингвистических маркеров лжи и возможность создания самообучаемой российской нейросети. Данный вопрос находится на междисциплинарном стыке техники, медицины, права, лингвистики, философии, психологии.

Заключение

Таким образом, результаты представленного исследования могут быть использованы для распознавания лжи среди дознавателей и следователей. Умение определять экстралингвистические маркеры лжи помогут расширить возможности получать ценную информацию ориентирующего характера. Окончательное решение о признании какого-либо утверждения истинным или ложным всегда должно оставаться за человеком.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Бертовский Л.В.* Понятие высокотехнологичного права // *Высокотехнологичное право: генезис и перспективы. Материалы II международной межвузовской научно-практической конференции.* Красноярск, 2021. С. 43-47.
2. *Гарькавец С.А.* Психология невербального общения. Северодонецк, 2015.
3. *Гончаренко Е.В., Тайсаева С.Б., Полякова Е.В., Агагулиев Г.А.* Основные физиологические и пантомимические маркеры сокрытия информации (лжи) у причастных лиц и симулянтов // *Вестник КГУ.* 2022. № 3. С. 220–225.
4. *Доронина И.М.* Индивидуальная форма медиавиктимизации (на примере истории Стуре Рагнара Бергваля) // *Человек в информационном пространстве.* Ярославль. 2024. С. 50-52.
5. *Желтухина М.Р., Сергеева О.В., Гайнцев Э.Р.* Синхронизация понятийного и клипового мышления при использовании технологии проблемного обучения // *Педагогическое образование в России.* 2024. № 6.
6. *Ильин Е.П.* Эмоции и чувства. СПб., 2011.
7. *Косоногов В.* Зеркальные нейроны: краткий научный обзор. Ростов-на-Дону, 2009.
8. *Ленец А.В.* Семиотические аспекты анализа лжи // *Знание. Понимание. Умение.* 2010. № 1. С. 134–139.
9. *Пономаренко В.В.* Практическая характерология: методика 7 радикалов. М., 2019.
10. *Фрай О.* Ложь. Три способа выявления. Как читать мысли лжеца. Как обмануть детектор лжи. СПб., 2005.
11. *Хаэр Р.Д.* Лишенные совести. Пугающий мир психопатов. СПб., 2021.
12. *Шаховский В.И.* Что такое лингвистика эмоций // *Мир лингвистики и коммуникации: электрон. науч. журн.* 2008. № 12. С. 22–30.
13. *Экман П.* Психология лжи. Обмани меня, если сможешь. СПб., 2022.
14. *Liebenthal E., Silbersweig D., Stern E.* The Language, Tone and Prosody of Emotions: Neural Substrates and Dynamics of Spoken-Word Emotion Perception // *Frontiers in Neuroscience.* 2016. Vol. 10. P. 1–13.
15. *Tamir M., Schwartz Sh.H., Oishi Sh., Kim M.Y.* The secret to happiness: Feeling good or feeling right? // *Journal of Experimental Psychology.* 2017. Vol. 146. Is. 10. P. 1448–1459.

ДИАХРОНИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ КОМПОЗИЦИИ АНГЛОЯЗЫЧНОЙ НАУЧНОЙ СТАТЬИ

Аннотация. В работе проводится диахронический анализ структуры англоязычных научных статей. Выявлены композиционные особенности, характерные для статей двух исторических периодов: 1935 и 2005 годов. Показано, как изменялась структура изложения научного материала, отражая развитие научной коммуникации и стандартизацию научного дискурса. Особое внимание уделено выявлению ключевых содержательных разделов и их функциональной роли в формировании научного текста.

Ключевые слова. Научная статья, композиционная структура, динамические изменения.

Mironova M.Y.

DIACHRONIC CHANGES IN THE COMPOSITION OF AN ENGLISH SCIENTIFIC ARTICLE

Abstract. The article provides a diachronic analysis of the structure of English scientific articles. The compositional features of the articles of two historical periods (1935 and 2005) are defined. It is shown how the way of presenting scientific material has changed, reflecting the development of scientific communication and the standardization of scientific discourse. Special attention is paid to the identification of key sections and their functional role in the formation of a scientific text.

Keywords. Scientific article, compositional structure, changes in dynamics.

Введение

Научная статья, как один из основных способов трансляции знаний, обладает характеристиками, отличающими её от других жанров научного дискурса. Основным конститутивным признаком научной статьи выступает уникально структурированная композиция. О.П. Емельянова определяет научную статью как «специфическую модель структурно-композиционной и языковой организации текста, сформированной экстралингвистическими факторами коммуникации» [4, с. 62]. Данное определение подчеркивает, что структура и язык научного текста зависят не только от жанровых требований, но и от внешних факторов. Актуальность настоящей работы определяется, прежде всего, тем, что в ней предлагается описание композиции научной статьи с позиции исторической дискурсологии, предполагающей рассмотрение текста определенной жанровой разновидности в совокупности с внеязыковыми факторами, определяющими его форму и содержание. Моделирование жанровой организации представляется интересным с точки зрения её развития и адаптации к меняющимся социокультурным условиям.

Исследования, посвященные историческому развитию композиции научной статьи, многочисленны и представлены следующими авторами. И.Ф. Шамара анализирует особенности становления

ГРНТИ 16.21.33

EDN CPXHYC

© Миронова М.Ю., 2025

Марина Юрьевна Миронова – кандидат филологических наук, доцент, доцент кафедры английского языка № 2 Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-7938-6254

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 921 304-91-50. E-mail: mkpr@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 01.07.2025.

стандарта научной статьи на примере американского медицинского журнала по хирургии. Рассматривая период с конца XIX до начала XXI века, автор проводит сравнительный анализ таких аспектов научных статей, как общий объем, количество авторов, рубрикация, невербальные средства передачи информации, частотность использования коннекторов для обеспечения логико-смысловой связи [9]. Е.В. Бузальская исследовала тенденции становления модели русскоязычной научной статьи в сфере гуманитарных наук в период с 1900 по 2020 годы. Помимо формальных характеристик, касающихся оформления и членения текста, автор рассматривала когнитивные и прагма-лингвистические (выявление речевых стратегий) особенности научных статей [1].

В.Е. Чернявская, анализируя важность позиционирования нового научного знания, выводит модель эталонной композиционной структуры научного текста, описывая функциональную роль каждого композиционно-прагматического сегмента [8]. Работы П.Б. Кузьменко, также посвященные исследованию формата англоязычных научных статей, сосредоточены на структурно-содержательных особенностях статей по лингвистике. Автор выделяет композиционно-содержательные блоки научной статьи, проводит сравнительный анализ способов организации содержательных элементов аутентичных и неаутентичных научных произведений для выявления существующих в англоязычном научном обществе конвенций [5]. В исследованиях Е.В. Вахтеровой о жанровых разновидностях научной медицинской статьи представлены результаты изучения композиционных особенностей данного типа текста в период с 2016 по 2021 гг. Автор подробно анализирует лингвистические характеристики каждого композиционного элемента научного произведения [3]. Ю.Н. Науменко проводит сопоставительный анализ научных категорий исследования на материале англоязычных и русскоязычных медицинских статей и выявляет способы их вербализации [6].

Как можно заметить, анализ структуры научной статьи до настоящего времени проводился либо применительно к статьям определенной направленности, либо в рамках ограниченного временного интервала. В связи с этим текст научной статьи требует дальнейшего изучения в аспекте развития и становления его композиции. Цель данного исследования заключается в анализе эволюции особенностей структурирования текста в англоязычных научных статьях. Следует отметить, что в качестве структурного элемента текста рассматривался формально выделенный (маркированный вербально или графически) содержательный раздел. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: выделить маркированные рубрики в научных статьях двух временных периодов и определить их количественный состав; выстроить композиционную модель текста научной статьи каждого анализируемого периода; провести сопоставительный анализ моделей.

Материалы и методы

Материалом для исследования послужили англоязычные научные статьи, размещенные на платформе научной литературы Semantic Scholar. Исследование проводилось в два этапа. Цель первого этапа заключалась в выявлении маркированных разделов, включенных в структуру научных статей различных эпох. В качестве маркеров рассматривались визуально-графические средства оформления, такие как озаглавливание раздела, выделение абзаца курсивом, использование отступа строки, сноски, изменение шрифта. Для достижения этой цели были отобраны две совокупности научных текстов: 80 научных статей 1935 года издания и 80 научных статей, опубликованных в 2005 году. На втором этапе исследования был проведен сопоставительный анализ текстов двух периодов с целью выявления различий в количественном составе разделов и их функциональных особенностях.

Выбор периодов определен их исторической контрастностью, а также влиянием, которые оказали на письменную научную коммуникацию события середины XX – начала XXI годов. В биографических и исторических материалах, относящихся к началу 1930-х годов, данный период отмечен как время значительных политических, экономических и социальных изменений. Мировой экономический кризис 1929 года привел к серьезным финансовым трудностям и массовой безработице в Великобритании, кризис монархии 1936 года вызвал острые внутренние противоречия в партийных кругах, а нарастающая угроза со стороны гитлеровской Германии и появление Британского союза фашистов усиливали атмосферу напряженности [2]. Последующая активная подготовка к войне и восстановление экономики в послевоенный период привели к осознанию значения науки. Все перечисленные события создавали предпосылки для развития научной мысли в различных областях.

В 1946 году в Лондоне была основана Международная ассоциация по стандартизации (ИСО). В задачи организации входила координация разработки международных стандартов для обеспечения единых требований к различным материалам, продуктам, процессам и услугам. Создание ИСО существенно повлияло на международное научно-техническое сотрудничество, в целом, и на научные публикации, в частности. В 1972 году Американский национальный институт стандартов (ANSI) утвердил формат IMRaD (Introduction, Methods, Results, and Discussion) в качестве стандарта для оформления научных статей. Появление электронных баз данных в начале XXI века также оказало влияние на форматирование статей и их композицию. С середины 1960-х годов в научном мире начинают формироваться индексы научного цитирования, позволяющие отслеживать цитируемость научных публикаций и оценивать вклад ученых в развитие науки. В 1997 году индексы были объединены в единую онлайн-платформу Web of Science, ставшую комплексным инструментом для поиска и анализа научной информации и признанным стандартом в международном научном сообществе.

В 2004 году была официально запущена база данных рецензируемой научной литературы Scopus как современная и более удобная альтернативная система с широким охватом дисциплин [7]. Таким образом, сравнение структуры научных статей из двух важных исторических эпох – период перед началом формирования единых композиционных стандартов и период их становления – позволяет выявить диахронические изменения в композиционном строении научных текстов, отражающие эволюцию жанра научной статьи от традиционных форм к современным, а также проследить влияние исторических и технологических факторов на научное письмо.

Следует отметить, что статьи, послужившие материалом исследования, варьируются по направленности и охватывают широкий спектр научных дисциплин. Отсутствие единой дисциплинарной принадлежности продиктовано стремлением исследовать универсальные закономерности композиционных трансформаций, выходящие за рамки конкретной области знаний. В работе применялись следующие методы исследования: метод количественного анализа, описательный метод, приемы сравнительно-сопоставительного анализа, структурное моделирование.

Результаты и их обсуждение

Результаты первого этапа нашего исследования позволили установить, что структура текстов научных статей 1935 года издания не отвечает единым требованиям. 27 из 80 статей (33%) не имеют выделенных разделов, представляя собой «сплошные» тексты без рубрикации и библиографического списка. 48 статей (60%) содержат маркированные разделы, однако их состав не отличается единообразием. Основными разделами являются Introduction/Введение (содержится в 33,75% статей), Discussion/Дискуссии (содержится в 16% статей), Summary/Резюме (содержится в 28,75% статей), Conclusion/Заклучение или Conclusions/Выводы (содержится в 18% статей), References или Bibliography/Библиографический список (содержится в 52,5% статей).

Раздел Introduction встречается в 27 из 80 проанализированных статей, что свидетельствует о том, что примерно в трети случаев авторы явно обозначали вводную часть. При этом лишь в 16 случаях вводная часть предваряется заголовком Introduction, тогда как в остальных 11 статьях данный раздел маркирован в тексте при помощи отступа, который отделяет введение от последующего раздела. Содержание раздела Introduction может варьироваться в зависимости от конкретной статьи. Тем не менее, как правило, этот раздел включает формулировку цели исследования, гипотезу, историю и проблематику вопроса, описание применяемых методов, обзор предыдущих исследований. Таким образом, раздел Introduction выполняет функциональную роль, аналогичную разделу Abstract/Аннотация в современных научных статьях, кратко и ёмко представляя суть и предпосылки исследования.

Выделение раздела Abstract нетипично для статей данного периода и присутствует только в двух работах. Примечателен тот факт, что в одной из работ раздел Abstract располагается в конце статьи и содержит краткое резюме основных результатов. По всей видимости, размещение аннотации в конце статьи было следствием отсутствия строгих стандартов или иной издательской практики.

Общей тенденцией в данный период является произвольное деление основного текста статьи на тематические разделы (содержатся в 48% статей), посвящённые рассмотрению определённых аспектов обсуждаемой проблемы.

Информация о применяемых методах, достигнутых результатах, а также их обсуждение представлены в виде отдельных рубрик (Methods/Методы, Results/Результаты, Discussion/Обсуждение) в ограниченном количестве работ, преимущественно относящихся к естественным наукам. Методы исследования выделены в отдельный раздел лишь в 12,5% случаев, что указывает на менее формализованный подход к представлению методологии. Анализ эмпирического материала показал, что описание методологических аспектов чаще включается непосредственно в основной текст работы. Результаты представлены в виде отдельного блока в 6% статей, тогда как в остальных случаях информация о достигнутых результатах не выделялась явно, а интегрировалась в другие разделы, преимущественно в раздел Summary. Раздел Обсуждение встречается в 16% статей, что свидетельствует о не обязательном выделении аналитической составляющей.

Разделы Summary и Conclusion(s) выполняют в данный период схожие функции и располагаются перед блоком «Выражение благодарности» при его наличии, либо непосредственно перед списком литературы. Вместе с тем, анализ статей, включающих оба эти раздела (3 статьи), позволяет выявить их функциональные различия. Раздел Summary (содержится в 28,75% статей) посвящен подведению итогов исследования. Он содержит обобщенные результаты и ключевые выводы, которые могут быть компактно представлены как в виде связного текста, так и в формате нумерованного списка. В разделе Conclusion(s) (содержится в 18% статей) подводятся итоги исследования, даются рекомендации, обсуждается значимость полученных результатов и определяются перспективы работы. В работах, где представлен только один из двух разделов, другой берет на себя функции отсутствующего.

Наиболее устойчиво в данный период формально выделяется раздел References/Bibliography (содержится в 51% статей), маркированный либо заголовком, либо отличающимся от основного текста шрифтом. В работах зафиксированы два варианта заголовков для раздела со списком литературы. Преимущественно используется название References – так озаглавлены 29 из 41 статьи. Вместе с тем, в 12 статьях встречается альтернативное название – Bibliography.

Одной из особенностей научных произведений данного периода является выражение признательности лицам, внесшим вклад в проведение исследования. Данная информация помещается в конце статьи перед списком литературы. В статьях, вошедших в выборку за 1935 год, лишь в одной работе благодарственный текст оформлен в виде озаглавленного содержательного блока (Acknowledgments). В остальных 17 статьях (21%) слова признательности оформлены отступом от основного текста и шрифтом меньшего размера. Количественный показатель свидетельствует о том, что, хотя выражение благодарности не было редкостью, оно всё же не являлось обязательным элементом оформления.

Таким образом, модель композиционной структуры научной статьи 1935 года можно представить следующим образом: Introduction (содержится в 33,75% статей), Methods (содержится в 12,5% статей), Results (содержится в 6% статей), Discussion (содержится в 16% статей), Summary (содержится в 28,75% статей), Conclusion(s) (содержится в 18% статей), References/Bibliography (содержится в 52,5% статей), Acknowledgments (содержится в 21% статей). Представленные показатели указывают на то, что в 1930-е годы формальное выделение стандартных разделов научной статьи было весьма вариативным и не регламентировалось жесткими нормами. Авторы имели свободу комбинировать или опускать отдельные части композиции, что отражало гибкость и экспериментальность научного изложения того времени.

К началу XXI века композиционная структура текста научной статьи претерпевает значительные изменения. Рубрикация становится более определенной и системной: внутритекстовое пространство перераспределяется между разделами статьи, за отдельными рубриками закрепляется статус обязательных, а порядок следования композиционных блоков текста становится строго регламентированным. Если в 1935 году 35% статей либо вовсе не имели рубрикаций, либо ограничивались 1-3 разделами, то к 2005 году количество подобных научных произведений заметно сокращается: все 80 текстов, входящих в эмпирический материал, оформлены в соответствии с определенной структурой и содержат от 5 до 9 маркированных разделов. Таким образом, частотность выделения разделов, маркируемых вербально или графически, увеличивается на 35%.

