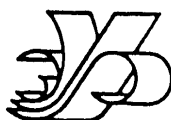


САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИЗВЕСТИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Периодический научный журнал

№ 6 (156)



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2025

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

Заместители главного редактора:
д-р экон. наук, проф. *Е.А. Горбашко*, д-р экон. наук, проф. *В.А. Плотников*

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

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

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

С 2014 года название журнала изменено в связи с реорганизацией университета-учредителя. Преемственность выпуска и редакционной политики сохранены. Изменения коснулись лишь наименования журнала.

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

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

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

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

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

Условия подписки приведены на последней странице журнала.

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

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ И ФИЛОСОФИЯ ХОЗЯЙСТВА

Герсонская И.В., Плотников В.А. Роль государства в экономике: направления регулирования и вызовы управления в российских условиях	7
Ситыхова Т.Е. Применение методологии дирижизма в стратегировании регионального экономического развития	14
Холдоенко А.М. Продовольственная проблема и риски неограниченного роста потребления	21

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Жуковская И.Е., Дадабаева Р.А. Воздействие информационно-коммуникационных технологий на экологическую ситуацию: опыт России и Республики Узбекистан	27
--	----

ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

Никитина Т.В., Чалмаз М.Р., Гургулия А.А. Стратегия внедрения цифровых финансовых активов в Республике Абхазия: институционально-правовой анализ	38
Павлова С.В. Тенденции и результаты реформирования системы пенсионного обеспечения Российской Федерации	45

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

Федосеев И.В., Васильев А.Н. Эволюция государственного стратегического планирования в современной России и мире	53
Смыслова О.Ю., Макаров И.Н., Некрасова Е.А., Трутенько Е.В. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта управления инфраструктурными проектами	60

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ

Щербаков В.В. Суверенная логистика России и императивы ее обеспечения в системе образовательной подготовки логистов	67
Сенькив И.О., Бездудная А.Г. Оценка цифровой зрелости субъектов Российской Федерации: методологические основы и практические аспекты применения	75
Кузнецова В.П., Сун Пэнчен. Цифровая экономика и электронная коммерция как факторы пространственной организации экономики	81
Яковлева Е.А., Манохина Е.Э., Лященко Д.Д., Белова Р.И. Проблемы и основы природно-продуктовой вертикали и интеграции промышленных секторов	88

МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Харламова Т.Л., Языков О.Н. Организационные изменения в отечественных бизнес-структурах в процессе их взаимодействия с университетами.....	95
Дятлов С.А., Землякова В.Д. Нейроцифровой арт-менеджмент: формирование и перспективы развития.....	104
Ткаченко Е.А., Мейксина Е.М., Дорошенко С.Н. Интеграция цифровых технологий в нефтегазовую отрасль: детерминанты трансформации, системные эффекты и ограничения внедрения	110
Сидоров А.Л., Покровская Н.Н. Экономическая оптимизация кибербезопасности в цифровых сервисах на этапе онбординга пользователя	118
Казанцева А.Н. Процедура оценки зрелости компании к вступлению в межфирменные симбиотические союзы.....	122

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Потемкин В.К., Вельмисова Д.В. Социальные измерения жизнедеятельности, жизнеспособности и жизнеобеспечения работников промышленных предприятий.....	127
Кузьмина Т.Р. Особенности бизнес-коммуникации под знаком кленового листа	134
Игнатьева И.Ф., Исаев Б.А. Исследовательские основания управления туристской дестинацией	143
Амелькина О.В., Карпович Ю.В., Суркова Ю.И. Формирование международного студенческого волонтерского корпуса как инструмент укрепления партнёрских отношений и интеграции иностранных студентов.....	151

ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Гурьянова Д.А. Модель адаптации менеджмента компании к условиям цифровой трансформации среды хозяйствования	160
Макаренко И.А. Китайский опыт развития системы мультимодальных контейнерных перевозок	166
Маслюк А.В. Цифровая трансформация как фактор изменения парадигмы качества дополнительного профессионального образования.....	173
Суднева О.А. Характеристика функций промышленных предприятий в сфере научно-популярного туризма	177

CONTENTS

THEORY AND PHILOSOPHY OF ECONOMY

Gersonskaya I.V., Plotnikov V.A. On the role of the state in the economy: directions of regulation and management challenges in the Russian conditions	7
Sitokhova T.E. Application of the dirigism methodology in strategizing regional economic development.....	14
Kholdoenko A.M. Food problem and the risks of unlimited consumption growth	21

GLOBALIZATION PROCESSES

Zhukovskaya I.E., Dadabaeva R.A. Impact of information and communication technologies on the environmental situation: the experience of Russia and the Republic of Uzbekistan.....	27
---	----

FINANCIAL SECTOR OF ECONOMY

Nikitina T.V., Chalmaz M.R., Gurguliya A.A. Strategy for the implementation of digital financial assets in the Republic of Abkhazia: an institutional and legal analysis	38
Pavlova S.V. About the main trends and results of the ongoing reforms of the pension security system of the Russian Federation	45

STATE REGULATION OF ECONOMY

Fedoseev I.V., Vasiliev A.N. Evolution of state strategic planning in modern Russia and the world	53
Smyslova O.Yu., Makarov I.N., Nekrasova E.A., Trutenko E.V. Comparative analysis of Russian and foreign experience in managing infrastructure projects	60

ECONOMY OF ENTERPRISES, REGIONS AND BRANCHES

Shcherbakov V.V. Russia sovereign logistics and the imperatives of its support through the professional education development.....	67
Senkiv I.O., Bezdudnaya A.G. Assessment of the digital maturity of Russian regions: methodological foundations and practical aspects of application	75
Kuznetsova V.P., Song Pengcheng. Digital economy and e-commerce as factors of the spatial organization of the economy	81
Yakovleva E.A., Manokhina E.E., Liashenko D.D., Belova R.I. Problems and foundations of natural product verticality and industrial sector integration.....	88

MANAGEMENT

Kharlamova T.L., Yazykov O.N. Organizational changes in domestic business structures in the process of their interaction with universities	95
Dyatlov S.A., Zemlyakova V.D. Neural digital art management: formation and development prospects	104
Tkachenko E.A., Meiksin E.M., Doroshenko S.N. Integration of digital technologies into the oil and gas industry: transformation determinants, system effects and implementation limitations	110
Sidorov A.L., Pokrovskaya N.N. Economic optimization of cybersecurity in digital services during the user onboarding process	118
Kazantseva A.N. Procedure for assessing company's maturity to join inter-firm symbiotic alliances	122

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND ECONOMY

Potemkin V.K., Velmisova D.V. Social dimensions of industrial enterprises' vital activity, responsibility, and vital support	127
Kuzmina T.R. Features of business communication under the sign of the maple leaf	134
Ignatyeva I.F., Isaev B.A. Research foundations of tourist destination management	143
Amelkina O.V., Karpovich Y.V., Surkova Y.I. Formation of an international student volunteer corps as a tool for strengthening partnerships and integration of foreign students	151

YONG RESEARCHERS' WORKS

Guryanova D.A. Model of adaptation of company management to the conditions of digital transformation of the business environment	160
Makarenko I.A. Chinese experience in developing a multimodal container transportation system	166
Maslyuk A.V. Digital transformation as a factor of change in the quality paradigm of additional professional education	173
Sudneva O.A. Characteristics of the functions of industrial enterprises in the sphere of popular science tourism	177

Герсонская И.В., Плотников В.А.

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ЭКОНОМИКЕ: НАПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ И ВЫЗОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу роли государственного управления в экономике России, с особым акцентом на вызовах и дисфункциях, ограничивающих его эффективность. Авторами обосновывается объективная необходимость активного участия госсектора в решении стратегических и социально-экономических задач. Исследованы основные проблемы, препятствующие устойчивому развитию системы национальной экономики на современном этапе, требующие решения на федеральном и региональном уровнях. Определены ключевые направления государственного регулирования, включая социально-экономическую политику, развитие инфраструктуры и обеспечение общественной стабильности. Центральное место в исследовании отводится критическому анализу проблем в системе государственного управления. Рассматриваются такие системные проблемы, как громоздкая организационная структура управления, недостаточная эффективность использования бюджетных средств, наличие бюрократических барьеров, распространенность коррупции, дефицит социальной ответственности среди чиновников, непрозрачность принятия управленческих решений на государственном уровне. Авторы приходят к выводу, что именно управленческий фактор, а не отсутствие регуляторных механизмов, является главным ограничителем достижения поставленных целей инклюзивного социально-экономического развития. На основе проведенного анализа предлагаются направления для совершенствования управленческих практик. Делается вывод о том, что без глубокой модернизации системы государственного управления потенциал госсектора и инструментов регулирования не может быть реализован в полной мере.

Ключевые слова. Госсектор, регулирование экономики, социально-экономическая система, государственная политика, государственное управление, эффективность, инклюзивный рост.

Gersonskaya I.V., Plotnikov V.A.

ON THE ROLE OF THE STATE IN THE ECONOMY: DIRECTIONS OF REGULATION AND MANAGEMENT CHALLENGES IN THE RUSSIAN CONDITIONS

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the role of public administration in the Russian economy, with a special focus on the challenges and dysfunctions that limit its effectiveness. The authors substantiate the objective need for the public sector to actively participate in solving strategic and socio-

ГРНТИ 06.56.31

EDN OAXHPN

© Герсонская И.В., Плотников В.А., 2025

Ирина Валерьевна Герсонская – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансов Липецкого филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. ORCID 0000-0003-1099-0477

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

Контактные данные для связи с авторами (Герсонская И.В.): 398050, г. Липецк, ул. Интернациональная, 3 (Russia, Lipetsk, Internatsionalnaya str., 3). Тел.: +7 920-249-98-20. E-mail: g3071971@ya.ru.