Раздел Abstract становится обязательным компонентом научной статьи (содержится в 95% статей). В 12 статьях (15%) данный раздел вводится под заголовком Summary, что, по всей видимости, говорит о возможной взаимозаменяемости терминов из-за всё еще неполной формализованности стандартов научного оформления. Аннотация не всегда предваряется заголовком, в ряде случаев данный раздел выделен графически: отличающимся от основного текста шрифтом, полужирным начертанием, линией,

отделяющей аннотацию от смежных блоков, либо более широкими полями. Наблюдается тенденция к структурированию аннотации по модели (в 43% статей). Этапы структуры отражают процесс поисковой активности и результаты. Выявлены следующие варианты структурирования аннотации:

- Background/Methods/Results/Conclusion(s);
- Objective/Methods/Results/Conclusion(s);
- Objective/Design/Setting/Subjects/Main outcome measures/Results/Conclusion(s);
- Objective/Design/Subjects/Method/Results;
- Background/Aim/Method/Results/Conclusion(s).

Различия в структуре аннотации могут быть обусловлены типом исследования (клиническое, экспериментальное, теоретическое), требованиями журнала, а также областью науки. Так, модель Background/Methods/Results/Conclusion(s) наиболее часто используется в медицинских, биологических и прикладных науках. Она акцентирует внимание на научном контексте, методах и итогах, что важно для быстрого понимания сути исследования. В модели Objective/Methods/Results/Conclusion(s) особое внимание уделяется формулировке цели исследования, чтобы уже на начальном этапе знакомства со статьей читатели могли понять основную задачу автора. Как правило, согласно данной модели строятся аннотации в клинических и экспериментальных работах. Наиболее подробные стандартизированные структуры, например, Objective/Design/Setting/Subjects/Main outcome measures/Results/Conclusion(s) характерны для публикаций в медицинских журналах с высоким уровнем требований к отчетности.

Наделение аннотации статусом обязательного элемента научной статьи продиктовано стремлением дать читателю представление о цели, методах, результатах и значимости исследования, позволить оценить его качество и релевантность для собственных целей без необходимости полного прочтения работы. Таким образом, аннотация получает роль ключевого средства обеспечения заметности научного результата. Аннотация постепенно дополняется ключевыми словами (содержатся в 27% статей) – новый элемент статьи, состоящий из перечня нескольких основных терминов по теме исследования. Раздел Keywords введен в структуру научной статьи с целью облегчения поиска тематически релевантных работ, а также для индексации научных произведений в базах данных и электронных каталогах. Можно сказать, что появление раздела Keywords отражает эволюцию письменной научной коммуникации, направленной на улучшение доступа к знаниям и оптимизацию поиска научной информации. Таким образом, разделы Abstract и Keywords становятся важными инструментами обнаружения и популяризации научного знания.

Наблюдается существенно более четкое выделение раздела Introduction (содержится в 72,5% статей): он вводится с помощью заголовка в 5 раз чаще, чем в предыдущем периоде. Данный факт свидетельствует о том, что озаглавливание вводного раздела является частью процесса стандартизации научных публикаций. Заголовок «Introduction» служит ориентиром для читателя, обозначая начало основного изложения и четко отделяя вводную часть от других разделов. В данном блоке формулируются цель и задачи исследования, кратко освещаются результаты предыдущих работ, обозначаются актуальные, но еще не разрешенные научные вопросы.

Стремительно возрастает частотность выделения разделов Methods (содержится в 78% статей), Results (содержится в 78% статей) и Discussion (содержится в 77% статей). Присвоение данным разделами статуса практически обязательных, по нашему мнению, отражает возросшие требования к ценностной составляющей нового научного знания. В частности, это связано с необходимостью обеспечения воспроизводимости исследований, их объективности и научной значимости. Так, раздел Methods обособляется для того, чтобы вынести в фокус внимания читателя информацию об используемой методологии, что обеспечивает возможность другим исследователям воспроизвести эксперимент. Кроме того, в условиях повышенной публикационной активности в начале XXI века такой подход может служить дополнительным инструментом проверки достоверности полученных результатов.

Разграничение разделов Results и Discussion позволяет избежать смешения фактов и интерпретаций. В разделе Results излагаются исключительно объективные данные и результаты исследований, без субъективных оценок и интерпретаций. Results зачастую содержит таблицы, графики и большой объем числовой информации, позволяя наглядно представить результаты работы. Предполагаем, что в процессе исторического развития композиции научной статьи раздел Results выделился из более общего и менее структурированного раздела Summary. Это изменение отражает эволюцию научного письма от

свободного повествования к более формализованному и стандартизированному стилю. В разделе Discussion осуществляется анализ полученных данных, их сопоставление с существующими теориями, обсуждаются возможные ограничения и направления для будущих исследований. Такой подход, предполагающий разграничение двух рубрик, способствует более структурированному изложению материала, отделяя фактические данные от их анализа.

Раздел Summary, выполнявший в 1935 году функцию обобщения и подведения итогов, уступил место разделу Conclusion(s) (содержится в 30% статей). Тем не менее, заголовок Summary по-прежнему сохраняется в 18% публикаций, где под ним размещают аннотацию.

Следует также отметить установление более четкой дифференциации между разделами Discussion и Conclusion(s). Раздел Conclusion(s) встречается лишь в 30% научных статей 2005 года. В половине из них он представлен как самостоятельный элемент, интегрированный в структуру текста вместе с разделом Discussion, и служащий для акцентирования ключевых выводов и краткого подведения итогов работы. Исходя из статистики, можно заключить, что раздел Conclusion(s) не является обязательным структурным компонентом научной статьи – его присутствие определяется требованиями конкретного журнала или предпочтениями автора. В большинстве случаев (79%) выводы включаются в раздел Discussion, что делает выделение отдельного раздела Conclusion(s) излишним.

Приложение списка использованных источников литературы становится обязательным для всех научных статей (присутствует в 97,5% статей), что отражает возросшую значимость цитирования и опоры на научную базу. В двух третях случаев список использованной литературы оформляется под заголовком References. Заголовок Bibliography, по всей видимости, выходит из употребления, поскольку в выборке за 2005 год обнаружен не был. В работах, где перечень источников не озаглавлен, он выделяется графически – с помощью отступа и уменьшенного размера шрифта.

Авторам научных статей 2005 года свойственно чаще подчеркивать вклад третьих лиц (коллег, организаций и др.) в проведение исследований: раздел Acknowledgment присутствует в 77,5% научных статей, что на 56,5% больше, чем в предыдущем периоде. Несмотря на то, что данный раздел маркирован вербально лишь в половине случаев (48%), он неизменно выступает структурным компонентом научной статьи, и в остальных случаях (51%) выделяется графически – с помощью курсива или уменьшенного шрифта. Становление данного текстового сегмента отражает значимость этических норм, сотрудничества между исследователями и организациями, а также стремление к прозрачности и открытости относительно финансовой базы исследования.

Долю разделов в структуре англоязычных научных статей по историческим периодам можно проиллюстрировать данными, приведенными в таблице.

Таблица

Композиционная структура англоязычных научных статей 1935 и 2005 годов

1935			2005		
Структурные элементы текста публикации	Количество статей	Процентное содержание	Структурные элементы текста публикации	Количество статей	Процентное содержание
Abstract	2	2,5%	Abstract/Summary	76	95%
Key words	0	0%	Key words	22	27%
Introduction	27	33,75%	Introduction	56	72,5%
Methods	10	12,5%	Methods	63	78%
Results	5	6%	Results	63	78%
Discussion	13	16%	Discussion	62	77%
Summary	23	28,75%	Summary	1	1,25%
Conclusion(s)	15	18%	Conclusion(s)	24	30%
References/Bibliography	42	52,5%	References	78	97,5%
Acknowledgments	17	21%	Acknowledgments	62	77,5%
Статьи с вербально и/или графически маркированными разделами (не включая тематические разделы)	52	65%	Статьи с вербально и/или графически маркированными разделами (не включая тематические разделы)	80	100%

Как показал анализ, динамика композиции научной статьи отражает тенденцию к стандартизации, проявляющуюся в устойчивом воспроизведении структуры и повторяемости способов её актуализации. Структура научной статьи фокусируется на последовательном отражении процесса познавательной деятельности ученого. Каждый элемент структуры выполняет определенную функцию.

Заключение

Подытоживая вышесказанное, приходим к выводам о том, что динамические процессы в композиционной организации текста научной статьи сводятся к следующим: возрастание частотности включения разделов Abstract, Introduction, Methods, Results, Discussion, Conclusion, References, Acknowledgments; введение раздела Keywords в композицию научной статьи, но без наделения его статусом обязательного; упразднение раздела Summary с перераспределением его функций между разделами Results, Discussion и Conclusion; расширение практики обозначения разделов вербальными, а также вербально-графическими средствами.

Тенденция к выделению обособленных разделов объясняется, как нам кажется, несколькими причинами. Во-первых, вызовы, которые поставило перед наукой активно развивающееся информационное общество XXI века, привели к необходимости переосмысления и адаптации методов представления научных знаний с целью повышения их доступности и заметности в информационном потоке. В результате особое внимание было уделено структурированию информации для её быстрого и эффективного представления аудитории. Достижению данной цели способствует намеренное выделение наиболее важных текстовых компонентов, они получают акцентирование в тексте при помощи формальных средств. Таким образом, композиционная структурированность научного текста моделирует процесс получения научного знания и обеспечивает фокусирование читателя в процессе извлечения информации, а стереотипность во внешнем оформлении позволяет легко ориентироваться в содержании публикации и быстро находить необходимую информацию.

Во-вторых, выделение отдельных композиционных частей научной статьи отражает растущую значимость ценностной составляющей научного исследования. Такой подход способствует разграничению науки и ненаучных форм исследования, позволяя оценить тот или иной фрагмент знания как объективно истинный, значимый или новый, и, тем самым, гарантируя соответствие публикуемых материалов критериям научного знания. Отсюда следует, что изменения композиции научной статьи возникли из потребности повысить качество исследований и их прозрачность, что не только повышает ценность публикации как достоверного источника знаний, но и способствует развитию науки в целом. В-третьих, упорядоченность научных работ облегчает процесс рецензирования. Стремительное увеличение в начале XXI века объема научных публикаций и рейтинговых изданий создавало нагрузку на систему рецензирования. Стандартизация композиционной структуры научных статей помогает оптимизировать данный процесс.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бузальская Е.В. Научная статья: тенденции изменения модели // Жанры речи. 2021. № 2 (30). С. 90-100.
2. Бурова И.И. Две тысячи лет истории Англии. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2020. 672 с.
3. Вахтерова Е.В. Особенности языковой реализации англоязычной научной медицинской статьи: на материале исследовательской статьи и отчёта о клиническом случае: дис. ... канд. филол. наук. Воронеж, 2023. 207 с.
4. Емельянова О.П. Жанровые особенности статьи академического дискурса // Казанская наука. 2019. № 6. С. 57-63.
5. Кузьменко П.Б. Структурно-содержательная организация гуманитарного научного текста на английском языке (на материале публикаций по лингвистике): дис. ... канд. филол. наук. Воронеж, 2020. 208 с.
6. Науменко Ю.Н. Маркеры научных категорий исследования: сопоставительный анализ способов вербализации: дис. ... канд. филол. наук. Тверь, 2021. 167 с.
7. Степанова Ю.А. Новый подход к оценке результатов научно-исследовательской деятельности // Медицинские новости. 2015. № 6. С. 46-51.
8. Чернявская В.Е. Научный дискурс: выдвижение результата как коммуникативная и языковая проблема. М.: ЛЕНАНД, 2017. 144 с.
9. Шамара И.Ф. Научная статья: эволюция жанра и современный стандарт // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. № 1 (22). С. 47-53.
10. Semantic Scholar. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org> (дата обращения 09.07.2025).

Бочарова Е.В.

ВЕРИФИКАЦИЯ КЛАССИЧЕСКИХ ТЕОРИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ

Аннотация. Статья эмпирически проверяет классические модели жизненного цикла организации (Грейнер, Адизес, Миллер и Фризен, Чандлер) на примере предприятий Республики Карелия. Проведен сравнительный анализ теорий, выявлены их сходства, различия, преимущества и ограничения. Основная цель – оценка актуальности и применимости моделей в современных российских региональных условиях, с акцентом на финансовые и организационные паттерны. Подтверждена применимость базовых стадий (рост, зрелость, спад) для региональных компаний. Выявлено доминирование стадий «Давай-давай» и «Расцвет» по Адизесу. Показано, что компании могут избежать спада при своевременной адаптации. Обнаружена специфика развития карельских предприятий, обусловленная региональной экономикой (роль ресурсного сектора, исторические особенности приватизации), требующая адаптации классических моделей, особенно на стадиях «Юность» и «Аристократизм». Намечены перспективные направления исследований: влияние цифровизации, ИИ и устойчивого развития на жизненные циклы. Выводы полезны для менеджеров и исследователей в области организационного развития и стратегического планирования.

Ключевые слова. Жизненный цикл организации; управленческие стратегии; организационное развитие; инновационные стратегии; организационные изменения; рыночная адаптация.

Bocharova E.V.

VERIFICATION OF CLASSICAL ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE THEORIES: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF KARELIA

Abstract. The article empirically verifies classical organizational life cycle models (Greiner, Adizes, Miller & Friesen, Chandler) using enterprises from the Republic of Karelia as a case study. A comparative analysis of the theories is conducted, identifying their stages, similarities, differences, advantages, and limitations. The primary goal is to assess the relevance and applicability of these models in modern Russian regional contexts, focusing on financial and organizational patterns corresponding to different life cycle stages. The applicability of basic life cycle stages (growth, maturity, decline) for regional companies is confirmed. The dominance of the "Go-Go" and "Prime" stages (Adizes) is identified. It is demonstrated that companies can avoid decline through timely adaptation. Specificities in the development of Karelian enterprises are revealed, stemming from the regional economy (the role of the resource sector, historical specifics of privatization), necessi-

ГРНТИ 06.39.41

EDN SIREBO

© Бочарова Е.В., 2025

Елена Вячеславовна Бочарова – аспирант кафедры экономики и управления Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов; начальник административного отдела отделения национального банка по Республике Карелия Северо-Западного главного управления Центрального банка Российской Федерации. ORCID 0009-0003-2347-0400

Контактные данные для связи с автором: 192236, Санкт-Петербург, ул. Фучика, 15 (Russia, St. Petersburg, Fuchika str., 15). Тел.: +7-921-700-14-10. E-mail: slavn2001@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 27.08.2025.

tating adaptations to classical models, especially at the "Adolescence" and "Aristocracy" stages. The conclusion outlines prospective research directions: the impact of digitalization, artificial intelligence, and sustainable development on organizational life cycles. The findings are valuable for practicing managers and researchers in organizational development and strategic planning.

Keywords. *Organizational life cycle; managerial strategies; organizational development; innovation strategies; organizational change; market adaptation.*

Введение

Изучение жизненных циклов (ЖЦ) предприятий имеет высокую актуальность в современных условиях динамичного и конкурентного рынка по следующим причинам:

во-первых, происходят постоянные изменения на рынке, поэтому очень важно создать такую систему управления организацией и производством, которая позволит предоставлять на рынок конкурентоспособный и качественный товар [8]. Понимание ЖЦ помогает оперативно реагировать на внешние вызовы;

во-вторых, хорошо структурированная система управления финансами, соответствующая конкурентной стратегии, необходима для оптимизации ресурсов и минимизации рисков в современной динамичной рыночной среде [9]. Знание этапов жизненного цикла позволяет менеджменту формулировать эффективные стратегии, отвечающие текущему состоянию предприятия;

в-третьих, поддержка инноваций зависит от стадии жизненного цикла: стартапам нужны финансирование и помощь в выходе на рынок, развивающимся предприятиям – масштабирование и операционная поддержка, а зрелые компании сосредоточены на поддержании инноваций и адаптации к рынку. Индивидуальная политика необходима для решения уникальных задач каждого этапа [10]. Таким образом, на разных стадиях ЖЦ различается необходимость в инновационных подходах, что подчеркивает важность исследования для сохранения конкурентоспособности;

в-четвертых, есть потребность в эффективном финансовом планировании. Жизненные циклы помогают предсказывать финансовые потребности, делая акцент на необходимости привлечения инвестиций в критические моменты. Учет теоретических и практических процессов циклического развития предприятия, изучение предприятия с позиции ЖЦ позволяет повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности и своевременно разработать меры по предотвращению или ослаблению негативных и повышению положительных результатов [5];

в-пятых, важность управления изменениями: понимание особенностей перехода между стадиями помогает менеджерам более эффективно управлять изменениями и поддерживать мотивацию сотрудников.

Материалы и методы

В статье анализируются известные классические теории жизненного цикла, разработанные Л. Грейнером, И. Адизесом, Д. Миллером и П. Фризенем, А. Чандером с целью установить особенности каждой из них, выделить конкурентные преимущества и определить, актуальны ли для применения эти модели в современной практике менеджмента для российских предприятий. Для проверки гипотезы связи возраста организации с ее размером и основными экономическими показателями использовалась аналитическая система «СПАРК-Интерфакс». С ее помощью сделана выборка компаний, зарегистрированных на территории Республики Карелия. В выборку попали 3178 организаций, анализ проведен по 2479 предприятиям с ненулевыми значениями.

Автором использовались общенаучные методы исследования: анализ, сравнение и обобщение, а также применялись количественные и качественные методы, соответствующие цели верификации теорий ЖЦ на выборке карельских предприятий: статистический анализ карельских компаний различной формы собственности (финансовые показатели за 2024 г.) с расчетом рентабельности активов (ROA), рентабельности капитала (ROE), темпа роста выручки и чистой прибыли за последние 3 года.

Была проведена выборка 2479 действующих предприятий Карелии с ненулевой выручкой (данные СПАРК-Интерфакс, 2024 г.). Все предприятия сгруппированы по возрасту: 0-5 лет (260 ед.), 6-10 лет (557 ед.), 11-20 лет (1066 ед.), 21-30 лет (432 ед.), 31+ лет (164 ед.). Введены критерии анализа: рост

выручки ($\Delta \text{Выр} > 0$ за 2021-2024 гг.); рентабельность активов (ROA низкая: $< 6\%$, высокая: $> 12\%$); рентабельность капитала (ROE низкая: $< 5\%$, высокая: $> 20\%$). Проведена верификация стадий ЖЦ: «Давай-давай» (Адизес): $\Delta \text{Выр} > 15\%$ и $\text{ROA} < 5\%$; «Расцвет»: $\Delta \text{Выр} > 10\%$, $\text{ROA} > 10\%$ и $\text{ROE} > 15\%$; «Аристократизм»: $\Delta \text{Выр} < 5\%$ и $\text{ROA} < 5\%$.

Основные результаты

Рассмотрим наиболее популярные теории жизненных циклов предприятий: модель И. Адизеса, модель Л. Грейнера, модель Д. Миллера и П. Фризена, модель А. Чандера. Для удобства анализа представим основные аспекты в таблице 1 и дополним их выводами.

Таблица 1

Сравнение теорий жизненного цикла предприятия

Модель	Идея	Этапы	Сходства	Отличия и недостатки
А. Чандлер (1962)	Связывает жизненный цикл компании с развитием ее стратегии и структуры	1. Начало бизнеса 2. Укрупнение структуры 3. Диверсификация 4. Специализация	Как и у Грейнера, внимание уделено внутренним трансформациям, вызванным ростом	Не учитываются внешние рыночные факторы: быстрые технологические изменения, глобализация, усиление конкуренции
Л. Грейнер (1972)	Организация развивается через последовательные этапы роста, которые сопровождаются кризисами, требующими организационных изменений	1. Рост через творчество 2. Рост через управление 3. Рост через делегирование 4. Рост через координирование 5. Рост через сотрудничество	Фокус на кризисах, схожий с Адизесом. В обоих моделях подчеркивается необходимость изменений для перехода на новый этап	На 5 этапе Л. Грейнер идеализирует организацию, он допускает появление кризиса, название которому не дает. Спустя 26 лет Грейнер предположил, что кризис пятой стадии может возникнуть ввиду истощения факторов, способных послужить новым импульсом роста организации [6]
И. Адизес (1979)	ЖЦ предприятия рассматривается как последовательность фаз, каждая из которых требует разного подхода к управлению. Риски возникают при переходе от этапа к этапу	1. Рождение 2. Младенчество 3. Давай-давай 4. Юность 5. Расцвет 6. Стабильность 7. Аристократизм 8. Ранняя бюрократизация 9. Бюрократизация 10. Смерть	Как и у Грейнера, фокус на переходах между этапами и адаптации к ним	В модели недостает количественного измерения, факторного анализа критериев эффективности развития организации. Также нет возможности осуществлять целеполагание, планировать, прогнозировать организационное развитие [5]
Д. Миллер и П. Фризен (1983)	На основе фактологических исследований предложили систему количественных и качественных критериев. Расширили возможности менеджмента, характерные для каждого из этапов, и предложили четыре его параметра: стратегия, структура, организационная среда, стиль управления	1. Рождение 2. Рост 3. Зрелость 4. Расцвет 5. Спад	Схожие проблемы по мере роста компаний и неизбежность некоторых структурных изменений	Модель часто критикуют за жесткий подбор значимых количественных критериев отдельных стадий жизненного цикла. В количественных критериях есть неоспоримый недостаток – это жесткая фиксация и отвлеченность от специфики отрасли [6]

Составлено автором на основе обобщения основных положений указанных теорий.

Книга А. Чандлера «Стратегия и структура» продвигала идею о том, что менеджеры могут изменять структуры своих компаний, чтобы приспособить их к новым стратегиям. Ученый замечал изменения в бизнес-среде, создающие потребность в новых корпоративных стратегиях. По мере развития новых стратегий росла необходимость в новых организационных структурах, которые обеспечивали бы их реализацию. Организация должна действовать с учетом стратегии, ориентированной на бизнес-цели и изменения среды. Таким образом, А. Чандлер исходил из предположения о том, что решение о выборе стратегии предшествует созданию организационной структуры, адекватной ей.

Особенностью концепции Л. Грейнера является то, что в ней обосновано, что переход с одной стадии на другую осуществляется революционным способом посредством преодоления кризисных явлений, закономерно нарастающих при исчерпании резервов роста, характерных для каждой стадии цикла [2].

И. Адизес подробно описывает в своем труде каждую из стадий, которые проходит организация [1], указывает причины переходов с точки зрения законов организационного поведения и делает рекомендации для менеджмента, как вовремя распознать сигналы кризисных явлений, диагностировать нормальные, аномальные или патологические проблемы и каким образом эффективно управлять организационным развитием. Значимым вкладом ученого в практику управления является определение роли менеджмента на каждом из этапов жизненного цикла организации.

Теперь обратимся к работам российских ученых, чтобы проверить гипотезу о применимости моделей для отечественных компаний. В исследовании, проведенном в Санкт-Петербурге, проанализировало десять моделей жизненного цикла организаций. Установлено, что российские компании обладают различными свойствами развития, обусловленными их происхождением, такими как создание новых компаний, их приватизация или иностранное финансирование. Исследование показывает, что этапы жизненного цикла наблюдаются в различных секторах, что подтверждает актуальность устоявшихся моделей, а также предлагает модификации с учетом местных условий [11].

В статье Ицакова Е.Д., Горшкова Е.А. [4] подчеркивается важность адаптации управленческих практик к новым условиям и высказывается предположение, что исторический анализ российского менеджмента может подтвердить применимость стадий жизненного цикла И. Адизеса, Л. Грейнера и А. Чандлера в современной России.

Жизненные циклы всех экономических объектов имеют одну теоретическую основу: любой жизненный цикл начинается с зарождения, проходит стадии роста, зрелости и спада. ЖЦ компании можно сравнивать с биологическим организмом. Однако, отличием является то, что организацию создают люди, поэтому ЖЦ организации не подчиняется только законам природы. Организация стареет и «умирает» не от времени, а от просчетов и ошибок в управлении. Поэтому проблема профессионального менеджмента является ключевой в управлении ЖЦ предприятия [9].

Для верификации классических теорий жизненного цикла организаций с помощью аналитической системы «СПАРК-Интерфакс» проведен анализ экономических метрик предприятий, зарегистрированных на территории Республики Карелия, находящихся в стадии «действующая организация» и имеющих ненулевые показатели. Более, чем у 40% всех работающих предприятий возрастной диапазон составляет 11-20 лет. Доля молодых компаний (0-5 лет) – 11%, а старшего возраста (образованных в период перестройки, часто в результате приватизации) – 7% (см. табл. 2).

Таблица 2

Распределение компаний Карелии по возрасту и размеру (2024 г.)

Возраст	Всего	Крупные	Средние	Малые	Микро
0-5 лет	260	3 (1,15%)	3 (1,15%)	27 (10,4%)	227 (87,3%)
6-10 лет	557	2 (0,36%)	7 (1,26%)	66 (11,8%)	482 (86,5%)
11-20 лет	1066	13 (1,22%)	10 (0,94%)	124 (11,6%)	919 (86,2%)
21-30 лет	432	10 (2,31%)	17 (3,94%)	57 (13,2%)	348 (80,6%)
31+ лет	164	4 (2,44%)	11 (6,71%)	23 (14,0%)	126 (76,8%)

Составлено автором на основании данных СПАРК-Интерфакс.

Подавляющее большинство компаний (68,7%) относятся к категории «микро» (до 15 сотрудников), причем их доля максимальна среди молодых предприятий (0-5 лет: 87,3%). С увеличением возраста растет доля средних и крупных предприятий: в группе 31+ лет крупные компании составляют 2,4% (против 1,15% в группе 0-5 лет). Это подтверждает тезис классических теорий (Адизес, Грейнер) о структурной трансформации организаций по мере их развития.

Чтобы обеспечить сопоставимость экономических показателей для возрастных групп с разной численностью компаний, распределение организаций по размеру выражено в процентах от общего количества предприятий в соответствующей возрастной категории. Анализ экономических метрик выявил четкую корреляцию между возрастом предприятия и его экономическими характеристиками (см. рис. 1–4).

100% предприятий, относящихся к крупному бизнесу в возрасте 31+ демонстрируют рост выручки, а в возрасте 0-5 лет только 33% фиксируют рост. Среди компаний, относящихся к микробизнесу, в возрасте 0-5 лет 74% имеют положительные темпы роста выручки против 56% в возрасте 31+. По росту чистой прибыли в лидерах средний бизнес, относящийся к возрастной группе 31+ (64%). Интересно, что в группе 6-10 лет 50 и более процентов организаций показывают рост, независимо от размера бизнеса.

Высокая рентабельность активов (более 12%) отмечена у 67% крупных предприятий в возрасте 0-5 лет. В группе 6-10 лет 100% организаций, относящихся к крупному и среднему бизнесу, показали низкую ROA (менее 6%). Большая часть всех предприятий возраста 31+ (более 60%) имеют низкую рентабельность активов. Высокая рентабельность капитала у крупных, малых и микропредприятий в возрасте 0-5 лет. А в возрасте 31+ низкая рентабельность капитала у более, чем половины среднего, малого и микробизнеса.

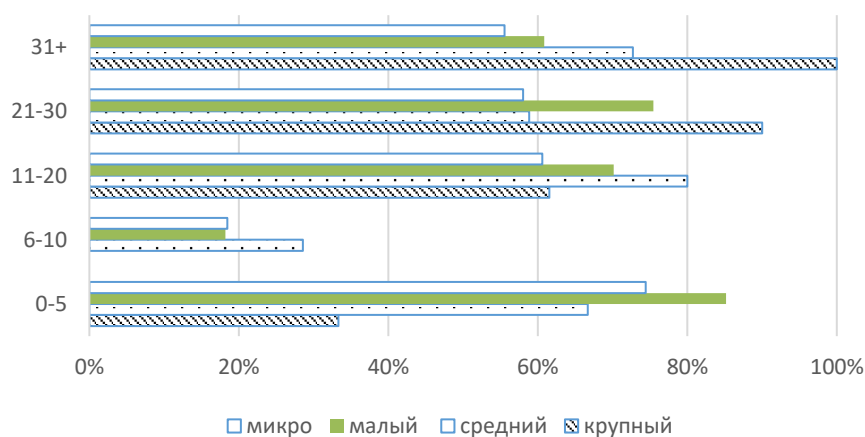


Рис. 1. Темп роста выручки за последние 3 года у предприятий Республики Карелия разных возрастов (составлено автором на основании данных СПАРК-Интерфакс)

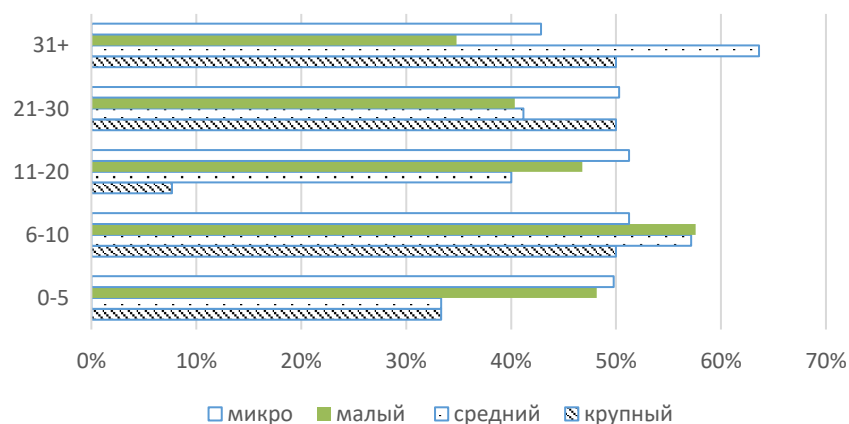


Рис. 2. Рост чистой прибыли у предприятий Республики Карелия разных возрастов (составлено автором на основании данных СПАРК-Интерфакс)

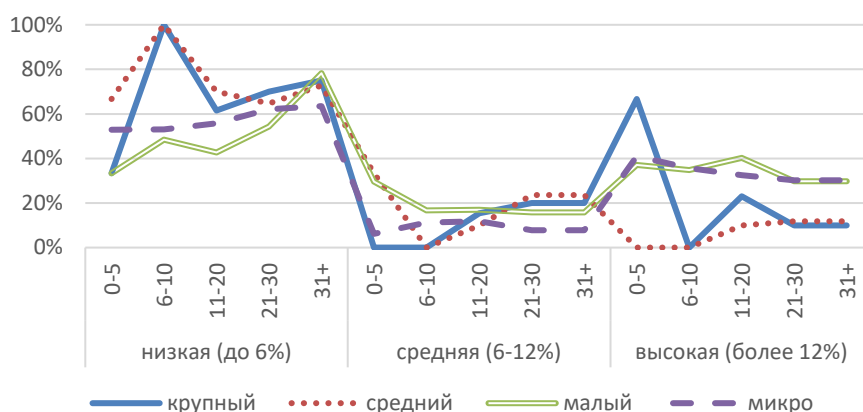


Рис. 3. Рентабельность активов предприятий Республики Карелия разных возрастов (составлено автором на основании данных СПАРК-Интерфакс)

Теперь подробнее рассмотрим основную возрастную группу и крайние. Данные по ключевой возрастной категории Карелии (11–20 лет, 43% выборки) подтверждают, что большинство микро-предприятий (86,2%) застревают на стадии «Давай-давай» (И. Адизес). Несмотря на активный рост выручки (60,6%), более половины (55,8%) страдают от низкой рентабельности активов ($ROA < 6\%$), а рост чистой прибыли отстает (51,2%). Это свидетельствует о типичном для данной стадии управленческом кризисе: отсутствие систематизации процессов и финансового контроля на фоне экспансии, что напрямую соотносится с кризисом автономии (Л. Грейнер) при переходе от роста через делегирование к росту через координацию.

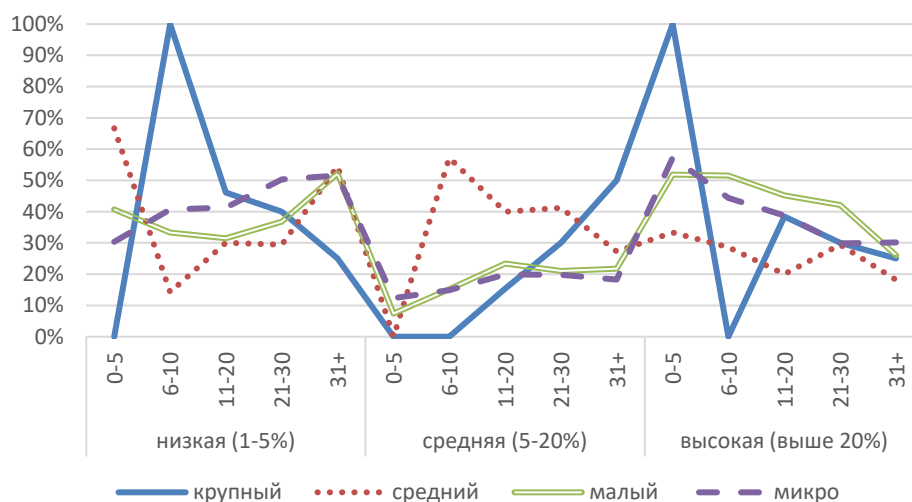


Рис. 4. Рентабельность капитала предприятий Республики Карелия разных возрастов (составлено автором на основании данных СПАРК-Интерфакс)

У крупных предприятий (10 компаний) отмечены признаки «Расцвета»: 80% (8 из 10) – рост выручки, 30% (3 из 10) – высокая $ROA (>12\%)$, 50% (5 из 10) – высокая рентабельность капитала ($ROE > 20\%$). Сочетание роста и прибыльности характерно для «Расцвета» (Адизес) где синхронизация процессов обеспечивает устойчивое развитие. В малых предприятиях (124 компании) этой группы наблюдается интересное явление: 70,2% (87 из 124) – рост выручки, 42,7% (53 из 124) – низкая ROA , 45,2% (56 из 124) – высокая $ROE (>20\%)$. Противоречивые показатели (рост выручки + низкая ROA + высокая ROE) сигнализируют о риске перехода к «Стабильности» (Адизес). Высокий ROE может быть

следствием закредитованности (финансового рычага), маскирующей снижение операционной эффективности.