Статья поступила в редакцию 29.10.2025.

economic problems. Explores the main issues that hinder the sustainable development of the national economy at the current stage, which require solutions at the federal and regional levels. The article identifies key areas of public regulation, including socio-economic policy, infrastructure development, and ensuring social stability. The study focuses on a critical analysis of the problems in the public administration system. It examines systemic issues such as the cumbersome organizational structure of public administration, the inefficient use of budget funds, the presence of bureaucratic barriers, the prevalence of corruption, the lack of social responsibility among public officials, and the lack of transparency in public decision-making. The authors conclude that the management factor, rather than the lack of regulatory mechanisms, is the main obstacle to achieving the goals of inclusive socio-economic development. Based on the analysis, the paper proposes directions for improving management practices. It concludes that the potential of the public sector and regulatory instruments cannot be fully realized without a thorough modernization of the public administration system.

Keywords. Public sector, economic regulation, socioeconomic system, public policy, public administration, efficiency, inclusive growth.

Введение

В современных условиях национальные экономики подавляющего большинства государств эволюционировала в сторону формирования сложной, гибридной системы регулирования, основанной на принципах смешанной экономики. Эта система характеризуется не простым сосуществованием, а глубинным симбиозом и теснейшей взаимозависимостью между своими основными субъектами – домохозяйствами, предпринимательским сектором и государством. В рамках этой модели государственный сектор представляет собой не случайное явление, а исторически сложившийся и объективно необходимый институт, без которого немыслимо полноценное функционирование общества.

Его существование продиктовано фундаментальными потребностями нации, которые не могут быть эффективно удовлетворены исключительно рыночными механизмами. Рыночная экономика, будучи ориентированной на максимизацию прибыли, закономерно оставляет без внимания те сферы, которые являются социально значимыми, но экономически малопривлекательными или даже убыточными. Именно в эти области устремляется государство, беря на себя ответственность за обеспечение граждан качественным образованием, доступным здравоохранением, всеобъемлющей социальной защитой, поддержанием экологического баланса и развитием транспортной и коммунальной инфраструктуры.

Помимо этого, именно на государственном секторе лежит бремя осуществления масштабных фундаментальных научных изысканий, реализация проектов в области обороноспособности и информационной безопасности страны, а также сохранение контроля над стратегическими секторами, где любое частное влияние может угрожать национальным интересам, таким как оборонно-промышленный комплекс, энергетика, железнодорожный транспорт и добыча критически важных природных ресурсов.

В то же время, предпринимательский сектор, движимый логикой извлечения прибыли и опирающийся на частную собственность, составляет динамичное ядро экономики. Однако его деятельность неразрывно связана с государственным сектором, формируя сложный комплекс отношений, где власть выступает и как регулятор, и как партнер. В отличие от бизнеса, государственный сектор базируется на институте государственной собственности, управляется через систему государственных институтов и преследует в качестве основной цели не коммерческую выгоду, а достижение максимального общественного благосостояния.

Роль государственного сектора в современной экономике

Госсектор аккумулирует и распоряжается колоссальными ресурсами – от государственного бюджета и внебюджетных фондов до земель, стратегических корпораций и социальных учреждений, направляя их на сохранение и приумножение национального богатства. Особенно возрастает его стабилизирующая роль в периоды экономических кризисов, когда именно государство гарантирует выполнение социальных обязательств перед населением и оказывает поддержку предпринимательству, не допуская обвального спада в экономике.

В современной экономике государственный сектор играет ключевую роль стабилизатора. Он обеспечивает условия для устойчивого и инклюзивного роста, а также повышения общественного благосостояния. Целью его функционирования, как мы отмечали в более ранних исследованиях, «является удовлетворение потребностей, необходимых обществу, а также производство качественных общественных благ» [7]. Эта функция особенно важна, поскольку рыночные механизмы не в состоянии самостоятельно справляться с кризисами, особенно в социальной сфере. Только государство может эффективно регулировать экономику в национальных масштабах, поддерживать социально-экономическое равновесие и справедливо распределять богатство.

Сегодня значительно возрастает роль государственного сектора в решении ключевых общественных задач: борьба с бедностью, охрана природы, развитие человеческого потенциала и повышение благосостояния населения и др. На практике подтверждена важность госсектора в удовлетворении коллективных потребностей, обеспечении национальной безопасности, социальной защите граждан и предоставлении качественных публичных услуг. Достижение этих взаимосвязанных задач, объединяющих экономическую, социальную и экологическую составляющие устойчивого развития, требует консолидированных усилий всех стран, бизнеса и гражданского общества.

В современной России государственный сектор служит фундаментальным элементом социально-экономической системы. Его структура объединяет различные институты: органы власти и управления, государственные компании и организации социальной сферы. Эти управленческие структуры и экономические субъекты, обладающие законодательными, судебными и исполнительными полномочиями, формируют целостную систему государственного управления, функционирующую на федеральном и региональном уровнях, включая фонды социального обеспечения.

Данный сектор реализует ключевые экономические функции: разработку законодательной базы, определение приоритетов социально-экономического развития, регулирование экономики и обеспечение социальных гарантий. Эффективность этих функций напрямую влияет на создание условий для устойчивого роста в стране. При этом, как отмечает А.А. Лысенко, «стоит задача по обеспечению прорывного развития Российской Федерации, что обуславливает поиск новых концептуальных подходов к государственному управлению» [6].

Государственный сектор и управление экономикой

Активное государственное вмешательство в экономику обусловлено фундаментальными ограничениями рыночного механизма, к которым относятся:

- циклический характер развития экономики, порождающий периодические кризисы;
- неспособность рынка самостоятельно обеспечивать устойчивое расширенное воспроизводство;
- присутствие внешних эффектов и информационной асимметрии;
- естественное формирование монополий, нарушающих конкурентную среду;
- распространение недобросовестной конкуренции;
- нежелание бизнеса производить общественные блага из-за их низкой рентабельности;
- необходимость финансирования фундаментальной науки и решения экологических проблем;
- потребность в социальной защите населения и макроэкономической стабилизации.

В этой связи, перед государственным сектором стоит широкий спектр масштабных задач, отражающих его многогранную роль. К ним относится обеспечение устойчивого экономического роста и макроэкономической стабильности, поддержка и стимулирование бизнеса через различные механизмы, включая предоставление трансфертов, решение острых социальных проблем, таких как безработица и социальное неравенство, а также укрепление позиций страны на международной арене и обеспечение внешнеэкономического равновесия. Их достижение, по мнению Ю.Я. Кичало, «является одной из стратегических задач развития Российской Федерации и играет важную роль в достижении устойчивого развития» [5].

Для эффективного решения этих задач государственный сектор обладает сложной внутренней структурой, охватывающей органы власти всех уровней, бюджетные учреждения социальной сферы, государственные компании финансового сектора и нефинансовые госкомпании, действующие в ключевых отраслях. В российской практике государственный сектор представляет собой мощную подсистему, включающую федеральные и региональные предприятия, государственные корпорации, научно-

исследовательские институты и университеты, которые совместными усилиями обеспечивают производство общественных благ и регулирование социально-экономических процессов.

Когда рыночная система не справляется с кризисными явлениями, государство применяет комплекс мер регулирования, основанных на его полномочии устанавливать обязательные правила и требования. И как отмечает Г.А. Степанян, «одним из самых важных аспектов для успешного функционирования и развития экономической системы страны является государственное регулирование экономики» [8]. В этом процессе ключевую роль играет государственный сектор, который выступает регулятором экономики, стимулирует инновации, обеспечивает социальную защиту и удовлетворяет общественные потребности.

В современных условиях его функции расширились, включив укрепление обороноспособности, информационной и продовольственной безопасности, а также политику импортозамещения. Именно развитый и эффективный госсектор способен решать стратегические задачи, поставленные руководством страны, в первую очередь – повышение благосостояния граждан. По сути, государственное регулирование представляет собой систему правительственных действий, направленных на стабилизацию экономики и нейтрализацию негативных последствий рыночных процессов. Такое регулирование, как нами было отмечено ранее, «целесообразно рассматривать в качестве одной из составных компонент целостной социально-экономической системы страны, а также как внутренний сегмент функционирования системы национальной экономики и ее отраслей» [3].

Ключевыми задачами государственного регулирования являются:

- создание нормативно-правовой базы для хозяйственной деятельности;
- перераспределение национального дохода через налоговую систему и социальные трансферты;
- проведение антимонопольной политики и поддержание конкурентной среды;
- финансирование научных исследований и внедрение инноваций;
- контроль над инфляцией и ценообразованием;
- содействие занятости и улучшение демографической ситуации;
- повышение качества и доступности общественных благ.

Для реализации этих задач органы власти формируют социально-экономическую политику, выступающую ориентиром общественного развития. Эта государственная политика реализуется через основные направления регулирования: фискальную политику в сфере налогообложения, бюджетное регулирование доходов и расходов государства, денежно-кредитное регулирование, социальные гарантии и защиту населения, а также внешнеторговое регулирование. Основными инструментами государственного воздействия выступают налогово-бюджетная, денежно-кредитная и внешнеэкономическая политика.

Проблемы государственного управления экономикой

Методы регулирования разделяются на прямые (нормативные запреты, стандарты, ограничения) и косвенные (налоговые и кредитные стимулы, антимонопольные меры). Важно подчеркнуть, что государственное регулирование не должно подменять частную инициативу, а должно быть сбалансированным, способствуя достижению социальной стабильности и экономического благополучия страны в целом. Россия сегодня сталкивается с комплексом острых проблем, требующих решения на федеральном и региональном уровнях. Среди них:

- недостаточная инновационная и технологическая активность;
- сокращение числа малых и средних предприятий, рост убыточности бизнеса;
- усиление инфляции, снижение реальных доходов и качества жизни граждан;
- значительный разрыв между богатыми и бедными;
- обострение социально-демографических проблем;
- увеличение общественной напряженности.

Эти вызовы носят системный характер и связаны с общей эффективностью и инновационной активностью экономики. Их решение невозможно без активного участия государства, так как именно результативность государственной политики напрямую влияет на успешное развитие страны и благополучие граждан. Как утверждают П.Д. Вербовой, И.А. Чернышов и Е.В. Калашникова, «экономическая нестабильность требует гибких и оперативных мер» [2], и это обстоятельство приводит к необходимости

решения проблемы, по мнению С.А. Братченко, «повышения качества государственного управления, его эффективности и результативности» [1].