В группе 0-5 лет (260 компаний). Подавляющее число микро-предприятий (87,3%). 74,4% (169 из 227) демонстрируют рост выручки, 49,8% (113 из 227) – рост прибыли, при этом у 52,9% (120 из 227) – низкая ROA (<6%). Таким образом, высокие операционные затраты (низкая ROA при росте выручки) типичны для стадии «Младенчество», где фокус – на клиентах, а не на процессах.

Группа 31+ лет (164 компании) показывает признаки «Аристократизма» (Адизес). Это подтверждается ростом доли среднего бизнеса (6,7% против 1,15% в 0-5 лет), то есть выживают те, кто смог масштабироваться. Для крупных компаний (4 ед.) характерная тенденция: 100% (4 из 4) – рост выручки, 75% – низкая ROA (<6%), 50% – средняя ROE>20%, что говорит о фокусировке на сохранении оборота, но снижении рентабельности, а это признак «Аристократизма» (избегание рисков, бюрократизация). Микро-предприятия этой группы можно назвать устойчивыми «старожилами»: 55,6% из них показывают рост выручки, а 42,9% – рост прибыли, у 30,2% высокая рентабельность капитала. Среди всех групп это самая высокая ROE, что может быть следствием оптимизации долга (минимум кредитов), нишевой специализацией (например, локальный туризм, ремесла) и сверхэффективностью малых команд. Большинство малых предприятий демонстрируют низкие ROA (78%) и ROE (52%), что может свидетельствовать о кризисе.

Контраст между возрастными группами 0-5 лет и 31+ лет опровергает линейность классических моделей: молодые крупные компании Карелии (0-5 лет) реже показывают рост (33,3%), чем микропредприятия (74,4%), но чаще – высокую рентабельность активов (66,7%), что указывает на «тепличные» условия их создания (господдержка, дочерние структуры). Микропредприятия-долгожители (31+ лет) неожиданно оказались лидерами по рентабельности капитала (30,2% с ROE>20%), доказав, что этап «зрелости» не обязательно ведет к упадку. Их успех, вероятно, основан на глубокой нишевой специализации в условиях ресурсной экономики Карелии. Малый бизнес старшего возраста (31+ лет) находится в группе риска: 78,3% имеют критически низкую ROA (<6%), подтверждая теорию Адизеса об «Аристократизме» как предвестнике кризиса.

Снижение зависимости от внешних источников финансирования через самофинансирование – ключевой элемент гибкого управления, особенно критичный на этапах роста и зрелости предприятия [12]. Это согласуется с выводом о том, что учет ЖЦ позволяет прогнозировать финансовые потребности и минимизировать риски внешней зависимости. Несомненно, на компанию оказывает влияние внешняя среда. Правильная интерпретация информации из внешней среды способствует процессу адаптации. Можно выделить общемировые тенденции внешней среды, прежде всего диверсификацию и усложнение потребностей потребителей, что привело к сокращению жизненного цикла продуктов. В свою очередь, это потребовало максимального сокращения времени выполнения заказа при работе с партнерами и поставщиками на всех стадиях, начиная с разработки продукта, заканчивая производством и, наконец, продажами, уже максимально адаптивными к подобным изменениям.

Выводы

Проведенный обзор научных работ отечественных и зарубежных авторов показал, что, несмотря на некоторые различия в детализации жизненных стадий предприятия, основными являются четыре: рождение, рост, зрелость и спад (кризис/смерть). Понимание менеджментом стадии жизненного цикла в контексте внешних условий позволяет формировать успешную стратегию развития. Важным моментом является понимание, что в отличие от живых организмов предприятие (организация) является искусственной системой и после стадии «зрелость» необязательно должна наступить «смерть». Нужно отметить, что ни один из авторов не определяет интервал времени, в течении которого организация остается на определенной стадии развития и не определяет механизм перехода на последующую стадию. Деятельность предприятия протекает в форме процессов, которые имеют разную продолжительность в зависимости от внутренних и внешних условий.

На примере предприятий, зарегистрированных и работающих в Республике Карелия, доказано, что линейная зависимость размера компании от ее возраста отсутствует. Для большинства предприятий региона (группа 11-20 лет) доминирует ранняя зрелость: микропредприятия в стадии «Давай-давай» (рост без систем), крупные – в «Расцвете» (сбалансированное развитие). Это является скорее региональ-

ным паттерном: длительное сохранение стадии «Давай-давай» у микропредприятий (60,6% роста выручки при 55,8% низкой ROA) объясняется ориентацией на локальный спрос без амбиций масштабирования и ограниченным доступом к управленческим инновациям.

Преобладание стадии «Давай-давай» у микропредприятий даже после 10 лет работы (вопреки модели Адизеса) подтверждает тезис о необходимости адаптации классических теорий к регионам с ресурсно-ориентированной экономикой. Отсутствие давления глобальной конкуренции позволяет компаниям «застрывать» в квази-росте без систематизации процессов. В условиях быстро меняющейся экономики и технологических инноваций предприятия должны адаптироваться к новым условиям. Понимание жизненных циклов помогает в оперативном реагировании на внешние вызовы. Жизненные циклы помогают предсказывать финансовые потребности, делая акцент на необходимости привлечения инвестиций в критические моменты.

Как отмечают Селиванова и Васильева, учет инновационного потенциала региона позволяет создавать новые рабочие места и повышать конкурентоспособность [7]. Это особенно важно при переходе между стадиями ЖЦ, когда предприятиям необходимо адаптировать управленческие практики к меняющимся региональным условиям. Например, для карельских компаний на этапе «зрелости» акцент на технологическом обновлении может стать ключом к предотвращению стагнации.

Направления дальнейших исследований:

1. Цифровизация и технологии в контексте влияния на жизненный цикл предприятия (являются ли ускорителями при переходе от стадии к стадии). Роль искусственного интеллекта и больших данных в управлении жизненным циклом компаний.

2. Устойчивое развитие: исследования взаимосвязей между устойчивым развитием и стадиями жизненного цикла предприятия и оценка влияния экологических и социальных факторов на успех бизнеса на разных этапах развития.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
2. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петерб. ун-та. 2002. № 4. С. 75–90.
3. Иванов Н.А., Мезенцева О.А., Проказа А.П. Взаимосвязь этапов жизненного цикла организации и ее организационной структуры управления // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 7 (121). С. 91–97.
4. Ицаков Е.Д., Горшков Е.А., Митина Е.А. Сравнительный анализ этапов развития российского менеджмента // Экономика и предпринимательство. 2024. № 5 (166). С. 457–461.
5. Саликов Ю.А., Кривоцова Н.Н. Финансово-экономические характеристики жизненного цикла организации // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. Т. 82, № 3 (85). С. 246–252.
6. Семенов С.Ю. Исследование классических моделей управления жизненным циклом организации // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2018. № 2 (62). С. 48–55.
7. Селиванова Л.А., Васильева Н.В. Роль региональных факторов экономического роста в современных условиях // Журнал правовых и экономических исследований. 2025. № 1. С. 280–287.
8. Трофимова Н.Н. Модернизация подхода к системе управления в современных условиях глобального производства // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. № 2 (69). С. 173–177.
9. Федудова И., Пьянкова О. Особенности адаптации в жизненном цикле развития предприятия // Baltic Journal of Economic Studies. 2016. № 3. С. 119–126.
10. Фурса В., Коробцова Д.В., Толкачева Х. Оптимизация стратегии финансового управления компании // Актуальные проблемы инновационной экономики. 2023. № 1–2. С. 54–58.
11. Широкова Г.В., Клемина Т.Н., Козырева Т.П. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2007. № 2. С. 3–31.
12. Черненькая И.Г., Григоренко О.В., Болотин И.Л., Опанасенко П.В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия // Горизонты экономики. 2024. № 5 (85). С. 68–74.

Жумаев М.О.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу международного опыта по внедрению блокчейн-технологий в сфере услуг за период 2016–2025 гг. Используются методы структурного и сравнительного анализа, кросс-аналитика, SWOT и case-study. Материалы исследования включают рецензируемые научные публикации, аналитические отчёты международных организаций, а также описанные производственные кейсы из логистики и управления поставками, розничной торговли и продовольственных цепочек, медицинских и страховых услуг, авиаперевозок, государственного и образовательного секторов, туризма и гостеприимства. Полученные результаты демонстрируют, что внедрение блокчейна является экономически целесообразным в сценариях с многосторонним взаимодействием и низким уровнем доверия между участниками. Оно может ускорить трассировки партий товара, сокращение цикла урегулирования и сверки, снижение доли ручных операций и ошибок, рост прозрачности для конечных потребителей и регуляторов. Показано, что существующих исследований недостаточно для строгой оценки экономического эффекта внедрения. Выявлены приоритетные направления будущих исследований.

Ключевые слова. Сфера услуг, блокчейн, цепочки поставок, логистика, распределенные реестры, консорциумы, пилотные проекты.

Zhumaev M.O.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE SERVICE SECTOR

Abstract. The article presents a thorough examination of the global landscape, encompassing the years 2016 to 2025, concerning the integration of blockchain technologies within the service sector. The following methods were employed: structural and comparative analysis, cross-analytics, SWOT, and case studies. The research materials encompass a wide array of sources, including peer-reviewed scientific publications, analytical reports from international organizations and consultancies, and industrial cases from various sectors such as logistics and supply chain management, retail and food chains, medical and insurance services, air transportation, government and education, and tourism and hospitality. The findings demonstrate that blockchain adoption is economically viable in scenarios involving multilateral interactions and low trust between participants. The implementation of blockchain technology has the potential to enhance various operational aspects of the financial sector, including the streamlining of batch traceability, the reduction of settlement and reconciliation cycles, the minimization of manual transactions, and the enhancement of transparency for both end users and regulatory authorities. The extant research has been demonstrated to be inadequate for the purpose of conducting a rigorous evaluation of the economic ramifications of implementation. The following priority areas have been identified for future research:

Keywords. Services, blockchain, supply chains, logistics, distributed ledgers, consortia, pilot projects.

ГРНТИ 06.61.33

EDN XZUVXU

© Жумаев М.О., 2025

Максим Олимович Жумаев – аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0008-1746-1061

Контактные данные для связи с автором: 162002, Вологодская обл., г. Грязовец, ул. Молодежная, 2А (Russia, Vologda region, Gryazovets, Molodezhnaya str., 2A). Тел.: +7 903 696-29-29. E-mail: maxim.zhumaev@list.ru.

Статья поступила в редакцию 03.09.2025.

Введение

Блокчейн в сфере услуг решает проблему отсутствия консенсуса между независимыми участниками цепочки производства, поставки и продажи товаров и услуг в случае, когда цены урегулирования и сверки высоки. Практическая ценность блокчейн-технологии проявляется там, где требуются отслеживаемость, электронный документооборот и автоматизация правил взаимодействия между множеством стейкхолдеров. Целью данной работы является определение того, когда и при каких условиях блокчейн даёт устойчивый экономический и операционный эффект в сфере услуг, а также предложить проверяемые критерии отбора проектов. Объектом являются проекты внедрения блокчейна, а предметом – международные кейсы внедрения блокчейн-технологий в модели консорциумного управления.

Материалы и методы

В исследовании были применены методы структурного, качественного сравнительного анализа, кросс-аналитики, SWOT-анализа, case-study-анализ. Метод структурного анализа применялся для выявления и систематизации ключевых компонентов внедрения блокчейн-технологий в сфере услуг, а также для выделения устойчивых элементов архитектуры. Качественный сравнительный анализ и кросс-анализ использовались для сопоставления международного опыта внедрения в различных секторах услуг, а данных из различных источников, соответственно, для определения сходств и различий опыта в зависимости от региональных и отраслевых особенностей. SWOT-анализ был использован для оценки сильных и слабых сторон блокчейн-решений в сфере услуг. Главным методом в исследовании являлся case-study-анализ для выявления конкретных международных примеров внедрения блокчейна.

В качестве материалов исследования были использованы рецензируемые русскоязычные и англоязычные научные статьи последних 5–10 лет, опубликованные в международных журналах по экономике, управлению и информационным системам. Эти статьи рассматривали как теоретические аспекты, так и практические результаты внедрения блокчейн-технологий. Также, помимо научных публикаций, были использованы материалы аналитических отчётов организаций, среди которых, например, Всемирный экономический форум, ОЭСР, Банк международных расчётов, содержащие статистику о патентах, регуляторных инициативах и масштабах участия государственных институтов.

Были включены в исследование консалтинговые обзоры McKinsey, PwC, Deloitte и Accenture, представившие количественные данные об экономических показателях и структуре затрат при внедрении блокчейна в сфере услуг. Помимо исследовательских и обзорных научных статей, были использованы case-study, представленные в рецензируемых изданиях и доступные из официальных пресс-релизов компаний и специализированных отраслевых медиа. Эти материалы позволили получить количественные показатели для оценки результатов внедрения блокчейна в компанию или сферу.

Результаты и их обсуждение

Рассмотрим основные качественные и количественные характеристики, с помощью которых возможно установить, будет ли являться внедрение блокчейн-технологий в различные сферы услуг эффективным решением. Выделим преимущества и недостатки.

Очевидно, что блокчейн-технологии наилучшим образом проявляют себя в сценариях, где участвует несколько независимых сторон с низким взаимным доверием и требуется единый достоверный источник данных и минимальное число посредников. Удовлетворить такие условия возможно благодаря распределённому реестру данных, в котором нет необходимости привлекать единого доверенного посредника, и неизменяемости записей в этом реестре. Технологии, базирующиеся на этом подходе, повышают прозрачность, то есть помогают отслеживать цепочки купли-продажи, и вместе со смарт-контрактами, обеспечивающими максимальную автоматизацию, значительно снижают издержки. В работе [9] дан всесторонний обзор характеристик блокчейна и распределённых баз данных, однако, в контексте нашего исследования, ценна разработанная авторами блок-схема дерева решений, которая может помочь понять, целесообразно ли внедрение блокчейна в конкретную организацию, оказывающую услуги.

Традиционные базы данных оптимизированы для тысяч операций в секунду, тогда как публичные блокчейны обрабатывают на порядки меньше транзакций. Масштабируемость ограничена пропускной способностью реестра, для блокчейна уровня биткойна она составляет примерно 7 tps, тогда как пропускная способность Visa равна 500 tps, а PayPal – около 2000 tps. Даже в корпоративных разрешённых сетях, где нет энергоёмкого Proof-of-Work, пропускная способность редко превышает сотни или тысячи

транзакций/с при миллисекундных задержках – часто ниже, чем у высокопроизводительных SQL-кластеров. Ещё одно техническое ограничение – это ограничение размера блока `calldata` 1 МБ.

Baidyanath Biswasa и Rohit Guptab была предложена математическая матричная модель DEMATEL, которая позволила им определить 10 наиболее значимых групп барьеров при внедрении блокчейна [5]. Это: масштабируемость – можно характеризовать ценой транзакции на узел при росте числа участников на одного пользователя и долей операций, автоматизированных смарт-контрактами (%), оценивается уровнем исключений/эскалаций (%); рыночные риски – метрики малого рынка, консерватизма, высоковолатильных товаров и услуг; право и регуляция – непрозрачность налогообложения и отсутствие универсальных норм; необратимость транзакций; технические риски – доля неуспешных транзакций; издержки устойчивости – энергозатраты майнинга и задержки в передаче данных; долгосрочная экономика – время онбординга клиента, время сверки и урегулирования, время обработки заявки/претензии; приватность – деанонимизация с помощью анализа логов публичных транзакций; «тёмная» экономика – количество убытков от мошенничества; киберриски – количество DoS-атак, selfish mining.