К этому добавляется низкая конкурентоспособность и производительность в реальном секторе, износ основных фондов, а также кризисные явления в здравоохранении, науке, образовании и экологии. Многие государственные компании демонстрируют низкую доходность, а управление государственным имуществом недостаточно эффективно. Для решения этих проблем центральными органами власти РФ были запущены национальные проекты, сфокусированные на ключевых сферах: здравоохранение, демография, образование, жилье, поддержка бизнеса и цифровая трансформация.

Эти приоритеты определяют пути достижения социально-ориентированного экономического роста. Можно выделить три основных направления государственных приоритетов:

- во-первых, создание комфортной среды для жизни: развитие доступного и качественного жилья, модернизация коммунальной инфраструктуры, строительство современных дорог и обеспечение экологической безопасности;
- во-вторых, развитие человеческого капитала: модернизация систем здравоохранения и образования, создание условий для роста рождаемости, повышение доступности спорта, культуры и искусства;
- в-третьих, стимулирование экономического роста: поддержка науки, цифровизация, помощь малому и среднему бизнесу, создание высокотехнологичных рабочих мест и повышение производительности труда.

Национальные проекты реализуются на всех уровнях – от федерального до муниципального. Однако, несмотря на их бесспорную актуальность, реализация их сталкивается с трудностями. К ним относятся нехватка финансирования на местах, неэффективное управление, низкое качество планирования государственных программ и отсутствие единых стандартов софинансирования. Также сегодня система государственного управления в РФ сталкивается с рядом иных серьезных вызовов:

1. Несовершенство законодательной базы. Нормативные акты зачастую отличаются сложностью и малопонятны для граждан и бизнеса, не всегда отражая реальные общественные потребности. Это провоцирует усиление бюрократии, конфликты между разными уровнями власти и затрудняет взаимодействие государства с предпринимателями и населением. Решением могла бы стать разработка более ясных и практико-ориентированных правовых актов.

2. Громоздкая организационная структура. Наличие множества министерств, ведомств и иных органов управления приводит к затяжным согласованиям, нарушая принципы оперативности управления. Постоянные структурные реорганизации усугубляют неразбериху и диспропорции. Для преодоления этой проблемы необходима оптимизация и создание стабильной, целостной системы с налаженным межведомственным взаимодействием.

3. Дефицит социальной ответственности. Несмотря на декларируемые социальные гарантии (пенсии, пособия, бесплатное образование и медицина), их реальная эффективность и адресность часто остаются низкими. Качество жизни многих социально уязвимых групп населения продолжает вызывать тревогу. Повысить ответственность могло бы введение персональной ответственности руководителей за достижение ключевых социально-экономических показателей.

4. Неэффективное использование бюджетных средств. Нарушения в сфере госзакупок, завышение стоимости контрактов и нерациональное содержание управленческого аппарата ведут к значительным финансовым потерям. Ужесточение контроля в этой области и активное внедрение механизмов государственно-частного партнерства могут способствовать более экономному и целевому расходованию ресурсов.

5. Раздутый аппарат управления и недостаточный, в ряде случаев, профессионализм чиновников. Несмотря на некоторое сокращение в последние годы, численность госаппарата остается высокой, при этом кадровый состав часто не соответствует современным требованиям. Это приводит к принятию неэффективных решений, предоставлению некачественных услуг и избыточному административному давлению на бизнес. Необходимы кардинальные кадровые перестановки и повышение стандартов профессионализма.

6. Распространенность коррупции. Коррупционные практики продолжают оставаться серьезным барьером для развития, подрывая доверие граждан к власти и нанося ущерб национальной безопасности. Для противодействия этому требуется ужесточение антикоррупционного законодательства, усиление контроля и формирование в среде госслужащих высокой морально-этической культуры.

7. Системная неэффективность управления. Совокупность перечисленных проблем приводит к низкой общей эффективности системы госуправления, которая оценивается как по степени достижения стратегических целей (целевая эффективность), так и по соотношению результатов к затраченным ресурсам (экономическая эффективность). Повышение эффективности требует комплексных институциональных преобразований и внедрения качественно новых подходов к организации госуправления.

Для преодоления кризисных явлений и выполнения новых стратегических задач необходима трансформация государственного сектора. Ее основными направлениями, по мнению авторов, могли бы стать: повышение эффективности бюджетной сферы (улучшение качества услуг в образовании, здравоохранении и соцзащите, решение демографических и экологических проблем); модернизация госпредприятий и управленческих кадров (внедрение современных технологий, повышение компетенций руководителей и обеспечение рентабельного использования государственной собственности).

В целом, управленческие структуры госсектора нуждаются в глубокой трансформации и, как нами было подчеркнуто ранее, «современной России нужна новая модель государственного управления ... направленная на экономическое развитие и стабильность» [4]. Преодоление существующих проблем позволит раскрыть их потенциал в качестве ключевого фактора развития национальной экономики и вывести систему государственного управления на качественно новый уровень, соответствующий лучшим мировым практикам и запросам российского общества.

Заключение

Таким образом, преобразование госсектора призвано стать драйвером устойчивого экономического роста, создать современную инфраструктуру и в конечном счете привести к повышению уровня и качества жизни населения. Для реализации своих функций государственный сектор использует целый арсенал инструментов государственного регулирования. Это и макроэкономическое управление через бюджетно-налоговую и денежно-кредитную политику, и регулирование процентных ставок, и операции на валютном рынке, и контроль за деятельностью монополий, и установление социальных стандартов, таких как минимальный размер оплаты труда, и активная внешнеэкономическая политика.

Государственный сектор является не просто одним из элементов, а фундаментальным, системообразующим компонентом современной национальной экономики. Он выступает в роли гаранта стабильности, катализатора долгосрочного развития, производителя жизненно важных общественных благ и главного регулятора, обеспечивающего сбалансированность и устойчивость всей социально-экономической системы в интересах настоящего и будущих поколений.

Государственные приоритеты в России должны быть нацелены на достижение устойчивого и инклюзивного социально-экономического развития. Успешная реализация государственной политики и оптимальное регулирование со стороны правительственных структур, направленных как на развитие экономики, так и на улучшение человеческого потенциала и общественное благосостояние, является залогом этого роста. Как показывает мировая практика, именно способность обеспечивать инклюзивное развитие – главный признак эффективно функционирующего государственного сектора.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Братченко С.А. Несогласованность целей в государственном управлении // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 78-108.
2. Вербовой П.Д., Чернышов И.А., Калашикова Е.В. Инструменты государственного регулирования экономической активности в условиях нестабильности // Прикладные экономические исследования. 2025. № 5. С. 32-38.
3. Герсонская И.В. Государственное регулирование экономики: эволюция концепций и современные приоритеты в России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 1 (145). С. 54-59.
4. Герсонская И.В., Плотников В.А. Предпосылки формирования новой модели государственного управления экономическим развитием России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 3 (147). С. 75-81.

5. *Кичало Ю.Я.* Методологические и методические основы оценки качества государственного управления // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12, № 2. С. 429-446.
6. *Лысенко А.А.* Аналитический обзор концептуальных подходов к системе государственного управления // *Вестник экономики, права и социологии*. 2025. № 2. С. 63-67.
7. *Ромащенко Т.Д., Герсонская И.В.* Институциональная структура государственного сектора экономики на современном этапе развития // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2021. № 2. С. 5-14.
8. *Степанян Г.А.* Государственное регулирование экономики в РФ // *Право и государство: теория и практика*. 2024. № 4 (232). С. 210-212.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ДИРИЖИЗМА В СТРАТЕГИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются возможности применения дирижистской методологии в стратегическом управлении региональным развитием России. Показано, что при формальном закреплении стратегирования в законодательстве и методических документах значительная часть региональных стратегий остаётся декларативной из-за слабой связи целей с ресурсами, несогласованности между уровнями власти и ограниченности инструментов мониторинга. Опыт отдельных субъектов федерации демонстрирует, что институциональная проработка приоритетов и их сопряжение с федеральными программами превращают стратегию из декларативного документа в механизм практического управления развитием региона. На основе анализа нормативных актов, стратегических документов и материалов контрольных органов обосновывается необходимость перехода к «умному дирижизму», предполагающему согласование приоритетов по вертикали власти, концентрацию ресурсов на ключевых направлениях и регулярную корректировку стратегий с опорой на объективные данные.

Ключевые слова. Региональное экономическое развитие, государственное регулирование, дирижизм, стратегирование, институциональное развитие.

Sitokhova T.E.

APPLICATION OF THE DIRIGISM METHODOLOGY IN STRATEGIZING REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. This article examines the potential for applying dirigisme methodology to strategic management of regional development in Russia. It demonstrates that, despite the formal codification of strategy in legislation and methodological documents, a significant portion of regional strategies remain declarative due to a weak connection between goals and resources, inconsistency between levels of government, and limited monitoring tools. The experience of individual federal subjects demonstrates that institutional development of priorities and their alignment with federal programs transforms strategy from a declarative document into a mechanism for practical management of regional development. Based on an analysis of regulatory acts, strategic documents, and materials from regulatory bodies, the need for a transition to "smart dirigisme" is substantiated. This approach involves aligning priorities vertically, concentrating resources on key areas, and regularly adjusting strategies based on objective data.

Keywords. Regional economic development; government regulation; dirigisme; strategizing; institutional development.

Введение

Применение дирижистской методологии в стратегировании регионального экономического развития оправдано как с точки зрения российской нормативной базы, так и с позиции накопленной практики.

ГРНТИ 06.61.33

EDN YVQKEA

© Ситохова Т.Е., 2025

Татьяна Ельзарикиевна Ситохова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова (г. Владикавказ). ORCID 0000-0002-7300-0381

Контактные данные для связи с автором: 363025, г. Владикавказ, ул. Ватутина, д. 46 (Russia, Vladikavkaz, Vatutina str., 46). Тел.: 8 (918) 822-26-12. E-mail: t_sitohova@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 01.10.2025.