Сфера услуг очень широка и примеров внедрения блокчейна также множество. Поэтому рассмотрим несколько примеров из разных областей. При первичном анализе источников было выявлено, что большая часть исследований и case-study приходится на логистику, сферы финансовых услуг, туризма, и в меньшей степени, на государственные службы помощи гражданам. География проектов по внедрению блокчейна, ожидаемо, неоднородна. Большинство проектов приходится на США, Европу, Австралию, Китай и Россию. Выявлено, что пик публикаций типа case report по теме исследования приходится на 2020 год, 7 публикаций по данным ScienceDirect, всего же в период с 2019 по 2025 года таких работ 24. При этом обзоров и исследований в совокупности за этот период несколько тысяч, причем большая часть из них посвящена прикладному применению различных блокчейн-технологий в отраслях. Это показывает, что несмотря на высокий интерес к технологии и накопившийся опыт, малое число проектов подвергается анализу, что негативно сказывается на понимании проблем и специфики внедрения блокчейна, а также на статистических данных об этом.

Опыт использования блокчейна в сферах финансовых и банковских услуг был разобран Волошиным И.Н., Петруниным И.А. и Соколовой Т.Н. [1]. Авторы отмечают, что мировые банки к 2022 году могли сэкономить до 20 млрд долл. за счет внедрения блокчейн-решений. В области медицинских услуг можно выделить обзоры [11, 12], которые сосредоточились на исследованиях с упором на пилотные проекты внедрения, внедрения блокчейна в системы электронных медицинских карточек пациентов и электронных рецептов, а также в клинические исследования. Ими сделаны выводы о многократно возросшей точности отслеживания цепочек поставок лекарств, что снизило количество их подделок, об усилении безопасности и приватности карт и рецептов. В сфере туризма также можно выделить обзор [10], в котором авторы указывают на необходимость ясных правил по использованию криптовалют для роста внедрения в туризме и гостеприимстве. Именно криптовалюты являются основным приложением блокчейна в сфере туризма, в отличие от других рассматриваемых сфер.

В сфере страхования Domínguez-Anguiano и Parte [8] провели обзор, охватывающий 217 статей, и выявили, что 71% работ аффилированы с Индией, Китаем и США. Авторы отмечают, что большинство кейсов остаются на уровне proof-of-concept или прекращены, ожидается увеличение фокуса на консорциумных блокчейнах. В сфере государственных услуг международный опыт внедрения блокчейна был рассмотрен в [15]. Обзор систематизирует решения для обмена данными по трём сценариям (G2G, G2B, G2C), а также указывает на уже упомянутые технологические ограничения пропускной способности, проблемы хранения, интеграции и стандартизации. В качестве кейса разбирается система электронных лицензий Нанкина, Китай. Блокчейн также начинает внедряться в сферу образовательных услуг. Соответствующий обзор был дан в [13]. Показано, что основное практическое применение – это выпуск и верификация академических сертификатов об образовании.

Отрасль логистики и управления поставок активно экспериментировала с блокчейном. Мировой ритейлер Walmart вместе с IBM Food Trust с 2016 по 2019 гг. тестировал блокчейн для отслеживания поставок манго, свинины и еще 23 продуктов питания [7]. Время, требуемое для отслеживания источника конкретной партии манго, сократилось с семи дней (типичная длительность традиционной ручной трассировки) до 2,2 секунд, то есть сокращение составило более 99%. Аналогичным образом, отслеживание происхождения других продуктов, которое ранее занимало сутки, теперь осуществляется за секунды, демонстрируя аналогичный порядок ускорения. Фермеры, дистрибьюторы и ритейлеры должны

были вести учёт на основе унифицированного блокчейн-реестра, что позволяло зарегистрировать подробную информацию о происхождении товара. К 2023 году эта сеть стала одной из самых масштабных не-криптовалютных блокчейн-систем: более 18 млн транзакций и 17 тыс. продуктов было занесено в реестр. Благодаря этому Walmart получил возможность идентифицировать и изолировать непригодные партии практически моментально, но после 2019 года проект не был масштабирован, в первую очередь, из-за медленного вовлечения новых ритейлеров и трудностей с формированием универсальных реестров данных и сбором данных.

Во Франции сеть гипермаркетов Carrefour стала лидером по использованию блокчейна в ритейле. С 2018 г. Carrefour предоставляет покупателям через QR-коды полную информацию из блокчейн-реестра о 20 категориях продуктов питания. В результате продажи этих продуктов выросли относительно других. В отчете за первый год работы реестра сеть Carrefour отметила увеличение товарооборота на 2,7% и связала это с увеличением прозрачности. В эти же году другие крупнейшие ритейлеры, включая, например, Auchan и Nestlé, присоединились к платформе IBM Food Trust для отслеживания продуктов питания по всей цепочке поставок.

В международной логистике одним из самых известных проектов была платформа TradeLens, созданная в 2018 г. компанией Maersk и IBM для цифрового сопровождения морских грузоперевозок [4]. Целью проекта было заменить бумажный документооборот, коносаменты и таможенные декларации на электронный на базе блокчейна, что ускорило бы транспортировку грузов и снизило бы ее стоимость. К проекту подключились более 100 участников, то есть, портов, перевозчиков, таможен и др., было обработано более 35 млн контейнеров, опубликовано 16 млн документов и зафиксировано почти 2 млрд событий отгрузок. Однако к 2022 году TradeLens не достигла коммерческой жизнеспособности – проект не удалось масштабировать до охвата всей индустрии морских грузоперевозок. Maersk объявила о закрытии TradeLens, признав, что неудача была обусловлена неполным сотрудничеством всех участников, высокими операционными расходами и слабой стандартизацией. Несмотря на техническую реализуемость и работоспособность, часть конкурирующих перевозчиков относилась к ней как к конкурирующей инициативе Maersk.

В Азии аналогичный блокчейн-консорциум Global Shipping Business Network из восьми крупных морских компаний избрал иную стратегию [6]. Консорциумом управляла некоммерческая организация, ведущая открытое управление с фокусом на базовой инфраструктуре для обмена данными и интеграции с банками. Консорциум успешно действует в Китае и Юго-Восточной Азии. Акцент сделан на технологии electronic Bill of Lading, позволившие сократить обработку документов с 5-10 дней до менее чем 24 часов, что снижает транзакционные издержки на 30-40%. Тем не менее, уровень цифровизации накладных остается низким, около 1,5-2% от всех коносаментов оформляются в электронном виде.

В отрасли пассажирского и грузового транспорта можно привести в качестве примера российскую авиакомпанию S7 Airlines, которая первая в мире начала продавать авиабилеты через разработанную блокчейн-платформу в 2017 году на базе Hyperledger Fabric в сети Ethereum [2]. В начале 2020 года S7 Airlines перешла на новую версию платформы, время транзакции составляло всего 15 секунд, и в этом же году платформа была интегрирована с Райффазейнбанком и Сбербанком. Темпы роста оборота через блокчейн-платформу за первые семь месяцев 2020 года достигли уровня годового оборота 2019 года, около 1,5 млрд рублей. Этот опыт помог S7 Airlines создать платежное решение на базе блокчейн-технологий для компании Орлан по продаже строительных материалов и услуг. Кроме того, S7 применяет смарт-контракты для авиатоплива: в 2018 году совместно с Газпромнефть-Аэро был реализован смарт-контракт, который автоматизирует оплату за заправку самолета топливом прямо на взлетном поле. С 2020 года неизвестно, получили ли блокчейн-проекты S7 дальнейшее развитие, каковы экономические и другие выводы ввиду отсутствия общедоступной информации.

Подобные решения интересуют и зарубежные авиалинии. Примечателен кейс стартапа Winding Tree, который создал децентрализованную туристическую платформу на блокчейне Ethereum, с целью минимизации числа посредников между поставщиками услуг и покупателями [14]. Первоначально проект собрал около 14,4 млн долларов в эквиваленте ETH от более 7 тысяч инвесторов, но отказ от венчурного капитала и ориентация на децентрализацию лишили его стабильного финансирования и гибкости в управлении. Также преградами на пути к успеху выступили высокая сложность блокчейн-интеграции, нестабильность Ethereum и скачки комиссий, что было критично для низкомаржинальной туристической индустрии, к этому добавились структурная неподготовленность рынка, отсутствие

чёткой регуляторики, сложности с хранением ключей, а также пандемия COVID-19. В итоге в 2024 году Winding Tree официально прекратил деятельность.

Несмотря на тысячи пилотных проектов, реальных историй успеха пока меньше, и накоплен значительный опыт, из которого можно извлечь уроки. По данным Gartner, к 2023 году до 90% блокчейн-проектов в логистике стали провальными. По оценке Gartner, лишь 5% корпоративных блокчейн-проектов доходят до промышленной эксплуатации, и из них 90% в течение двух лет требуют серьезной доработки или замены. Это означает, что огромное количество вложенных ресурсов рискует пропасть впустую. Успешные кейсы внедрения блокчейна объединяет наличие регулятора, обязывающего компании разрабатывать и участвовать в заполнении баз данных, наличие конкретной бизнес-проблемы, эффективно решаемой именно блокчейн-технологиями, использование стандартов GS1, интеграция с ERP, минимизация затрат на подключение, а также наличие экономического стимула, например, снижение затрат на отбраковку или доступ к новым рынкам.

Можно выделить следующие потенциальные направления будущих исследований, чтобы разрешить существующие проблемы. Многие выводы можно основать пока что только на пилотных и теоретических моделях, чего недостаточно для строгого измерения эффективности внедрения блокчейна. Поэтому необходимы исследования по мониторингу реальных внедрений с измерениями показателей эффективности во времени, чтобы понять, сохраняется ли ROI, не снижают ли компании требований к децентрализации со временем и т.д. К примеру, пока мало исследований о том, как блокчейн-системы переживают циклы модернизации IT или смену участников консорциума.

Только недавно появились первые систематические обзоры по множеству отраслей и стран, но нужны более глубокие исследования, отвечающие, например, на вопрос о том, почему в банковском секторе одной страны блокчейн используется, а в другой – нет. До сих пор отсутствуют общепринятые методики оценки эффективности блокчейн-проекта. Разные работы приводят разные метрики, но для сравнения альтернатив нужно унифицировать подходы, например, разработать индекс успешности блокчейн-внедрения, учитывающий и экономию ресурсов, и рост доверия, и прочие факторы.

Заключение

На материале опыта из США, Европы, Китая, России и международных консорциумов выявлены границы применимости блокчейна в сфере услуг. Для проектов в сфере логистики, будь то продовольственные цепочки поставок или поставки товаров в целом, время трассировки путей сокращается с нескольких дней до секунд, снижается количество ручных операций и ошибок по всей цепочке. На основании рассмотренных примеров можно утверждать, что внедрение блокчейна будет эффективно там, где участники цепочки имеют низкий уровень доверия, где действуют отраслевые стандарты данных и признанные электронные форматы документов, управление блокчейн-сетью предполагается нейтральным участником или некоммерческой организацией, где архитектура сети может быть интегрирована с существующей цифровой инфраструктурой компаний. Международный опыт показывает, что странами с зрелыми проектами являются развитые страны Запада – США, Франция, Испания, а также Австралия и ОАЭ. Успехов проекты этих стран достигли за счёт консорциума, сетевого эффекта и продуманной стратегии масштабирования.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Волошин И.П., Соколова Т.Н., Петрунин И.А.* Международный опыт использования технологии блокчейн в банковском секторе // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 1 (80). С. 7-11.
2. Корпоративные клиенты Сбербанка смогут приобретать авиабилеты через блокчейн-платформу S7 Airlines. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.s7.ru/ru/news/korporativnye-klienty-sberbanka-smogut-priobretat-aviability-cherez-blokcheyn-platformu-S7-Airlines/> (дата обращения 21.08.2025).
3. *Панюкова В.В.* Международный опыт применения технологии блокчейн при управлении цепями поставок // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т. 11, № 4. С. 60-67.
4. *Ahmed W.A.H., Rios A.* Digitalization of the international shipping and maritime logistics industry. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780323916141000186> (дата обращения 21.08.2025).
5. *Biswas B., Gupta R.* Analysis of barriers to implement blockchain in industry and service sectors // Computers & Industrial Engineering. 2019. Vol. 136. P. 225–241.

6. Case Study: GSBN simplifies global trade with Hyperledger Fabric. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://8112310.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8112310/Hyperledger/Printables/Hyperledger_CaseStudy_GSBN_Printable_111422.pdf (дата обращения 21.08.2025).
7. Case Study: How Walmart brought unprecedented transparency to the food supply chain with Hyperledger Fabric. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://8112310.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8112310/Hyperledger/Printables/Hyperledger_CaseStudy_Walmart_Printable_V4.pdf (дата обращения 21.08.2025).
8. *Dominguez A.T., Parte L.* The state of art, opportunities and challenges of blockchain in the insurance industry: a systematic literature review // *Manag Rev Q.* 2023. Vol. 74. № 2. P. 1097–1118.
9. *Enoch J., Remigius O.O.* Comparative Analysis of Blockchain and Database. *European Journal of Science, Innovation and Technology.* 2023. Vol. 2.
10. *Mountije Y., Agapito D., Ramos C.* Reshaping the future of tourism & hospitality industry through blockchain technology: a systematic literature review // *Inf Technol Tourism.* 2025. Vol. 27. № 2. P. 317–343.
11. *Ramirez Lopez L.J.* A systematic review on blockchain in electronic prescriptions and electronic medical records using PRISMA methodology in databases // *Informatics in Medicine Unlocked.* 2024. Vol. 50. P. 101525.
12. *Shaikh M.* A Systematic Literature Review for Blockchain-Based Healthcare Implementations // *Healthcare.* 2025. Vol. 13. № 9. P. 1087.
13. *Suman B.A.* Revolutionizing Education: A Comprehensive Review of Blockchain Technology's Impact and Potential in the Education Sector // *Proceedings of the 1st International Conference on Cognitive & Cloud Computing.* 2024. P. 144–153.
14. *Treiblmaier H.* Lessons learned from an abandoned tourism and travel blockchain project: the case of winding tree. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://link.springer.com/10.1007/s40558-025-00326-2> (дата обращения 21.08.2025).
15. *Zhang L.* A Systematic Review of Blockchain Technology for Government Information sharing // *Computers, Materials & Continua.* 2023. Vol. 74. № 1. P. 1161–1181.

Осипенко А.В.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПО ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОЕКТИРОВАНИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕКТОВ

Аннотация. В статье предложено авторское видение оценки экономической эффективности инновационных проектов по цифровой трансформации в проектных организациях, на базе системного и ресурсно-ориентированного подходов, отличающееся комплексным учетом преимуществ от осуществления цифровой трансформации в проектировании промышленных объектов, в том числе учетом цифрового капитала и уникального цифрового фактора успеха. Обозначен авторский метод оценки экономической эффективности инновационных проектов по цифровой трансформации в проектных организациях с использованием экономико-математического моделирования с целевой функцией максимизации индекса доходности.

Ключевые слова. Цифровая трансформация, проектирование, системный подход, ресурсно-ориентированная концепция, уникальный цифровой фактор успеха, цифровой капитал.

Osipenko A.V.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INNOVATIVE DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS IN INDUSTRIAL DESIGN

Abstract. The article proposes an author's vision of assessing the economic efficiency of innovative projects for digital transformation in design organizations, based on a systematic and resource-oriented approach, which differs in its comprehensive consideration of the benefits of digital transformation in the design of industrial facilities, including the consideration of digital capital and the unique digital factor of success. The article outlines an author's method for assessing the economic efficiency of innovative projects for digital transformation in design organizations using economic and mathematical modeling with the objective function of maximizing the profitability index.

Keywords. Digital transformation, designing, systematic approach, resource-based concept, unique digital success factor, digital capital.

Введение

Современные реалии диктуют расширение сферы применения цифровых технологий, как объективного процесса развития науки и техники. Комплексный процесс формирования технико-экономического преимущества, заключающийся в эффективном использовании возможностей цифровых технологий, оптимизации производственных и управленческих процессов, повышении производительности труда и качества услуг трактуется сегодня в виде обобщенного термина «цифровая трансформация» [3, с. 32]. Цифровая трансформация происходит под влиянием множества факторов внешней и внутренней среды

ГРНТИ 06.71.03

EDN MSLZIQ

© 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, пос. Шушары, Старорусский пр., 13 (Russia, St. Petersburg, Shushary vil., Starorussky av., 13). Тел.: +7 921 360-26-90. E-mail: alexos551@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 03.07.2025.

проектной организации посредством реализации соответствующих инновационных проектов (ИП). Оценка экономической эффективности инновационных проектов по цифровой трансформации в проектных организациях (ЦТП) имеет отраслевые особенности. От выбора подхода в значительной мере зависит результат расчета экономической эффективности ИП по ЦТП, и принятие решений о целесообразности вложения средств в осуществление и развитие цифровых преобразований в проектных организациях. В данной статье анализируется сочетание системного и ресурсно-ориентированного подходов, которое, по мнению автора, в достаточной степени позволяет объективно оценивать экономическую эффективность таких инвестиций.