Правовые основы стратегического планирования заданы Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ, который закрепляет участников, уровни и документы планирования и тем самым очерчивает пространство согласования целей и ресурсов между федерацией, субъектами и муниципальными образованиями. В рамках подзаконного регулирования Министерство экономического развития России утвердило Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации (приказ от 23 марта 2017 г. № 132), а в 2024 г. внесло в них изменения (приказ от 28 июня 2024 г. № 397). Эти документы задают требования к логике целей, показателей и плана реализации стратегии, а также ее взаимосвязи с иными документами и практиками управления.

Несмотря на формализованную основу, в аналитических материалах контрольных органов и академических публикациях регулярно отмечаются пробелы практической реализации принятых региональных стратегий, к которым, как правило, относят их слабую интеграцию с федеральными документами, недостаточную увязку приоритетов, обозначенных в стратегиях, с бюджетными обязательствами регионов, формальный характер мониторинга реализации и разрывы в межуровневой координации [1; 2].

В этой ситуации обращение к дирижистской методологии при разработке региональных стратегий развития позволяет рассматривать их не как декларативный документ, а как инструмент концентрации ресурсов на ограниченном числе приоритетов и согласования действий федеральных, региональных и муниципальных органов власти. Под дирижи́змом здесь понимается институционально оформленная координация целей, ресурсов и действий различных уровней власти при сохранении рыночных стимулов, предусматривающая ограничение числа приоритетных направлений до управляемого набора, концентрацию инструментов на выбранных «полюсах роста», встроенные процедуры согласования с федеральной повесткой и муниципальными планами, а также регулярную корректировку в ответ на внешние и внутренние вызовы.

Материалы и методы

Эмпирическая мотивация исследования опирается на два наблюдения. Во-первых, подавляющее большинство региональных стратегий в нашей стране было принято или пересмотрено в 2018-2020 гг., что само по себе делает актуальным вопрос о механизмах адаптации документов к изменившейся среде последних лет и о реальной связи стратегических приоритетов с проектами и расходами. Во-вторых, материалы федерального аудита фиксируют разрыв между содержанием региональных стратегий и федеральной системой целей и инструментов, прежде всего, нацпроектами и государственными программами (подробнее этот вопрос раскрыт в докладах и заключениях Счётной палаты Российской Федерации о результатах экспертно-аналитических мероприятий по вопросам стратегического планирования). Разрыв между содержанием региональных стратегий и федеральной системой целей может быть преодолен с опорой на дирижистскую методологию, основанную на согласовании приоритетов и их обеспечении ресурсами.

Для анализа применимости дирижистской методологии в стратегировании регионального экономического развития целесообразно использовать комплекс методов, сочетающий документный анализ, сравнительный подход и кейс-исследование. Эмпирическую базу исследования составили действующие редакции стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и планы их реализации, дополненные данными федеральных и региональных органов власти, а также материалами контрольных органов. Такой выбор источников обусловлен тем, что именно они позволяют проследить логику формирования приоритетов, наличие или отсутствие увязки стратегических целей с национальными проектами и государственными программами, а также степень институциональной проработки вопросов реализации. Содержательный анализ текстов стратегий позволил выделить элементы, соотносимые с дирижистскими принципами: координацию целей разных уровней власти, закрепление механизмов ресурсного обеспечения и распределение ответственности между исполнителями [3].

Для сопоставления полученных наблюдений с фактической динамикой развития регионов использовались данные официальной статистики, прежде всего показатели инвестиций в основной капитал, занятости и отраслевой структуры валового регионального продукта. Это дало возможность оценить не формальное выполнение мероприятий, а реальные социально-экономические эффекты на выбранных направлениях. Для уточнения механизма действия стратегии были рассмотрены примеры регионов,

в стратегических документах которых в наибольшей степени прослеживаются элементы дирижистского подхода. Это позволяет соединить анализ нормативных и программных документов с проверкой эмпирических эффектов и реконструкцией причинно-следственных связей, что соответствует практике исследований в области региональной экономики и стратегического планирования.

Результаты и обсуждение

Дирижизм как управленческая парадигма сложился во Франции в послевоенные годы. План Монне, реализованный в 1946-1952 гг., заложил основу для модели «государства-стратега», в которой государство не подменяло рынок, а координировало приоритетные инвестиции и обеспечивало согласование интересов крупных акторов [4]. Такой подход позволил концентрировать ресурсы на отдельных секторах и территориях, что обеспечило быстрый промышленный подъём и модернизацию инфраструктуры.

Сущность дирижистской методологии состоит в том, что государство берёт на себя функцию институциональной координации: определяет приоритетные направления, направляет инвестиционные потоки, создаёт условия для их реализации, но при этом не устраняет рыночные механизмы. В отличие от неолиберальной модели, где развитие регионов рассматривается как результат децентрализованных рыночных процессов и минимизации вмешательства государства, дирижизм предполагает активное участие публичной власти в выборе приоритетов и согласовании интересов различных акторов. Это отражается и в подходе к региональной политике: дирижистская логика исходит из необходимости выстраивать систему поддержки отдельных территорий и кластеров, тогда как неолиберальная – из универсализма и горизонтальной конкуренции регионов за ресурсы.

Эволюция методологии дирижизма выходила далеко за пределы Франции. В Японии ключевую роль в индустриализации сыграло Министерство международной торговли и промышленности, формировавшее приоритеты отраслевого развития и направлявшее ресурсы в стратегические сектора экономики [4]. В Южной Корее государство использовало аналогичные инструменты для поддержки экспортно-ориентированных корпораций, что позволило стране совершить «догоняющую модернизацию» [5]. В Китае дирижистские практики были адаптированы к условиям социалистической рыночной экономики: стратегические планы определяют приоритетные отрасли, а государство создаёт институты и механизмы их поддержки [6]. Общими элементами реализации политики дирижизма во всех указанных случаях являются ограничение числа приоритетов, концентрация ресурсов, партнёрство государства и частного сектора, использование стратегий как инструмента согласования действий.

Региональная политика в России характеризуется отсутствием целостной системы стратегирования, когда при наличии законодательной базы сохраняются разрывы между уровнями власти, дублирование функций и несогласованность инструментов реализации стратегических целей развития регионов. Существенным ограничением остаётся высокая доля федеральных трансфертов в доходах большинства субъектов федерации, что снижает их финансовую самостоятельность и ограничивает возможность реализации собственных приоритетов. Именно поэтому в данном исследовании внимание сосредоточено на трёх аспектах – координации целей, ресурсов и действий. Такой выбор не случаен: он воспроизводит фундаментальные принципы дирижистского подхода и в то же время соответствует структуре современных стратегических документов в России.

Стратегирование в современной России выступает одним из ключевых инструментов государственного влияния на территориальное развитие. В формальном плане оно закреплено в законодательстве и методических документах, однако реальное значение стратегий определяется не столько процедурой утверждения, сколько тем, каким образом стратегия используется в управленческом процессе. Если документ остаётся перечнем задач, не увязанным с бюджетом и реальными институтами реализации, его роль в управлении минимальна. Если же он превращается в механизм согласования интересов и концентрации ресурсов, можно говорить о стратегировании как об эффективном инструменте развития.

В этом контексте дирижистская методология позволяет задать критерии качества региональных стратегий. Роль государства в такой системе заключается не в микрорегулировании всех сфер, а в определении приоритетов и в создании условий для их реализации. Это предполагает, что стратегия региона должна фиксировать ограниченное число целей, каждая из которых подкреплена ресурсами и институциональными механизмами. Важна и согласованность по вертикали: приоритеты субъекта должны со-

относиться с национальными проектами и государственными программами, а также находить продолжение в муниципальных планах. Такой подход позволяет избегать дублирования и формировать единую логику развития на всех уровнях власти.

Основными принципами дирижистского стратегирования регионального экономического развития следует считать координацию ресурсов и программ, обеспечивающую связь между целями и финансированием; системное планирование и мониторинг, позволяющие отслеживать достижение эффектов и корректировать действия; поддержку «полюсов роста» и кластеров как формы концентрации усилий на ограниченном числе направлений; развитие партнёрства государства и бизнеса, без которого невозможно масштабирование проектов и закрепление новых специализаций. Эти элементы превращают стратегию из формального документа в рабочий инструмент управления региональным развитием.

Российская система стратегического планирования опирается на Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Этот закон определяет участников и уровни планирования, устанавливает иерархию стратегических документов и закрепляет обязательность разработки стратегии социально-экономического развития для каждого субъекта нашей страны. Методические рекомендации Минэкономразвития России, утверждённые приказом от 23 марта 2017 г. № 132 (в редакции приказа от 28 июня 2024 г. № 397), конкретизировали структуру стратегии: логика «цели – показатели – план реализации», увязка с государственными программами и национальными проектами, порядок корректировки и управление рисками. Однако наличие единого методического каркаса не устранило проблемы практического характера, о которых частично было сказано выше.

Анализ стратегий отдельных субъектов Российской Федерации показывает, что общая нормативная рамка реализуется по-разному. В Республике Татарстан стратегия социально-экономического развития до 2030 года утверждена Законом Республики Татарстан от 17 октября 2018 г. № 65-ЗРТ «О Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года». В отличие от многих других регионов, документ имеет форму закона, что повышает его институциональный статус. Он встроен в систему отраслевых программ и проектного управления, а ключевыми инструментами его реализации выступают кластерная политика, создание промышленных площадок и институты сопровождения инвесторов. Таким образом, в Татарстане стратегия выполняет функцию связки между приоритетами и механизмами их воплощения.

В Приморском крае действует Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2030 года, утверждённая постановлением Законодательного Собрания Приморского края от 30 сентября 2016 г. № 672. Её специфика состоит в тесной увязке с федеральной повесткой развития Дальнего Востока. В тексте стратегии значительное место занимают институты территорий опережающего социально-экономического развития, Свободного порта Владивосток, инфраструктурные проекты и меры поддержки инвесторов, закреплённые федеральным законодательством. В этом случае региональная стратегия выполняет функцию согласования федеральных инструментов и локальных задач, что делает её более дирижистской по характеру, хотя и снижает автономность региональных приоритетов.

Свердловская область реализует Стратегию социально-экономического развития Свердловской области на период до 2030 года, утверждённую Законом Свердловской области от 21 декабря 2015 г. № 151-ОЗ. Документ сохраняет индустриально-инфраструктурный акцент и опирается на комплекс сопроводительных материалов: планы мероприятий, прогнозные расчёты, схемы территориального планирования. Наличие закреплённой «карты ответственности» и проектных контуров позволяет проследить связь между целями, мероприятиями и источниками финансирования, что отличает его от многих стратегий декларативного типа.

В Республике Дагестан стратегия социально-экономического развития до 2035 года утверждена постановлением Народного Собрания Республики Дагестан от 28 июля 2022 г. № 89. В документе прослеживается сопряжение приоритетов с федеральными стратегическими актами, но проблема практической реализации здесь особенно остра в связи с тем, что регион характеризуется высокой институциональной нестабильностью, и стратегирование часто подменяется текущими антикризисными мерами. В этих условиях ключевым вызовом остаётся увязка стратегических целей с реальными источниками финансирования и согласование действий разных уровней власти.

Во всех рассмотренных стратегиях прослеживаются общие черты, на которые указывают материалы, составляемые по итогам проведения контрольных мероприятий Счётной палаты РФ. Это – формализм стратегий, слабая связка «цели – мероприятия – ресурсы – результат», недостаточная интеграция с федеральными проектами, зависимость от трансфертов федерального бюджета. Вместе с тем, положительные примеры Республики Татарстан и Приморского края демонстрируют, что в их стратегиях уже находят воплощение такие элементы дирижистской логики как ограниченное число приоритетов, поддержанных институтами развития и механизмами финансирования, согласование с федеральной повесткой и формирование «полюсов роста».

Сопоставление с зарубежными практиками, откуда вышла сама концепция дирижизма, подтверждает важный вывод о том, что стратегия становится действенным инструментом тогда, когда государство берёт на себя роль координатора приоритетов, соединяет их с институциональными механизмами и ресурсами, сохраняя при этом пространство для рыночной инициативы. Российские примеры показывают, что такая логика применима в современных условиях, хотя степень её воплощения существенно различается между регионами.

Рассмотрение практики стратегирования российских регионов позволяет одновременно увидеть и потенциал дирижистского подхода, и барьеры его внедрения. Одним из ключевых ограничений остаётся качество исходной информации. Статистические данные на региональном уровне часто запаздывают, имеют разрывы по отраслям и не позволяют фиксировать быстрые изменения в социально-экономической динамике. В результате формулировка приоритетов и оценка результативности оказываются основанными не столько на объективных показателях, сколько на экспертных суждениях и политических решениях. Это снижает возможность выстраивания прозрачной логики «цели – мероприятия – ресурсы – результат», которая лежит в основе дирижистской методологии.

Не менее серьёзной проблемой является несогласованность интересов и действий между уровнями власти. Федеральные органы формируют приоритеты в логике национальных проектов и государственных программ, регионы исходя из собственных задач и бюджетных ограничений, муниципалитеты же чаще всего исключены из стратегической вертикали. В результате нарушается принцип институциональной согласованности, и стратегия остаётся набором деклараций, не встроенных в единую систему. Эту ситуацию усугубляет краткосрочная управленческая ориентация: горизонты планирования задаются формально на 10-15 лет, но фактически управленческие решения принимаются в рамках избирательных и бюджетных циклов, что препятствует последовательной реализации долгосрочных приоритетов.

Существенный барьер связан с ограниченной финансовой самостоятельностью субъектов Российской Федерации. Большая часть доходов региональных бюджетов формируется за счёт регулируемых налогов и межбюджетных трансфертов, что объективно снижает их способность самостоятельно обеспечивать стратегические приоритеты. Даже при наличии качественно разработанных стратегий регионы оказываются зависимыми от решений федерального центра, и это противоречит дирижистской логике, предполагающей концентрацию ресурсов на выбранных направлениях. Важным ограничением остаётся и низкая вовлечённость частного сектора. Несмотря на декларируемую необходимость партнёрства государства и бизнеса, реальные механизмы участия компаний в стратегическом планировании и реализации проектов развиты слабо.

В результате стратегии слабо интегрируются в инвестиционную практику и редко становятся сигналом для бизнеса. Наконец, даже там, где стратегия формально содержит блоки мониторинга и оценки, их практическая реализация носит ограниченный характер. Отчётность строится преимущественно на формальных индикаторах, тогда как оценка реальных социально-экономических эффектов и корректировка приоритетов остаются недостаточно проработанными. Отсутствие устойчивой системы обратной связи препятствует превращению стратегии в адаптивный инструмент управления развитием региона.

Таким образом, ключевые ограничения применения дирижистской методологии в стратегировании регионального экономического развития связаны не только с методическими вопросами, но и с институциональными условиями: несовпадением интересов разных уровней власти, финансовыми ограничениями регионов, слабым вовлечением бизнеса и недостаточностью системы мониторинга [1; 3]. Решение обозначенных проблем требует не столько расширения перечня документов, регламентирующий процесс стратегирования регионального экономического развития, сколько качественного изменения

самой логики стратегирования – перехода к «умному дирижизму», в котором координация целей, ресурсов и действий опирается на регулярный анализ данных и встроенные процедуры пересмотра решений. Речь идёт не о жёстком администрировании, а о настраиваемом механизме выбора ограниченного числа приоритетов и управлении ими на основе наблюдаемых эффектов.

Первым условием такой модели становится развитие информационной среды, включающей единые регистры проектов и показателей, согласованные методики расчёта, оперативные панели мониторинга для руководителей и независимая верификация данных. Цифровые инструменты здесь работают не как витрина, а как средство раннего предупреждения: они позволяют выявлять снижение результативности по конкретному приоритету и вовремя корректировать набор мероприятий или перераспределять ресурсы.

Вторым условием выступает укрепление региональных институтов стратегического управления. Практический смысл дирижистского подхода раскрывается там, где у стратегии есть постоянный носитель ответственности: проектный офис при правительстве региона и ситуационный центр, объединяющий представителей ключевых ведомств, муниципалитетов, институтов развития и бизнеса. Эти структуры формируют карту ответственности, ведут сквозные графики реализации, готовят предложения о корректировках и обеспечивают сопряжение с федеральными инструментами. Для кластеров и «полюсов роста» целесообразно создавать отраслевые советы с участием компаний и университетов, где согласуются дорожные карты и обязательства сторон, а также организовывать механизм «одного окна» для сопровождения приоритетных проектов.

Третье условие связано с интеграцией стратегических целей в бюджетный процесс. Эффективность стратегирования невозможна без прямой увязки между приоритетом и расходами. Эту связку обеспечивают среднесрочные финансовые планы, в которых каждому приоритету соответствует носитель финансирования (государственная программа, региональный проект, адресная инвестиционная программа), а также метки расходов по приоритетам и обязательная оценка ожидаемых эффектов при принятии новых бюджетных решений. Для дисциплины исполнения целесообразно использование механизмов условного продолжения или приостановки проектов, основанных на достижении заранее установленных индикаторов результативности. Координация реализации мероприятий стратегии по вертикали и горизонтали достигается через систему сквозного планирования.

Это означает, что цели региона отражаются не только в его собственных стратегических документах, но и в таблицах соответствия национальным проектам и государственным программам, а также в муниципальных планах. Совместные показатели и единые требования к отчётности снижают издержки согласования, а межмуниципальные и межрегиональные проекты позволяют консолидировать ресурсы там, где эффекты носят надтерриториальный характер. Такая организация работы снижает риск противоречий между автономией акторов и требованием единой траектории развития.

Важным условием повышения эффективности стратегирования регионального экономического развития выступает и вовлечение в этот процесс бизнеса и научного сообщества. Стратегия становится практическим инструментом тогда, когда она интегрируется в инвестиционные процессы и исследовательские проекты, а партнёрство предполагает не только консультации, но и совместную реализацию приоритетов, софинансирование и долгосрочные соглашения.

Наконец, устойчивость системы стратегирования достигается за счёт внедрения принципов гибкого стратегирования [7]. Регулярная переоценка документов по фиксированному календарю (ежегодные отчёты по эффектам и углублённый пересмотр раз в два-три года), сценарные «триггеры» на случай внешних шоков, журнал рисков с мерами реагирования и стресс-тесты по ключевым приоритетам переводят стратегию из статичного текста в управляемый процесс. В такой конфигурации дирижистские принципы, такие как согласование целей, концентрация ресурсов, институциональная ответственность и постоянный мониторинг, складываются в целостную систему стратегического управления, где решения принимаются последовательно и подтверждаются наблюдаемыми результатами.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что дирижистская методология сохраняет высокую актуальность для стратегического управления региональным развитием в России. Практика подтверждает: слабая увязка целей с ресурсами, формальный характер мониторинга и несогласованность действий разных уровней власти приводят к тому, что значительная часть стратегий остаётся декларативной. Вместе с тем опыт

отдельных субъектов федерации, сумевших встроить приоритеты в систему программно-бюджетного управления и институтов развития, демонстрирует, что элементы дирижистской логики могут быть реализованы и в современных условиях.

Наиболее рациональным, по мнению автора, направлением развития системы стратегирования является переход к гибридной модели «умного государства», в которой дирижистские принципы сочетаются с цифровыми инструментами анализа и прогнозирования. Такая модель позволяет согласовывать приоритеты, концентрировать ресурсы и одновременно адаптировать стратегические документы к изменениям внешней среды. Ключевым условием успешности здесь выступает институциональная и информационная зрелость самой системы стратегирования, выражающаяся в наличии проектных офисов и ситуационных центров, интеграции стратегических целей в бюджетный процесс, а также развитие механизмов партнёрства с бизнесом и научным сообществом.