Материалы и методы

В рамках данного исследования проектная организация рассматривается в виде системы, состоящей из множества подсистем, а ее цифровая трансформация – процесс воздействия на систему с целью изменения ее свойств, сложившихся принципов работы, отношений и связей внутри системы и внешних связей по отношению к системе проектной организации [1, с. 7; 5, с. 12; 8, с. 13].

Внешние связи системы рассматриваются в виде множества входов, которые формируют внешнее воздействие на систему, и множества выходов, которые представляют собой результат функционирования системы. Основной функцией любой системы, в том числе экономической, является преобразование входов в выходы [4, с. 131]. Однако с целью изучения экономической эффективности ИП по ЦТП целесообразно рассматривать также и выходы в виде системы, посредством расчета и анализа, а именно конкретные показатели, характеризующие результат цифровой трансформации в проектных организациях. То есть оценку эффективности ИП по ЦТП можно рассматривать в качестве системы формирования результата экономической деятельности вследствие ее цифровых преобразований.

Цифровые технологии, как фактор развития экономической системы, изменяют установившиеся связи, выводят систему из состояния равновесия, в которое она стремится вернуться, обретая новое равновесное состояние. Корректная оценка эффективности ИП по ЦТП заключается в достаточной степени учета всех факторов, имеющих влияние на формирование экономического результата, а также в системности их оценки, включая взаимосвязи элементов и синергетический эффект. Специфика определения экономической эффективности ИП по ЦТП заключается в отсутствии четких непосредственных связей получения коммерческих результатов от внедрения цифровых решений в рабочий процесс проектных организаций, неопределенности и рисков.

К элементам системы оценки экономической эффективности ИП по ЦТП автором относятся следующие: высвобождение времени вследствие ЦТП; повышение производительности труда; дополнительные расходы, связанные с закупкой техники и технологий, лицензий и программных продуктов, обучением персонала и т.д.; налоговые и процентные ставки, расчет нормы амортизации на цифровые фонды и критерии отнесения цифровых продуктов к основным фондам; горизонт расчета экономической эффективности ИП по ЦТП.

Ключевым фактором, имеющим наибольшее влияние на эффект от цифровой трансформации в проектных организациях, является временной аспект. Так, одним из основных технических преимуществ является сокращение времени на выполнение одного и того же объема проектных работ и снижение количества ошибок в документации. Необходимо также учитывать, что ИП по ЦТП требуют времени на реализацию, кроме того, между завершением ИП по ЦТП и получением экономического эффекта имеется временной лаг. Следствием высвобождения времени является повышение производительности труда [2, с. 208], этот показатель напрямую относится к результатам ИП по ЦТП и представляет собой объем выполненных работ в денежном выражении за единицу времени.

Таким образом, цифровая трансформация представляет собой процесс управляющих воздействий на систему проектной организации, с целью ее преобразования и перехода на новый технико-экономический уровень работы. В результате формируется система показателей эффективности ИП по ЦТП, позволяющая оценить результат и принять решение о своевременности осуществления последующих ИП по ЦТП, т.е. выработать управляющее воздействие с целью дальнейшего воздействия на систему, или принятия решения о недостаточном уровне эффективности ИП по ЦТП и приостановлении процессов ЦТП на данном этапе, до изменения входных параметров.

Для понимания закономерностей инновационного развития проектных организаций также важен анализ внутрифирменных факторов, объясняющих успех в инновационной деятельности конкретных

предприятий и отраслей [6, с. 14]. Сторонники ресурсно-ориентированного подхода утверждают преимущество комплексного использования всех имеющихся ресурсов и способностей компании, обеспечивающих стабильное конкурентное преимущество (СКП). Для формирования СКП компаниям необходимо обладать уникальными (эксклюзивными) факторами, редкими и ценными в контексте этого преимущества [7, с. 96].

С развитием научно-технического прогресса возникают принципиально новые виды ресурсов (огромные массивы неструктурированных или слабоструктурированных данных, из которых может извлекаться количественная и качественная информация). Следовательно, ключевым фактором в формировании СКП в современных условиях становится изучение, учет и приращение новых видов ресурсов. Совокупность имеющихся и принципиально новых ресурсов формирует уникальный цифровой фактор успеха, представляющий собой стратегический цифровой инструмент инновационных преобразований структуры капитала организации. Формирование уникального цифрового фактора успеха схематично представлено на рисунке 1.

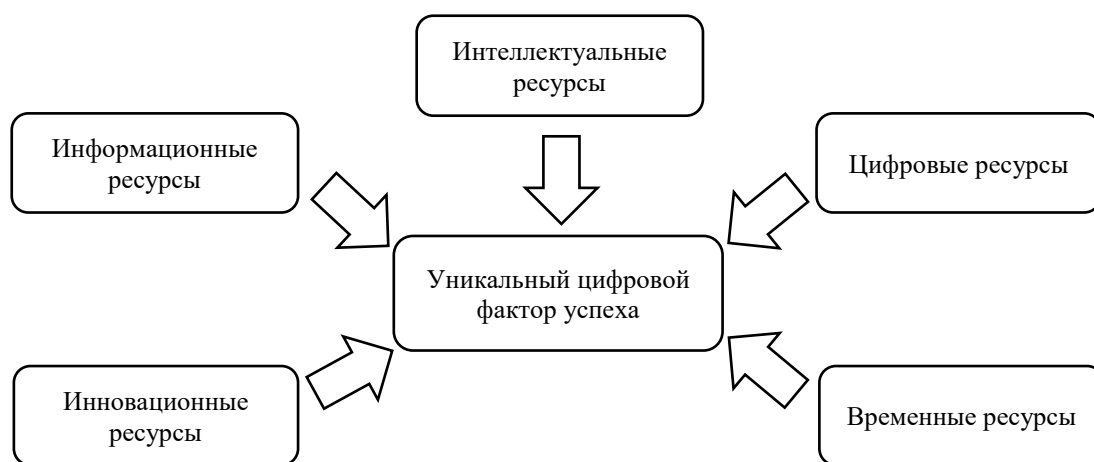


Рис. 1. Формирование уникального цифрового фактора успеха

Указанные на рисунке 1 ресурсы формируют цифровой фактор успеха, характеризующий внутренний цифровой потенциал для обеспечения СКП организации. Однако, чтобы воплотить в жизнь успех, необходимо рациональным способом использовать имеющийся цифровой потенциал. Эффективность ИП по ЦТП с точки зрения ресурсно-ориентированного подхода, таким образом, может выражаться в экономических результатах, полученных путем оптимального использования цифровых ресурсов и потенциала, отнесенных к затратам на цифровую трансформацию.

Развитие цифровых технологий позволяет говорить о формировании нового вида капитала – цифрового капитала, который представляет собой продукт цифрового преобразования знаний в фактор производства, обладающий свойством приносить добавленную стоимость. Цифровой капитал может существовать в форме больших массивов данных (big data) и технических средств обработки информации. Место цифрового капитала в структуре интеллектуального капитала организации, а также формирующие его ресурсы представлены на рисунке 2.

Цифровая трансформация в сфере проектирования промышленных объектов, с точки зрения оценки ее эффективности, является по своей сути, процессом инновационного развития, ключевым фактором которого становится внедрение в процессы проектирования цифровых новшеств. Основной задачей цифровой трансформации в проектировании – это оптимальное использование имеющихся ресурсов, материальных и нематериальных активов, с применением цифровых технологий, а также встраивание новых цифровых технологий в имеющуюся структуру ресурсов проектной организации с целью повышения эффективности ее экономической деятельности.

Результаты и их обсуждение

Доходная часть экономического эффекта от внедрения цифровых технологий в деятельность проектных организаций возникает за счет роста высвобождения времени и роста производительности труда,

то есть увеличения объема выполняемых работ, при достаточном уровне спроса на проектные работы на рынке. Определение экономического эффекта является важным этапом для оценки экономической целесообразности осуществления ИП по ЦТП, но недостаточным. Достаточным является определение соотношения полученных дисконтированных результатов цифровых преобразований к дисконтированным инвестиционными вложениям, то есть, определение показателя экономической эффективности. С этой целью предлагается применение экономико-математического моделирования. В качестве целевой функции, по мнению автора, следует выбрать максимизацию индекса доходности ИП по ЦТП, представляющего собой комплексный показатель, учитывающий множество влияющих на него факторов, внешних и внутренних по отношению к проектной организации.

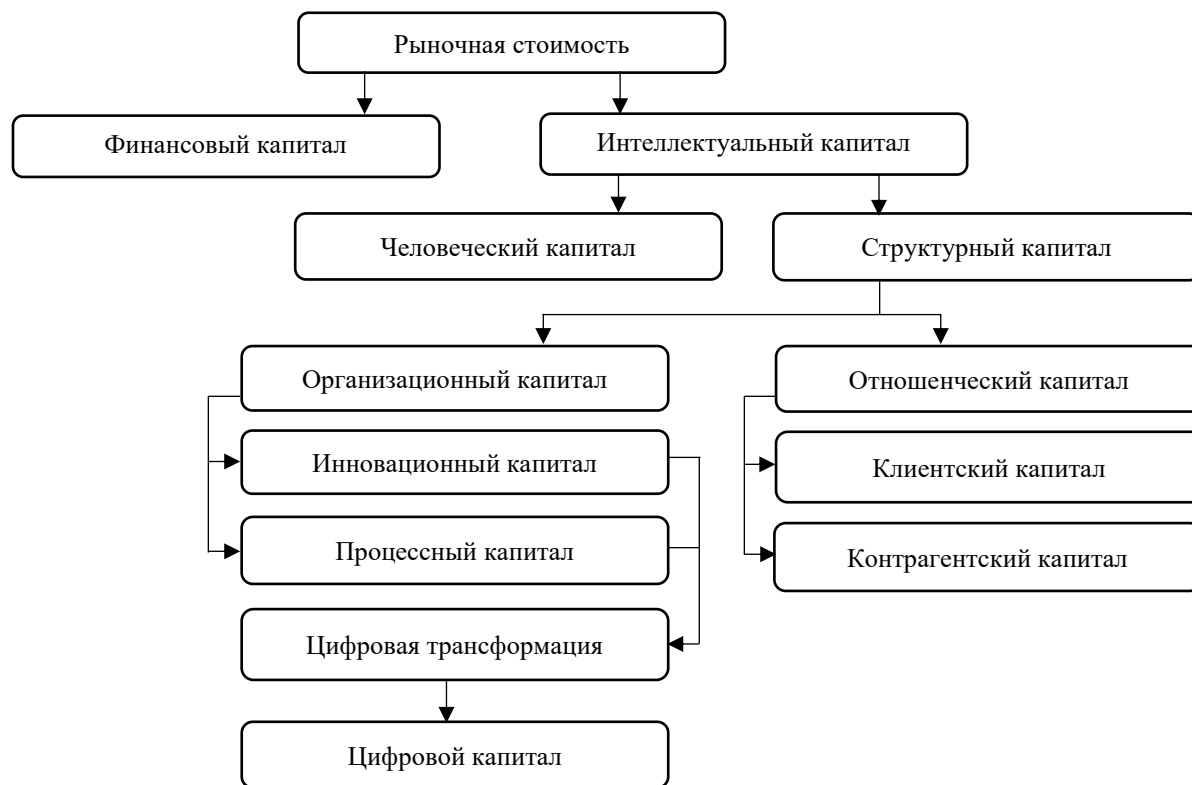


Рис. 2. Цифровой капитал в структуре интеллектуального капитала

Системный подход позволяет произвести анализ внешних факторов, выявить чувствительность ИП по ЦТП, и его использование целесообразно для систематизации внешних факторов и, в итоге, получения системы внешних ограничений экономико-математической модели. Применение ресурсно-ориентированного подхода позволяет выявить изменение в структуре внутренних ресурсов при введении принципиально нового вида ресурсов – цифровых ресурсов, относящихся к нематериальным активам. Использование инструментария ресурсно-ориентированного подхода позволяет, в итоге, определить показатель целевой функции – максимизацию индекса доходности, а также внутренние ограничения экономико-математической модели. Следует отметить, что выявление и митигация рисков является необходимым условием для успешной реализации ИП по ЦТП.

Заключение

По результатам проведенного исследования предложен авторский подход к оценке экономической эффективности ИП по ЦТП на базе системного и ресурсно-ориентированного подходов, отличающийся комплексным учетом преимуществ от осуществления ЦТП, в том числе учетом цифрового капитала и уникального цифрового фактора успеха. Для оценки экономической эффективности ИП по ЦТП предложено использование экономико-математического моделирования с целевой функцией максимизации индекса доходности ИП по ЦТП.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Альтишулер А.И., Кузнецова Ю.В.* Особенности системного подхода в теории организации // Казанский журнал. 2010. № 8.
2. *Балукова В.А., Осипенко А.В.* Эффективность цифровой трансформации процессов проектирования промышленных объектов // Актуальные вопросы современной экономики: мат. V междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Изд-во БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, 2024. С. 206-209.
3. *Воронов Г.Г.* Инновации и цифровая трансформация экономики России в условиях рисков мировой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2024. № 4.2.
4. *Герасимов Б.Н.* Инструменты процессного управления в экономических системах // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 9-1.
5. *Гордушкина Н.Н.* Системный анализ и моделирование информационных процессов и систем. СПб.: Университет ИТМО, 2016. 120 с.
6. *Карлик А.Е., Платонов В.В.* Исследование инновационного развития предприятий: проблемы и тенденции // Стратегии бизнеса. 2016. № 7 (27). С. 13-16.
7. *Кунина Е.В.* Анализ внутрифирменных факторов формирования стабильного конкурентного преимущества // Известия СПбГЭУ. 2015. № 2 (92).
8. *Сенаторов Ю.М.* Некоторые аспекты возникновения и развития системного подхода // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2018. Т. 7, № 2А. С. 5-16.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИЙ УПАКОВОЧНОЙ ОТРАСЛИ: ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ И ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА

Аннотация. В статье исследуются вопросы формирования системы управления устойчивым развитием компаний упаковочной отрасли в контексте ESG-трансформации и перехода к циркулярной экономике. Актуальность исследования обусловлена усилением экологических требований, изменением потребительских предпочтений в пользу экологичной упаковки и необходимостью адаптации бизнес-моделей к принципам устойчивого развития. Цель исследования заключается в разработке комплексного подхода к формированию системы управления устойчивым развитием предприятий упаковочной индустрии на основе принципов ESG и циркулярной экономики. В работе применены методы системного анализа, экономико-математического моделирования, сценарного прогнозирования и экспертных оценок. Выявлены ключевые драйверы ESG-трансформации упаковочной отрасли, определены барьеры перехода к циркулярной модели. Разработана концептуальная модель системы управления устойчивым развитием, включающая механизмы оценки экологического следа, управления жизненным циклом продукции, развития циркулярных бизнес-моделей. Предложены практические инструменты внедрения принципов циркулярной экономики в деятельность предприятий упаковочной отрасли.

Ключевые слова. Устойчивое развитие, ESG-трансформация, циркулярная экономика, упаковочная отрасль, экологический менеджмент, жизненный цикл продукции, переработка отходов.

Pisarev A.V.

FORMATION OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM FOR PACKAGING INDUSTRY COMPANIES: ESG TRANSFORMATION AND CIRCULAR ECONOMY

Abstract. The article examines the issues of forming a sustainable development management system for packaging industry companies in the context of ESG transformation and transition to a circular economy. The relevance of the study is due to the strengthening of environmental requirements, changing consumer preferences in favor of eco-friendly packaging and the need to adapt business models to the principles of sustainable development. The purpose of the study is to develop a comprehensive approach to the formation of a sustainable development management system for packaging industry enterprises based on ESG principles and circular economy. The work uses methods of system analysis, economic and mathematical modeling, scenario forecasting and expert assessments. The key drivers of ESG transformation of the packaging industry have been identified, barriers to the transition to a circular model have been determined. A conceptual model of a sustainable development management system has been developed, including mechanisms for assessing the environmental footprint, product life cycle management, and the development of circular business models. Practical tools for implementing the principles of circular economy in the activities of packaging industry enterprises are proposed.

Keywords. Sustainable development, ESG transformation, circular economy, packaging industry, environmental management, product life cycle, waste recycling.

ГРНТИ 06.52.35

EDN ZRNTJU

© Писарев А.В., 2025

Александр Владимирович Писарев – аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия». ORCID 0009-0004-7382-9028

Контактные данные для связи с автором: 119454, Москва, ул. Удальцова, д. 30 (Russia, Moscow, Udaltsova str., 30). Тел.: +7 916 515-53-39. E-mail: w@apisarev.ru.

Статья поступила в редакцию 08.09.2025.