Перспективы дальнейших исследований указанных проблем связаны с уточнением инструментов оценки эффективности дирижистских решений, что предполагает переход от формальных индикаторов выполнения мероприятий к метрикам, отражающим качество координации власти и бизнеса, устойчивость инвестиционных потоков и влияние стратегий на социально-экономическое развитие территорий. Такие исследования позволят не только углубить теоретическое понимание дирижистской методологии, но и повысить её практическую применимость в российских условиях.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Глинкина С.П., Журавлёва Т.И. Региональное развитие в условиях модернизации: институциональные аспекты // Вопросы экономики. 2019. № 12. С. 55-73.
2. Пилясов А.Н. Пространственное развитие России: вызовы стратегического планирования // Региональные исследования. 2020. № 2. С. 5-24.
3. Сухарев О.С. Государство и экономический рост: дирижизм и его современные формы // Журнал институциональных исследований. 2021. Т. 13, № 3. С. 7-25.
4. Johnson C. MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975. Stanford: Stanford University Press, 1982.
5. Amsden A. Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization. Oxford: Oxford University Press, 1989.
6. Rodrik D. Industrial Policy for the Twenty-First Century. CEPR Discussion Paper № 4767. 2004.
7. Огоев А.У. Целевая направленность и роль стратегического управления в финансово-инвестиционном развитии региона. Препринт. СПб.: Диалог, 2008. 20 с.

Холдоенко А.М.

ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ ПРОБЛЕМА И РИСКИ НЕОГРАНИЧЕННОГО РОСТА ПОТРЕБЛЕНИЯ

Аннотация. Несмотря на достигнутый прогресс в социально-экономическом развитии, в XIX веке проблема обеспечения продовольствием, его физической и экономической доступности для людей остается достаточно острой. При этом, наблюдается достаточно высокий уровень дифференциации в потреблении продовольствия. Это выступает в качестве сдерживающего фактора социально-экономического развития, приводит к снижению его устойчивости, так как вызывает и экологические проблемы. Одна из причин обострения проблем продовольственной безопасности – неравномерность потребления продовольствия, в частности его сверхпотребление в некоторых социальных группах и регионах (странах). В статье исследуется эта проблема и сделаны выводы о необходимости институциональной перестройки, ориентированной на рационализацию потребления; обозначены направления такого рода институциональных изменений.

Ключевые слова. Продовольственная проблема, продовольственный вопрос, продовольственная безопасность, устойчивое развитие, экономический рост, рациональное потребление, показное потребление, перепотребление продовольствия.

Kholdoenko A.M.

FOOD PROBLEM AND THE RISKS OF UNLIMITED CONSUMPTION GROWTH

Abstract. Despite the progress achieved in socioeconomic development, the problem of food security and its physical and economic accessibility remains quite acute in the 19th century. Furthermore, a relatively high level of differentiation in food consumption is observed. This acts as a constraint on socioeconomic development, leading to a decrease in its sustainability, as it also causes environmental problems. One of the reasons for the exacerbation of food security problems is the unevenness of food consumption, particularly its overconsumption in certain social groups and regions (countries). This article examines this problem and draws conclusions about the need for institutional restructuring aimed at rationalizing consumption; directions for such institutional changes are outlined.

Keywords. Food problem, food issue, food security, sustainable development, economic growth, rational consumption, conspicuous consumption, overconsumption of food.

Введение

Современное человечество сталкивается со значительным числом глобальных проблем, преодоление которых требует совместных усилий разных стран и международных организаций, а также активной международной координации усилий [1]. Одна из проблем такого рода – продовольственная [2, 3]. Несмотря на то, что в ряде стран, например в России, она в целом успешно решена, в мировом масштабе

ГРНТИ 05.11.45

EDN BUTVMO

© Холдоенко А.М., 2025

Артур Михайлович Холдоенко – кандидат ветеринарных наук, докторант Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0006-1528-2372

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 34 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 34). E-mail: finec_oet@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 15.09.2025.

ее острота не снижается [4, 5], кроме того, следует отметить, что, хотя в последние годы в России продовольственная обеспеченность населения устойчиво растет (см.: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/3633>), сохраняются риски срыва с этой траектории устойчивого роста [6], в том числе обусловленные внешним санкционным давлением.

Возможности таких радикальных изменений, хоть и представляются сегодня иллюзорными, таковыми не являются. Для подтверждения этого утверждения, достаточно обратиться к опыту постсоветской трансформации, которую пережила современная Россия. Рыночные реформы, запущенные в начале 1990-х годов, существенно обострили продовольственную проблему в стране, вернули в социальное пространство не просто дефицит продовольствия, но и недоедание широких масс населения. Приведем цитату из «Государственного доклада о состоянии здоровья населения Российской Федерации в 1992 году»:

«Существенное ухудшение качества питания в 1992 г. произошло в основном за счет снижения потребления продуктов животного происхождения. В 1992 г. приобретение населением рыбы составило 30% от уровня 1987 г., мяса и птицы, сыра, сахара – 50-53 %. Отмечается вынужденная ломка сложившегося в прежние годы рациона питания, уменьшается потребление белковых продуктов и ценных углеводов, что неизбежно сказывается на здоровье населения России и в первую очередь беременных, кормящих матерей и детей. В 1992 г. до 20% детей обследованных групп 10 и 15 лет получали белка с пищей менее безопасного уровня, рекомендуемого ВОЗ [Всемирная организация здравоохранения – прим. авт.]. Более половины обследованных женщин потребляли белка менее 0,75 г на кг массы тела – ниже безопасного уровня потребления для взрослого населения, принятого ВОЗ».

Эта цитата не требует особых комментариев. Отметим, что между приводимыми в ней фактами (1992 год) и базовым благополучным периодом (1987 год) прошло всего лишь 5 лет. И за этот, сравнительно небольшой по историческим меркам, период произошло столь резкое обрушение количественных и качественных показателей, характеризующих потребление населением продовольствия. Следовательно, требуется перманентное приложение усилий для поддержания достигнутого современного уровня продовольственной безопасности России. Ситуация подобна той, что описана в сказке «Алиса в стране чудес»: чтобы хотя бы оставаться на месте, необходимо постоянно бежать.

Ситуация с обеспечением продовольствием в современной России

Основные контуры продовольственной безопасности в РФ определяются соответствующей Доктриной, введенной в действие Указом Президента Российской Федерации от 21.01.2020 г. № 20 (ныне действует редакция документа от 10.03.2025 г.). В ней, в частности, установлено, что «для оценки обеспечения продовольственной безопасности в качестве основных индикаторов используется достижение пороговых значений показателей продовольственной независимости, экономической и физической доступности продовольствия и соответствия пищевой продукции требованиям законодательства Евразийского экономического союза о техническом регулировании».

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.02.2021 г. № 296-р (ред. от 11.08.2022) «Об утверждении перечня показателей в сфере обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации» устанавливает состав показателей, характеризующих продовольственную безопасность, в разрезе доступности продуктов питания для населения:

1. Экономическая доступность (потребительская корзина; снижение уровня бедности; внутренняя продовольственная помощь; внешнеэкономические показатели).

2. Физическая доступность (развитие транспортной и логистической инфраструктуры; развитие торговой инфраструктуры и объектов общественного питания; развитие производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия; развитие мелиорации сельскохозяйственных земель; проведение противоэпизоотических мероприятий; создание новых технологий производства; развитие научного потенциала сельского и рыбного хозяйства; развитие системы подготовки, повышения квалификации кадров; привлечение инвестиций; оказание государственной поддержки; обеспечение качества и безопасности пищевой продукции; контроль за оборотом генно-инженерно-модифицированной продукции).

Интегральными индикаторами достигнутого уровня продовольственной безопасности и качества решения продовольственной проблемы являются объемы потребления базовых продуктов питания. Имеющаяся статистика (таблицы 1 и 2) позволяет утверждать, что в России эти индикаторы находятся

на благоприятном уровне, демонстрируя удовлетворительную динамику, в то же время, необходимо учитывать вызовы и угрозы для устойчивого обеспечения населения продовольствием.

Риски перепотребления и продовольственный вопрос

При анализе угроз и рисков продовольственной безопасности, как правило, рассматриваются те из них, которые способны негативно сказаться на физической и экономической доступности продовольствия для населения (снижение продуктивности и объемов выпуска в сельском хозяйстве, сбой в нормальном функционировании пищевой промышленности и товаропроводящей сети, критическая зависимость от импорта и др.). В то же время, такой риск, как нерациональное (симулятивное) потребление продовольствия, ведущее к перепотреблению, остаётся недостаточно изученным.

Таблица 1

Потребление основных продуктов питания по Российской Федерации на душу населения в год, килограммов

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Мясо и мясопродукты в пересчете на мясо	76	77	78	80	82
Молоко и молочные продукты в пересчете на молоко	238	239	241	247	253
Яйца и яйцепродукты (шт.)	281	279	288	290	293
Рыба и рыбопродукты в живом весе	23,4	24,2	22,1	26,9	24,6
Сахар	39	38	39	39	39
Масло растительное	13,8	13,5	13,8	13,8	14,0
Картофель	86	83	84	86	84
Овощи и продовольственные бахчевые культуры	106	103	104	105	106
Фрукты и ягоды	61	62	63	66	65
Хлебные продукты (хлеб и макаронные изделия в пересчете на муку, мука, крупа и бобовые)	114	113	113	112	113

Источник: Росстат, см.: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13278>.

Таблица 2

Уровень самообеспечения основными продуктами питания по Российской Федерации, %

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Мясо	100,1	99,7	101,8	101,7	101,9
Молоко	84,0	84,3	85,7	86,0	84,7
Яйца	97,4	98,2	98,0	98,6	97,1
Рыба	138,1	135,5	145,8	130,5	125,4
Картофель	89,2	88,7	94,5	101,0	92,0
Овощи и продовольственные бахчевые культуры	86,3	86,5	88,5	89,1	88,6
Фрукты и ягоды	42,4	44,4	47,3	44,6	43,1

Источник: Росстат, см.: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13278>.

Между тем, современное общество переживает период беспрецедентного роста потребления, которое рассматривается как основной двигатель экономического развития. В рамках существующей парадигмы экономического роста, потребление является основным его драйвером [7]. Однако, все чаще ученые, экологи и экономисты указывают на негативные последствия неограниченного потребления: деградация окружающей среды, истощение природных ресурсов, усиление социального неравенства, подрыв основ устойчивого развития и др. [8].

С позиций устойчивого решения продовольственной проблемы, как и с позиций обеспечения населения любым иным товаром, очевидно, что сколь бы не было велико его предложение, неразумно высокий спрос, обусловленный не стремлением к удовлетворению рациональных потребностей, но иными причинами, никогда не может быть удовлетворен. А это, в свою очередь, порождает ажиотаж на рынках и рост дифференциации населения (следовательно – социальной несправедливости), который для России сам по себе представляет существенную угрозу экономической безопасности [9, 10, 11]. При этом, в основе этих проблем лежит, в том числе, неограниченный рост потребления.

Одним из первых предупреждений об угрозе неограниченного роста стало исследование Римского клуба «Пределы роста» (1972), проведенное под руководством Д. Медоуз. Авторы разработанной в рамках этого исследования модели указывали, что, согласно их расчетам, при сохранении наблюдавшихся в тот период тенденций роста производства и потребления, человечество неизбежно, причем уже в обозримой перспективе, столкнется с экологическим и экономическим коллапсом. Подчеркнем, что это была именно модель, то есть указанный прогноз имел количественные основания.

В рамках модели системной динамики Римского клуба использовались пять ключевых переменных: население, производство продуктов питания, индустриализация, загрязнение окружающей среды и использование невозобновляемых ресурсов. Отметим, что в этой модели именно объемы продовольствия выступали в качестве одной из детерминант развития человеческой цивилизации. В рамках моделирования было показано, что неконтролируемое потребление (в том числе – продовольствия) неизбежно приводит к исчерпанию ресурсов и глобальному кризису.

При этом, важно отметить, что, помимо обоснованного медицинскими, социальными и демографическими показателями, роста потребления продовольствия, наблюдается увеличение его расходования из-за нерационального потребления. Например, в 2024 году в России «в школьных столовых индекс несъедемости [пищи] оценили в 54%. А домохозяйства в России выбрасывают примерно 71% отходов. Всего в стране ежегодно образуется около 42 млн тонн пищевых отходов. Это происходит в том числе из-за потерь как на этапе производства, так и на этапе логистики и розницы. Общий совокупный процент потерь составляет 41,3%... значительная часть еды просто пропадает или не доходит до людей» (цит. по: <https://asi.org.ru/news/2025/09/29/ezhegodno-v-rossii-obrazuetsya-okolo-42-millionov-tonn-pishhevyh-othodov-issledovanie-x5-vyruchaem/>).

При этом, следует отметить, что указанный нерациональный расход продовольствия определяется не только объективными (например, сбои в логистических цепочках), но и субъективными причинами. «В России сохраняются противоречивые установки: с одной стороны, уважение к остаткам и бережное отношение к еде, с другой – культура избыточного потребления и желание иметь широкий выбор. Это влияет на поведение потребителей» [там же]. Решением проблемы могло бы стать противодействие рискам избыточного потребления.

Работа такого рода в России, как и в других развитых странах мира, проводится. Но ее масштабы пока еще не столь существенны, как необходимо. Кроме того, ведется она, преимущественно, не с подачи государственных органов в рамках соответствующей политики формирования рационального потребительского поведения, а общественными организациями. «К примеру, в 2024 году банк еды «Русь» передал на переработку и помощь нуждающимся более 100 тысяч тонн продуктов. Активисты в Московской области создали сообщество, где собирают и передают продукты, «которые иначе оказались бы на свалке», нуждающимся» [там же].

Рационализация потребления продовольствия, по нашему мнению, лежит в русле усилий по достижению декларируемых ООН Целей устойчивого развития, приверженность которым провозгласила и российская Федерация. Идея устойчивого развития регулярно обсуждается, начиная с 1980-х годов. А само понятие «устойчивое развитие» (sustainable development) было официально сформулировано в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию под руководством Г. Х. Брундтланд в 1987 году. Устойчивое развитие – это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего поколения, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Основная идея этой концепции состоит в том, что бесконтрольный рост потребления и производства приводит к подрыву природных основ жизни, исчерпанию ресурсов и экологическим катастрофам. Устойчивое развитие требует баланса между тремя сферами: экономической, социальной и экологической. Это предполагает не просто «зеленое» потребление, а переосмысление самих целей и механизмов роста. Критика потребительской культуры в этом контексте стала частью широкой повестки, в которую входят вопросы экологической этики, социальной справедливости и межпоколенческой ответственности. Заметим, что неотъемлемым элементом здесь является и противодействие рискам перепотребления продовольствия.

Это противодействие связано с конфликтом формальных и неформальных институтов. Еще в конце XIX века в книге «Теория праздного класса» (1899) один из основателей институционализма Т. Веблен

ввел понятие «показного потребления», под которым он понимал стремление людей, которые позиционируют себя как представителей высших слоёв общества, демонстрировать свой социальный статус через приобретение дорогостоящих и престижных товаров, нередко лишенных практической необходимости, а также через избыточное потребление.

Эти неформальные правила поведения и сегодня весьма распространены, несмотря на их противоречие общественным интересам, т.к. в условиях дефицита ресурсов они приводят к нерациональному их расходованию. В то же время, противостоять этим неформальным нормам формальными способами – через регламентацию и административные предписания – весьма затруднительно. Наличие таких запретов и ограничений, вводимых властями, как показывает социальная практика, может привести к противоположному эффекту: в погоне за демонстративным подчеркиванием своего статуса, часть людей будут нарушать эти правила, еще более расширяя свое нерациональное сверхпотребление.

Как указывает Ж. Бодрийяр в своей работе *«Общество потребления: его мифы и структуры»* (см.: <https://gtmarket.ru/library/basis/3464>), в современных условиях потребление превращается в систему знаков, а человек – в объект манипуляции со стороны культуры и рекламы. В результате, индивидуальными усилиями индивида или группы сложно противодействовать феномену сверхпотребления, т.к. в этом случае эти противодействующие субъекты противопоставляют себя обществу в целом. Следовательно, эта проблема должна решаться на уровне общества в целом, на уровне государственной политики.

Побудительной основой такого рода политики является то, что стремление отдельных лиц и социальных групп к показному чрезмерному потреблению зачастую приводит к росту социальных, экономических и экологических проблем. Следовательно, противодействие сверхпотреблению преследует цели, связанные с достижением общественного благосостояния.

При этом, мы не говорим о своей приверженности к некоей аскезе. Мы согласны, что необходим разумный баланс в рассматриваемых вопросах. Несмотря на высказанную критику неограниченного потребления, надо отметить, что рост потребления не только неизбежен при существующей организации общества и демографической динамике, но и может рассматриваться как фактор социального прогресса. Рост потребления лежит в основе повышения уровня жизни, стимулирует инновации и способствует экономическому развитию. То есть, опасность представляет не сам факт потребления, а его несправедливое распределение, которое проявляется, в частности, в форме перепотребления.

Здесь необходимо остановиться на важном вопросе, касающемся типов благ, на которые распространяется феномен перепотребления. Продовольствие является классическим примером частного блага, конкурентного в потреблении. Общественные блага таким свойством не обладают, поэтому рост потребления в сферах образования, здравоохранения, публичной инфраструктуры и т.д. не является нежелательным, его можно и должно поощрять. Рост такого потребления не следует рассматривать как негативное явление. В условиях грамотной политики, справедливого распределения ресурсов и экологической ответственности потребление может быть важным инструментом устойчивого развития и улучшения качества жизни.

Заключение

Проведенный анализ приводит нас к логичному выводу, что неограниченное потребление, сверхпотребление несет в себе угрозы устойчивому развитию. В наибольшей мере это проявляется в отношении потребления продовольствия, т.к. в обществе (как на уровне мира в целом, так и стран, регионов, местных сообществ) возникает неравенство в части физического и экономического доступа к продовольствию, что негативно сказывается на направленности и устойчивости социально-экономического развития и даже может повлечь такие трагичные последствия как голод и преждевременные смерти людей.

В то же время, само устройство рыночной экономики формирует тип человеческого поведения, ориентированный на постоянный рост потребления. Современный человек, оказавшийся в условиях непрерывного давления со стороны рекламы, социальных сетей и рыночных стимулов, оказывается в ловушке постоянной потребности в новых покупках. Это приводит к эмоциональному истощению и снижению субъективного ощущения благополучия. Парадоксально, но чем больше общество потребляет, тем меньшее удовлетворение ощущают его члены.

С экологической точки зрения, перепотребление – одна из главных причин ухудшения состояния окружающей среды. Чем больше производится товаров, в частности – продовольственных, тем выше

объем выбросов парниковых газов, потребление ресурсов и образование отходов. Единственным реалистичным путем к улучшению экологической ситуации является сокращение общего уровня потребления. Это, в свою очередь, приведет к снижению объемов производства и уменьшению экологической нагрузки со стороны хозяйственной деятельности человека.

Однако такая стратегия сталкивается с фундаментальным противоречием капиталистической экономики, основанной на необходимости постоянного роста. В условиях рыночной конкуренции и ориентации на прибыль сокращение потребления представляется маловероятным и даже опасным с точки зрения экономической стабильности. Таким образом, общество оказывается перед дилеммой: либо сохранить привычную экономическую модель и продолжать разрушать своё будущее, либо искать новые формы устойчивого развития, выходящие за рамки традиционной потребительской логики.

Конечно, решить все имеющиеся здесь проблемы в рамках одной статьи невозможно. Тем не менее, можно обозначить вектор приложения усилий: необходимо сочетание изменений на макроуровне (государственная политика, экономические стимулы) и культурной трансформации на микроуровне (формирование новых ценностей, ориентированных на умеренность, разумность в потреблении и заботу о будущем).