Введение

Глобальная повестка устойчивого развития фундаментально трансформирует условия функционирования бизнеса во всех отраслях экономики. Упаковочная индустрия, находящаяся в центре экологических вызовов современности, сталкивается с необходимостью кардинального пересмотра традиционных подходов к ведению бизнеса. ESG-принципы (Environmental, Social, Governance) и концепция циркулярной экономики становятся не просто модными трендами, а императивами выживания и развития в долгосрочной перспективе [1]. Российская упаковочная отрасль, несмотря на сложные макроэкономические условия, демонстрирует растущий интерес к вопросам устойчивого развития. В частности, уровень внедрения ESG-практик в отрасли демонстрирует положительную динамику, хотя и отстает от показателей развитых стран [2].

Теоретические основы исследования

Анализ имеющихся данных свидетельствует о значительном разрыве между текущим уровнем развития ESG-практик и целевыми показателями на 2030 год. Наибольшее отставание наблюдается в области переработки отходов и снижения углеродного следа, что требует системных изменений в подходах к управлению устойчивым развитием [10]. Концепция ESG-трансформации базируется на интеграции экологических, социальных и управленческих факторов в стратегию развития компании. В контексте упаковочной индустрии экологическая составляющая (E) приобретает первостепенное значение, поскольку именно упаковка часто становится объектом критики со стороны экологических активистов и регуляторов [5].

Теоретический фундамент циркулярной экономики был заложен в работах У. Макдоноу и М. Браунгарта, предложивших концепцию «от колыбели до колыбели» (cradle to cradle), предполагающую проектирование продуктов таким образом, чтобы после использования они могли быть полностью переработаны без потери качества материалов. Применительно к упаковочной индустрии это означает переход от линейной модели «взять-сделать-выбросить» к циркулярной модели «взять-сделать-использовать-восстановить» [12].

Результаты и их обсуждение

Интеграция ESG-принципов и циркулярной экономики создает синергетический эффект, позволяя компаниям одновременно решать экологические задачи, повышать социальную ответственность и совершенствовать корпоративное управление. В упаковочной отрасли это проявляется в разработке экодизайна упаковки, внедрении систем расширенной ответственности производителя, создании замкнутых циклов использования материалов [13]. Анализ современного состояния упаковочной отрасли позволяет выделить несколько ключевых драйверов ESG-трансформации. В частности, регуляторное давление становится одним из наиболее мощных факторов изменений. Ужесточение экологического законодательства, введение экологических сборов, запреты на использование определенных видов пластика заставляют компании пересматривать свои подходы к разработке и производству упаковки [7].

Изменение потребительских предпочтений представляет собой второй по значимости драйвер трансформации. Современные потребители, особенно представители поколений Y и Z, демонстрируют высокую экологическую сознательность и готовность платить премию за экологичную упаковку. По данным исследований, 67% российских потребителей учитывают экологичность упаковки при принятии решения о покупке [4; 14]. Требования инвесторов и финансовых институтов становятся все более значимым фактором. Интеграция ESG-критериев в инвестиционные решения приводит к тому, что компании с низкими ESG-рейтингами сталкиваются с удорожанием заемного капитала и снижением инвестиционной привлекательности [11]. Технологические инновации открывают новые возможности для ESG-трансформации. Развитие технологий переработки, создание новых биоразлагаемых материалов, цифровизация процессов управления отходами создают технологическую основу для перехода к устойчивым бизнес-моделям [9].

Несмотря на очевидные преимущества циркулярной экономики, переход к новой модели сталкивается с рядом существенных барьеров. Экономические барьеры связаны с необходимостью значительных инвестиций в переоборудование производства, создание инфраструктуры сбора и переработки отходов, разработку новых материалов. Для многих российских компаний, особенно среднего и малого бизнеса, такие инвестиции являются непосильными [3]. Технологические барьеры обусловлены недостаточным

развитием технологий переработки сложных многослойных материалов, отсутствием эффективных решений для некоторых видов упаковки, ограниченным доступом к передовым технологиям в условиях санкций. Особенно остро эта проблема стоит для производителей композитной упаковки [8].

Инфраструктурные барьеры связаны с недостаточным развитием системы раздельного сбора отходов, отсутствием мощностей по переработке во многих регионах, слабой координацией между участниками цепочки создания стоимости. По данным исследований, только 35% российских регионов имеют развитую инфраструктуру переработки упаковочных отходов [15]. Культурные и поведенческие барьеры проявляются в недостаточной экологической сознательности части населения, отсутствии привычки к раздельному сбору отходов, скептическом отношении к экологическим инициативам. Преодоление этих барьеров требует долгосрочных усилий по экологическому просвещению и формированию новой культуры потребления [6].

Разработанная концептуальная модель системы управления устойчивым развитием компаний упаковочной отрасли базируется на интеграции принципов ESG и циркулярной экономики. Модель включает пять взаимосвязанных компонентов: стратегическое планирование устойчивого развития, управление жизненным циклом продукции, управление экологическим следом, развитие циркулярных бизнес-моделей и система мониторинга и отчетности. Так, стратегическое планирование устойчивого развития предполагает интеграцию ESG-целей в общую стратегию компании, разработку долгосрочных целевых показателей по снижению экологического воздействия, определение приоритетных направлений трансформации. Ключевым элементом является согласование целей устойчивого развития с бизнес-целями компании.

Управление жизненным циклом продукции охватывает все этапы от проектирования до утилизации. На этапе проектирования применяются принципы экодизайна, предусматривающие минимизацию использования материалов, отказ от токсичных веществ, обеспечение возможности переработки. На этапе производства внедряются технологии ресурсосбережения и минимизации отходов. Управление экологическим следом включает систематическую оценку и мониторинг всех видов воздействия на окружающую среду: выбросов парниковых газов, потребления воды и энергии, образования отходов. Для оценки используются международно признанные методологии, такие как оценка жизненного цикла (LCA) и расчет углеродного следа.

Развитие циркулярных бизнес-моделей предполагает переход от продажи продукции к предоставлению услуг, создание систем возврата и повторного использования упаковки, развитие партнерств по переработке, внедрение моделей промышленного симбиоза. Для практического внедрения принципов циркулярной экономики в деятельность предприятий упаковочной отрасли разработан комплекс инструментов. Экодизайн упаковки является фундаментальным инструментом, позволяющим заложить принципы циркулярности на самых ранних этапах разработки продукции. Применение чек-листов экодизайна, использование специализированного программного обеспечения для моделирования экологического воздействия, проведение экспертизы проектных решений позволяют минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

Системы прослеживаемости и маркировки обеспечивают контроль движения упаковки на всех этапах жизненного цикла. Использование технологий блокчейн, RFID-меток, QR-кодов позволяет отслеживать путь упаковки от производителя до переработчика, обеспечивая прозрачность и подотчетность всей цепочки. Программы расширенной ответственности производителя (РОП) стимулируют компании брать на себя ответственность за судьбу упаковки после использования. Создание собственных систем сбора и переработки, участие в коллективных системах РОП, финансирование программ экологического просвещения становятся неотъемлемой частью бизнес-модели.

Цифровые платформы для управления отходами революционизируют процессы сбора и переработки упаковки. Мобильные приложения для потребителей, платформы для координации логистики отходов, системы учета и отчетности создают технологическую основу для эффективного функционирования циркулярной экономики. Оценка эффективности ESG-трансформации требует применения комплексной системы показателей, охватывающих экологические, социальные и экономические аспекты. Разработанная методология включает количественные и качественные индикаторы, позволяющие оценить прогресс в достижении целей устойчивого развития:

1. Экологические показатели включают: уровень переработки упаковочных материалов (целевой показатель – 75% к 2030 году), снижение углеродного следа на единицу продукции (целевое снижение –

40% к 2030 году), доля возобновляемых материалов в структуре сырья (целевой показатель – 50% к 2030 году), сокращение водопотребления и образования отходов в производственных процессах.

2. Социальные показатели охватывают: уровень удовлетворенности потребителей экологическими характеристиками упаковки, количество рабочих мест в секторе переработки, уровень вовлеченности персонала в программы устойчивого развития, объем инвестиций в социальные проекты и экологическое просвещение.

3. Экономические показатели включают: экономию затрат от внедрения циркулярных решений, доходы от продажи вторичного сырья, снижение экологических платежей и штрафов, повышение капитализации компании за счет улучшения ESG-рейтингов.

Анализ успешных практик внедрения циркулярных моделей позволяет выделить несколько эффективных подходов. Модель «упаковка как услуга» предполагает переход от продажи упаковки к предоставлению упаковочных решений на условиях аренды или лизинга. Это особенно эффективно для транспортной упаковки, которая может использоваться многократно. Создание замкнутых циклов «бутылка в бутылку» или «пленка в пленку» демонстрирует возможность сохранения качества материалов при переработке. Российские производители ПЭТ-упаковки успешно внедряют технологии, позволяющие использовать до 50% вторичного сырья без потери качественных характеристик.

Развитие промышленного симбиоза, когда отходы одного предприятия становятся сырьем для другого, открывает новые возможности для повышения эффективности использования ресурсов. Создание экопромышленных парков, где предприятия упаковочной отрасли соседствуют с переработчиками, логистическими центрами и потребителями упаковки, позволяет минимизировать транспортные расходы и экологический след. Внедрение систем депозитного сбора тары показывает высокую эффективность в повышении уровня сбора упаковки для переработки. Пилотные проекты в нескольких российских регионах демонстрируют возможность достижения 90% уровня возврата тары при правильной организации системы.

Формирование эффективной системы управления устойчивым развитием требует системного подхода и поэтапной реализации. Первым шагом является проведение комплексного ESG-аудита, включающего оценку текущего уровня экологического воздействия, анализ соответствия регуляторным требованиям, бенчмаркинг с лучшими практиками отрасли. Разработка ESG-стратегии должна осуществляться с вовлечением всех ключевых стейкхолдеров: акционеров, менеджмента, сотрудников, клиентов, поставщиков, местных сообществ. Стратегия должна содержать четкие, измеримые цели, согласованные с международными стандартами и национальными приоритетами.

Создание организационной структуры для управления устойчивым развитием предполагает формирование специализированного подразделения или назначение ответственного на уровне топ-менеджмента, создание межфункциональных рабочих групп, интеграцию ESG-показателей в систему KPI. Внедрение систем управления экологическим воздействием должно базироваться на международных стандартах ISO 14001, ISO 50001, с учетом специфики упаковочной отрасли. Особое внимание следует уделить системам учета и мониторинга ключевых экологических показателей.

Развитие партнерств и коллабораций является критическим фактором успеха ESG-трансформации. Необходимо активное участие в отраслевых инициативах, создание совместных проектов с переработчиками, сотрудничество с экологическими организациями, вовлечение в международные программы устойчивого развития. Коммуникация и отчетность по вопросам устойчивого развития должны обеспечивать прозрачность и подотчетность. Рекомендуется внедрение стандартов отчетности GRI, TCFD, подготовка интегрированных отчетов, активная коммуникация достижений и вызовов через корпоративные каналы.

Анализ текущих трендов и прогнозных сценариев позволяет определить ключевые направления развития циркулярной экономики в упаковочной отрасли России. Технологический прорыв в области химической переработки пластиков откроет возможности для переработки ранее неперерабатываемых видов упаковки, что позволит существенно расширить сырьевую базу для производства. Развитие биоэкономики приведет к появлению новых видов упаковочных материалов на основе возобновляемого сырья. Использование сельскохозяйственных отходов, водорослей, мицелия грибов для производства упаковки создаст новые цепочки создания стоимости и снизит зависимость от ископаемого сырья.

Цифровизация циркулярной экономики обеспечит качественный скачок в эффективности управления материальными потоками. Создание цифровых паспортов продукции, использование искусственного интеллекта для оптимизации логистики отходов, блокчейн-платформы для торговли вторичным сырьем революционизируют отрасль. Формирование региональных кластеров циркулярной экономики создаст синергетические эффекты от концентрации предприятий по производству упаковки, переработке отходов, логистических операторов. Развитие таких кластеров будет способствовать снижению транзакционных издержек и ускорению внедрения инноваций.

Заключение

Проведенное исследование позволило разработать комплексный подход к формированию системы управления устойчивым развитием компаний упаковочной отрасли на основе принципов ESG и циркулярной экономики. Выявлены ключевые драйверы трансформации, включая регуляторное давление, изменение потребительских предпочтений, требования инвесторов и технологические инновации. Определены основные барьеры перехода к циркулярной модели: экономические, технологические, инфраструктурные и культурные.

Разработанная концептуальная модель системы управления устойчивым развитием интегрирует стратегическое планирование, управление жизненным циклом продукции, управление экологическим следом, развитие циркулярных бизнес-моделей и систему мониторинга. Предложенные практические инструменты внедрения принципов циркулярной экономики включают экодизайн упаковки, системы прослеживаемости, программы расширенной ответственности производителя, цифровые платформы управления отходами. Разработанная методология оценки эффективности позволяет комплексно оценивать прогресс в достижении целей устойчивого развития.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Андреев А. А.* Экологичные упаковочные решения пивоваренной отрасли: состояние и перспективы. М, 2023. 98 с.
2. *Громова О.В.* Дизайн упаковки. Тет-а-тет с потребителем (о чем необходимо знать, приступая к разработке упаковки) // Упаковка. 2021. № 6. С. 37-39.
3. *Долженко И.Б.* Перспективы развития глобального потребительского сектора после пандемии COVID-19 // Modern Science. 2021. № 3-2. С. 66-71.
4. *Земскова Е.С.* Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11, № 5. С. 28.
5. *Измайлова М.А.* Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13, № 2. С. 185-201.
6. *Ильин В.И.* Креативный консюмеризм как тренд современного общества потребления // Журнал социологии и социальной антропологии. 2011. Т. 14, № 5. С. 41-54.
7. *Казнина О.В.* Экоупаковка как основной элемент продвижения экологичного потребления // Международный бизнес. 2025. № 3 (9). С. 78-92.
8. *Копырин С.Е.* Использование современной упаковки на рынке молочной продукции // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3, № 13. С. 201-202.
9. *Лосевская С.А.* Упаковочные материалы для мясной и молочной продукции и их влияние на потребителя // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов. 2023. № 1. С. 257-261.
10. *Луш А.А., Парамонова А.Е.* Анализ производства и переработки стекла и стеклянной упаковки. М., 2023. 102 с.
11. *Манахова И.В.* Экономическая теория потребления: концепции, модели, прогнозы. М., 2018. 223 с.
12. *Павлов В.А.* Эволюция упаковки: стандарты безопасности и экологической дружелюбности в современной индустрии товаров // Научный аспект. 2024. № 1. С. 4626-4632.
13. *Плетнева Л.Г.* Критерии использования экологических материалов в дизайн-проекте упаковки // Современное технологическое образование. 2020. № 2. С. 46-48.
14. *Федосенко А.А., Денисенко Ю.Н.* Поведение потребителей (маркетинговый аспект). Ростов-на-Дону, 2020. 163 с.
15. *Яковлева Л.Р., Скрипченко Т.Л.* Исследование поведения потребителей в цифровой экономике. Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2023. 429 с.

Тозикова М.А.

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЯ, СТРУКТУРА И ВЗАИМОСВЯЗИ

Аннотация. В статье проведен сравнительный анализ понятий и взаимосвязей вовлеченности персонала, увлеченности персонала, лояльности персонала, удовлетворенности персонала. На основе проведенного анализа сформирована структура вовлеченности персонала, определено, из каких элементов она состоит. Проведен анализ взаимосвязи вовлеченности персонала, теории мотивации Ф. Герцберга и модели экспоненциальной вовлеченности Т. Вотсона.

Ключевые слова. Вовлеченность персонала, увлеченность персонала, лояльность персонала, удовлетворенность персонала, структура вовлеченности персонала, теория мотивации Ф. Герцберга, модель экспоненциальной вовлеченности Т. Вотсона.

Tozikova M.A.

EMPLOYEE ENGAGEMENT: CONCEPTS, STRUCTURE AND INTERRELATIONSHIPS

Abstract. The article provides a comparative analysis of the concepts and relationships of employee engagement, enthusiasm, loyalty, and satisfaction. Based on this analysis, the structure of employee engagement is formulated and its components are identified. The article analysis of the relationship between employee engagement, the motivation theory of F. Herzberg, and the Tower Watson model of exponential engagement.

Keywords. Employee engagement, enthusiasm, loyalty, satisfaction, structure of employee engagement, motivation theory of F. Herzberg, T. Watson model of exponential engagement.

Введение

Актуальность исследования вовлечённости персонала связана с необходимостью для организаций управлять этим процессом и привлекать на работу высокопотенциальных сотрудников, которые могут работать с большой самоотдачей и, тем самым, усиливать конкурентные позиции организации.

В современных условиях развития источником успеха для компаний являются их сотрудники, которые увлечены своей работой и лояльно относятся к компании. Необходимость вовлечения персонала в деятельность организации понимают многие руководители. Вместе с тем, наблюдается многообразие теоретических обоснований термина «вовлеченность персонала», что порождает отсутствие ясности в определении этого понятия и путаницу в терминах, неопределенность в выборе инструментов для практического применения концепции «вовлеченности». Уточнения и конкретизации требуют и понятия «увлеченность», «лояльность», «удовлетворенность», которыми часто неправильно подменяют «вовлеченность».

Целью исследования является разработка структуры вовлеченности персонала, это необходимо для того, чтобы повысить эффективность деятельности организации, а также конкурентоспособность.

ГРНТИ 81.81.01

EDN DVCEGG

© Тозикова М.А., 2025

Мария Александровна Тозикова – специалист по учебно-методической работе кафедры проектного менеджмента и управления качеством Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0004-9890-1188

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (812) 458-99-00. E-mail: kazakova.m@unicon.ru.

Статья поступила в редакцию 14.07.2025.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: структурировать понятия вовлеченности персонала, увлеченности персонала, лояльности персонала, и удовлетворенности персонала, а также установить их взаимосвязь; разработать структуру вовлеченности персонала и установить ее элементы; провести анализ взаимосвязи вовлеченности персонала, теории мотивации Ф. Герцберга и модели экспоненциальной вовлеченности Т. Вотсона.

Материалы и методы

Проведенное исследование основано на научных трудах зарубежных и отечественных ученых, связанных с лояльностью, увлеченностью, удовлетворенностью, вовлеченностью персонала. В ходе исследования был проведен анализ фундаментальных учений, на их основе автором была разработана структура вовлеченности персонала, а также предложена расширенная модель экспоненциальной вовлеченности Т. Вотсона.

Результаты и их обсуждение

Понятие «лояльность» – это приверженность человека или группы людей определенным принципам, компаниям, государствам, брендам или отношениям, предполагающая долгосрочную верность и готовность поддерживать кого-то или что-то даже в сложных ситуациях. Лояльные сотрудники, согласно этому описанию, заинтересованы в успехе компании, проявляют инициативу и стремятся к её развитию [6]. Термин «удовлетворённость» – это внутреннее состояние работника по отношению к рабочему процессу, которое показывает, что его в целом устраивает организация, в которой он работает [там же].

«Увлеченность работой» – понятие неоднозначное, в англоязычной литературе используется несколько определений: «employee engagement» и «work engagement». При этом, например, В. Шауфели склоняется ко второму термину, а также говорит о том, что существует 3 аспекта, которые характеризуют такое состояние, как увлеченность работой [там же]: энергичность (энергичный работник всегда готов выполнять свою работу, готов к трудностям); преданность делу (работник, который предан своему делу, всегда нацелен на результат, полон энтузиазма и гордится своей работой); поглощенность (работник полностью отдается процессу, воспринимает каждую задачу, как вызов).

Термин «увлеченность работой» относят больше к психологическому полю, чем к управленческому, и характеризует положительное состояние человека на работе. Увлеченный человек находит смысл в своей работе, интерес и удовольствие. Данным понятием определяется «устойчивое и глубокое, которое затрагивает различные психические процессы, эмоционально-когнитивное и мотивационное состояние, которое не фокусируется на каком-то конкретном предмете, событии, человеке или форме поведения, а описывает отношение человека к работе в целом» [3]. Согласно мнению многих авторов, понятие «увлеченность работой» тесно связано с «вовлеченностью в работу», следовательно, связано с понятием «вовлеченность персонала» [там же].

Вовлеченность чаще всего ассоциируют с тем работником, который себя идентифицирует с компанией, что связано с мотивацией [2]. Вовлеченность персонала связывают с эмоциональным состоянием работника по отношению к компании, в которой он работает [4]. Понятие вовлеченности персонала более объемное, «лояльность» и «удовлетворенность» в данном случае могут рассматриваться как условия вовлеченности сотрудников в деятельность организации. Вовлеченность же подразумевает не только эмоциональный отклик на удовлетворение своих потребностей, но и заинтересованность в общем результате деятельности, когда сотрудник начинает позиционировать свой труд как что-то важное, за что он несет ответственность, и он стремится своим трудом привести свою компанию к успеху.

Таким образом, на основании проведенного анализа различных определений и трактовок понятия «вовлеченность» автором были определены «лояльность», «удовлетворенность», «увлеченность» как элементы понятия «вовлеченность». В результате анализа, основанного на изучении научных трудов зарубежных и отечественных ученых, и сопоставления фактов автором была разработана многоуровневая структура вовлеченности персонала, которая представлена на рис. 1. Предложенная структура вовлеченности персонала отражает синергию следующих элементов: удовлетворенность потребностей – лояльность – увлеченность, а также необходимость наличия связующих элементов: мотивации, лидерства, коммуникации, которые усиливают синергетический эффект, поскольку являются элементами управления и взаимодействия.

Элементы всех уровней структуры взаимосвязаны и работают на общую цель. Например, такая взаимосвязанность прослеживается в исследованиях В.Е. Аваева, Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина, Ю.Ю. Ващейкиной [1], которые утверждают, что «мотивация – это создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации», и мотивация устанавливает связь между удовлетворенностью потребностей и лояльностью, поскольку идентификация себя с организацией, рвение к работе и непрерывному совершенствованию без доверия к руководству, а также разделения культуры и принципов компании и стимулирования, будут неэффективными, в итоге, вовлеченность работника в деятельность организации будет невозможна.

СТРУКТУРА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА		
<i>Мотивация</i>	<i>Лидерство</i>	<i>Коммуникация</i>
<i>Удовлетворенность потребностей</i>	<i>Лояльность</i>	<i>Увлеченность</i>
Когнитивность	Позиционирование	Энергичность
Идентификация себя с организацией	Преданность компании, видение себя в будущем в компании	Всегда готов к выполне- нию своей работы, готов к трудностям
Эмоции	Когнитивность	Преданность делу
Страсть к работе	Доверие к руководству и к компании в целом, поддерживание культуры и принципов организации	Нацеленность на результат, полон энтузиазма, гордость за свою работу
Интеллектуальность	Физиологичность	Поглощённость работой
Стремление к непрерывному совершенствованию своих навыков и знаний	Оснащенность рабочего места, баланс рабочего и личного времени	Полностью отдается ра- боте; воспринимает, как вызов

Рис. 1. Структура вовлеченности персонала

К.Ю. Евсеенкова, О.Е. Стеклова [2] определяют «вовлеченность, как индивидуальное качество человека, но при этом она также зависит и от предоставленных компанией условий». Авторы анализируют условия, созданные компаниями для эффективного вовлечения персонала. Необходимые условия, предоставляемые компаниями для усиления вовлеченности персонала в деятельность, можно соотнести с теорией мотивации Ф. Герцберга, а именно разделить все условия по двум факторам: мотивирующим и гигиеническим. Гигиенические факторы, в соответствии с разделением Герцберга, являются естественным компонентом обеспечения трудового процесса, и это то, что может удерживать на работе. Мотивирующие факторы Герцберг связывает непосредственно с содержанием работы, повышением интереса к трудовому процессу и результатам деятельности. Двухфакторный метод мотивации Герцберга позволяет выделить мотивирующие факторы, оценить соотношение мотивации и гигиены труда в организации и управлять балансом стимулирующих персонал средств [5].

В ходе исследования были проанализированы современные модели вовлеченности персонала в организациях, автором выделена прикладная модель Т. Вотсона. В модели Т. Вотсона вовлеченность рассматривается как приверженность сотрудника компании и его стремление прикладывать дополнительные усилия, которые стимулируются через заботу о его благополучии и поддерживаются созданием рабочей атмосферы, способствующей высокой эффективности. Данная модель представляет собой систему экспоненциальной вовлеченности. Модель Т. Вотсона не отражает влияние вовлеченности персонала на рост эффективности работы в рамках экономической изменчивости, она основана на взаимодействии работник-работодатель по принципу ожидаемого «отклика» работника на заботу о нем работодателя.

Целесообразно для повышения устойчивости такой модели предложить компаниям выполнение необходимых условий в соответствии с теорией Герцберга [5]. Усложненная модель вовлеченности представлена автором на рис. 2.

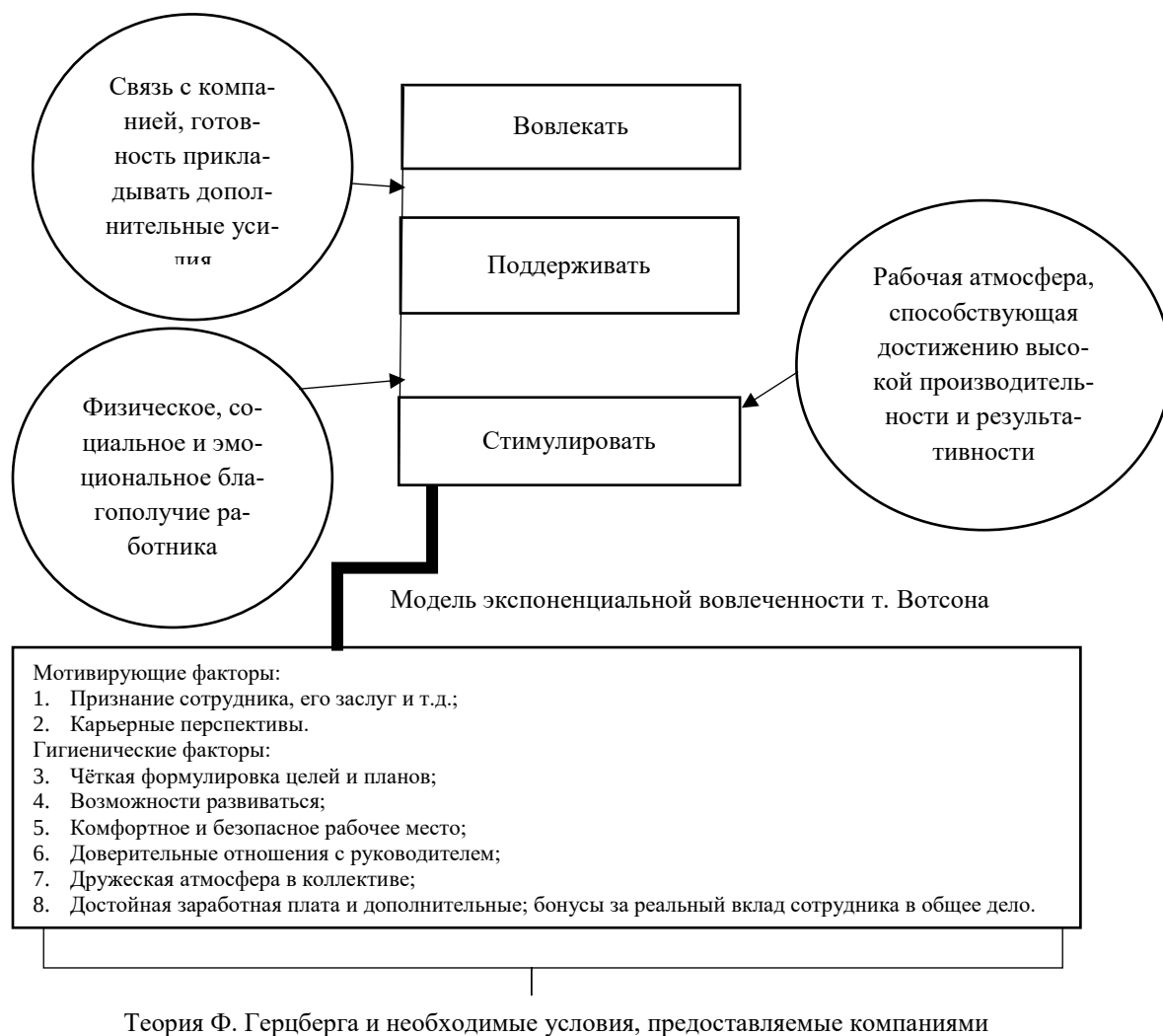


Рис. 2. Модель экспоненциальной вовлеченности Т. Вотсона, теория Ф. Герцберга и необходимые условия, предоставляемые компаниями для повышения вовлеченности персонала в деятельность

Модель экспоненциальной вовлеченности Т. Вотсона, теория Ф. Герцберга и необходимые условия, предоставляемые компаниями для повышения вовлеченности персонала в деятельность, поможет руководителям организаций расширить свое представление о стимулировании и понять сущность структуры вовлеченности персонала.

Заключение

Подводя итог исследования, следует отметить:

1. В отечественной практике мало изучен вопрос вовлечения персонала, что осложняет процесс вовлеченности в организациях. Автором были проанализированы фундаментальные теории в области вовлеченности персонала, увлеченности персонала, удовлетворённости персонала и лояльности персонала, что легло в основу структуры вовлеченности персонала.

2. Была разработана структура вовлеченности персонала, которая даёт понимание, какие элементы формируют вовлеченность. Также стоит не забывать, что необходимо проводить систематическую оценку вовлеченности персонала, что способствует дальнейшему совершенствованию, обеспечению и повышению качества предоставляемых услуг или произведенного товара за счет эффективной вовлеченности персонала в организации.

3. Проанализированы современные модели вовлеченности персонала в организациях. Автором выделена прикладная модель Т. Вотсона. В ходе исследования, при гибридизации теории Ф. Герцберга и модели Т. Вотсона, расширено поле «стимулирования» в модели экспоненциальной вовлеченности.

4. Модель экспоненциальной вовлеченности Т. Вотсона, теория Ф. Герцберга и необходимые условия, предоставляемые компаниями для повышения вовлеченности персонала в деятельность, могут быть использованы в качестве основы для разработки практических инструментов и стратегий вовлеченности персонала.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Аваева В.Е., Астаховой Н.И., Москвитина Г.И., Ващейкиной Ю.Ю. Эволюция понятия мотивация в трактовках зарубежных и отечественных ученых // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5, № 4 (17). С. 206–209.
2. Евсеенкова К.Ю., Стеклова О.Е. Вовлечённость персонала как способ мотивации // Вестник УлГТУ. 2014. № 3. С. 56–58.
3. Кулькова И.А., Николаев Н.А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия // Известия УГГУ. 2016. № 4 (44). С. 88–93.
4. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Международные стандарты ИСО серии 9000. Методика и практика применения. М.: НИИТЭХИМ, 1991. 205 с.
5. Тозикова М.А. Методы вовлечения персонала в СМК организации // Проблемы экономики, науки и образования в контексте реализации мультидисциплинарного подхода. Научная конференция аспирантов СПбГЭУ. СПб., 2019. С. 60–64.
6. Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлечённость работой. Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие. М.: Когито-Центр, 2015. 137 с.
7. The Power of Three: Taking Engagement to New Heights. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.companies-that-care.org/images/stories/files/pdf/towers-watson-takingengagementtonewheights.pdf> (дата обращения 11.11.2024).

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 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 научным специальностям: 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки), 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки), 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки), 5.2.4. Финансы (экономические науки), 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки), 5.2.6. Менеджмент (экономические науки), 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки), 5.4.2. Экономическая социология (экономические науки), 5.4.7. Социология управления (социологические науки), 5.9.6. Языки народов зарубежных стран (с указанием конкретного языка или группы языков) (филологические науки), 5.9.8. Теоретическая, прикладная и сравнительно-сопоставительная лингвистика (филологические 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 порядку их упоминания; на все включенные в список источники обязательно должны быть ссылки в тексте статьи; рекомендованное количество ссылок – не менее 7-10; не рекомендуется, чтобы в списке литературы количество ранее изданных работ авторов составляло более 10-15%. Недопустимо наличие в статье нередатируемых 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@unesco.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. Рекомендованный 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, завершающийся точкой.
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. В тексте статьи должны быть выделены разделы, в количестве не менее четырех (рекомендуется: «Введение», «Материалы и методы», «Основные результаты и их обсуждение», «Заключение»). 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) с подзаголовком «Благодарности». 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. Постраничные ссылки в тексте статьи не используются.~~
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; словосочетание «ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ»; 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., 2025»;
- 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: «Владимир Александрович Плотников – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета»;
- 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, наб. канала Грибоедова, д. 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). 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:

<https://unecon.ru/nauka/izdaniya/zhurnal-izvestiya/trebovaniya-k-predstavlyaemym-statyam/trebovaniya-k-predstavlyaemym-v-redakcziyu-statyam/> и
http://unecon.ru/sites/default/files/shablon_staty.doc.

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. Трубиной*

Подписано в печать 11.11.2025 г. Дата выхода в свет 11.11.2025 г.
Формат 60 × 84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,5. Уч.-изд. л. 21,5. Тираж 500 экз. Заказ 812.

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.