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бодрунов С.Д. От хомо экономикус – к хомо сапиенс // Вопросы философии. 2021. № 12. С. 18–31.
2. Холдоев А.М. Продовольственное обеспечение и продовольственная безопасность населения стран мира в условиях изменения миропорядка: управленческие аспекты // Управленческое консультирование. 2024. № 6. С. 196–202.
3. National food security under institutional challenges (Russian experience) / Plotnikov V., Nikitin Y., Maramygin M., Pyasov R. // International Journal of Sociology and Social Policy. 2021. Vol. 41, № 1-2. P. 139–153.
4. Африка в контексте глобальной продовольственной безопасности. М.: Институт Африки РАН, 2015. 288 с.
5. Холдоев А.М. Институциональные проблемы конфликта целей при обеспечении продовольственной безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 4 (148). С. 121–125.
6. Бурляева Е.А., Камбаров А.О., Никитюк Д.Б. Изменение структуры питания населения России за 100 лет // Клиническое питание и метаболизм. 2020. №1. С. 17–26.
7. Николаев И.А. Драйверы экономического роста: возможности и перспективы их использования в подсанкционной экономике России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 1. С. 58–74.
8. Боркова Е.А. Политика устойчивого развития и управление «зеленым» ростом // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 1 (121). С. 16–22.
9. Лю Я., Зарецкая В.Г., Вертакова Ю.В. Оценка региональной дифференциации по динамике основных экономических показателей и уровню их конвергенции // *π-Economy*. 2023. Т. 16, № 4. С. 60–78.
10. Плотников В.А., Лисина Е.А. Оценка уровня региональной дифференциации в Российской Федерации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 2 (36). С. 5–15.
11. Положенцева Ю.С. Дифференциация регионов по уровню инвестиционной привлекательности экономики // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 2. С. 142–149.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Жуковская И.Е., Дадабаева Р.А.

ВОЗДЕЙСТВИЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЭКОЛОГИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ: ОПЫТ РОССИИ И РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Аннотация. Настоящая статья посвящена вопросам влияния современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на экологическую ситуацию. Авторами выявлены современные тенденции влияния ИКТ на экологическую обстановку, раскрыты основные причины этих проблем и пути их решения в Российской Федерации и Республике Узбекистан. Особое внимание в статье обращается на комплекс мер по ресурсосбережению, применению аналитических ИТ, систем искусственного интеллекта и промышленной безопасности труда, а также на реализацию мер по оптимизации управленческих процессов и экологической ответственности каждого сотрудника предприятий и организаций с целью повышения конкурентоспособности страны и минимизации экологических рисков.

Ключевые слова. Экология, зеленая экономика, оптимизация использования технических средств, минимизация экологических рисков, управленческие решения, мультидисциплинарный подход.

Zhukovskaya I.E., Dadabaeva R.A.

IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON THE ENVIRONMENTAL SITUATION: THE EXPERIENCE OF RUSSIA AND THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Abstract. This article examines the impact of modern information and communication technologies (ICT) on the environment. The authors identify current trends in ICT's impact on the environment, identify the main causes of these problems, and explore solutions in the Russian Federation and the Republic of Uzbekistan. Particular attention is paid to resource conservation measures, the use of analytical IT, artificial intelligence systems, and industrial safety, as well as the implementation of measures to optimize management processes and the environmental responsibility of each employee at enterprises and organizations, all with the goal of increasing the country's competitiveness and minimizing environmental risks.

Keywords. Ecology, green economy, optimization of technical resources, minimization of environmental risks, management decisions, multidisciplinary approach.

Введение

В современный период цифровая трансформация мировой экономической системы развивается стремительными темпами. Цифровые технологии видоизменяют мир: стираются границы в передаче ин-

ГРНТИ 06.52.00

EDN PGEJWC

© Жуковская И.Е., Дадабаева Р.А., 2025

Ирина Евгеньевна Жуковская – доктор экономических наук, профессор кафедры бизнес-информатики Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва). ORCID 0000-0002-5928-9668

Рано Акрамовна Дадабаева – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Цифровая экономика» Ташкентского государственного экономического университета (Республика Узбекистан).

Контактные данные для связи с авторами (Жуковская И.Е.): 125993, г. Москва, Ленинградский пр., 49 (Russia, Moscow, Leningradsky av., 49). Тел.: +7 910-941-21-75. E-mail: irishka.165@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 06.10.2025.

формации, упрощается коммуникационный обмен в научно-производственной сфере и обычном общении людей, совершенствуются технологические решения в отраслях и сферах социально-экономического комплекса, оптимизируется процесс принятия управленческих решений в минимально короткие сроки.

Как показывает исследование ООН «Электронное правительство 2022» (издание, которое публикуется каждые два года Департаментом по экономическим и социальным вопросам ООН – ДЭСВ ООН), все страны мира очень активно развивают сферу цифровых технологий. Эти отчеты свидетельствуют, что за отчетный период с 2020 по 2022 год для оценки развития стран было выбрано 22 онлайн услуги. По результатам оценки передовые позиции в региональном разрезе занимают европейские страны, в которых за отчетный период было реализовано 19 онлайн услуг, далее в рейтинге находятся страны Азии (17 онлайн услуг), следующие позиции принадлежат Северной и Южной Америке (16 онлайн услуг), Океания и Африка имеют в своем зачете по 12 онлайн услуг.

Как следует из данного исследования, для оценки уровня развития электронного правительства государств используется комплексный показатель EGDI (индекс развития электронного правительства), включающий средневзвешенные значения трех независимых индексов, среди которых: Индекс онлайн услуг (OSI), оценка которого в исследовании ООН 2022 года была произведена на основе 180 вопросов, Индекс телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ) и Индекс человеческого капитала (HCI). Исследование свидетельствует, что каждая страна ежегодно наращивает количество онлайн услуг, старается развивать цифровую инфраструктуру и повышать уровень развития человеческого капитала.

Все эти показатели являются яркой демонстрацией выполнения 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) – документа: «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития до 2030 года», – который был принят 25 сентября 2015 г. на 70-й сессии Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций. В этой повестке было принято 17 глобальных целей и 169 задач в области устойчивого развития, которые необходимо достичь к 2030 году. Повестка представляет собой план достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех на основе реализации трех основных концепций: экономической, социальной и экологической.

Международный опыт показывает, что решение экологических проблем в современную эпоху приобретает все большее и большее значение. В последние годы все чаще в научных публикациях стал использоваться термин «зеленая экономика» (green economy), который отождествляет модель экономического развития, где основным элементом является ответственное отношение человека к ресурсам Земли. Развитие «зеленой экономики» направлено на поиск разумных решений, направленных на благосостояние, основанных на применении передовых технологических решений и сохранении природных богатств.

Современная действительность показывает, что как в России, так и в Республике Узбекистан решению экологических вопросов в век цифровизации экономики уделяется пристальное внимание. Так, в России в 2024 году завершился один из национальных проектов «Экология», который реализовывался с 2018 по 2024 год. В ходе данного проекта «было введено в эксплуатацию 7 производственно-технических комплексов по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов I и II классов опасности; уничтожено большое количество (191 ед.) несанкционированных свалок; на 60% увеличена доля ТКО, направленных на обработку; ликвидировано 75 наиболее опасных объектов накопленного экологического вреда» и т.д. (цит. по: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekologicheskoe-blagopoluchie/>).

Однако, экологические проблемы полностью пока еще так и не решены. В этой связи с начала 2025 года началась реализация нового национального проекта под названием «Экологическое благополучие», рассчитанного на период с 2025 по 2030 годы. Указанный проект подразумевает реализацию шести федеральных проектов, таких как «Генеральная уборка»; «Экономика замкнутого цикла»; «Чистый воздух»; «Вода России»; «Сохранение лесов»; «Сохранение биоразнообразия».

Важным шагом в данном направлении в Республике Узбекистан является принятие Постановления Президента от 02.12.2022 г. № ПП-436 «О мерах по повышению эффективности реформ, направленных на переход Республики Узбекистан на «зеленую» экономику до 2030 года». Данным постановлением в Республике Узбекистан утверждена Программа по переходу на «зеленую» экономику и обеспечению «зеленого» роста в Республике Узбекистан до 2030 года. Программа направлена на выполнение стратегического комплекса целей:

- снижение выбросов парниковых газов на 35% от уровня 2010 года;
- увеличение производственной мощности возобновляемых источников энергии до 15 ГВт и доведение их доли в общем объеме производства электрической энергии до 30% и более;
- повышение энергоэффективности в сфере промышленности не менее чем на 20%;
- снижение энергоемкости, приходящейся на единицу валового внутреннего продукта, на 30%, в том числе за счет расширения использования возобновляемых источников энергии;
- повышение эффективности водопользования во всех отраслях экономики, внедрение водосберегающих технологий орошения на площади до 1 млн га;
- расширение зеленых зон в городах до 30% и более путем посадки по 200 млн саженцев в год и доведение их общего количества до 1 млрд;
- увеличение переработки бытовых отходов до 65% и др.

Современные экономические исследования и практика показывают, что уменьшение количества вредных выбросов в атмосферу, экономия энергоресурсов, цифровизация всех сфер жизни общества основываются на использовании огромного числа электронных устройств, которые наряду с массой преимуществ имеют и недостатки, которые необходимо нейтрализовать в современный период. В этой связи необходимы дальнейшие комплексные исследования, направленные на оптимизацию экологических стандартов, выработку комплексных мер по учету растущего использования электронных устройств в отраслях и сферах экономики и сведению к минимуму их отрицательного воздействия на жизнь человека и экологическую ситуацию в целом.

Материалы и методы исследования

Современная ситуация свидетельствует о том, что экологическое состояние и благополучие человека являются важными для решения проблемами, как с точки зрения современного общества, так и государства. Эти определилась методология и исходные данные для проведения исследования.

В качестве информационной базы при написании настоящей статьи были использованы официальные издания Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и статистические данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, материалы ООН, UNIDO, Всемирного банка, Евростата, исследования ряда компаний, занимающихся вопросами развития «зеленой экономики», например, таких как McKinsey & Company, аналитических порталов, например такого, как Аналитический портал химической промышленности Российской Федерации, Национальный доклад о состоянии окружающей среды Республики Узбекистан, подготовленный Министерством экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан при поддержке Европейской экономической комиссии ООН (ЕЭК ООН), Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП) и Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО), с финансовой поддержкой в рамках Соглашения о сотрудничестве по программе «Глобальные общественные блага и вызовы» (GPGC) между Европейской комиссией и ЮНЕП, материалы периодических и монографических изданий, сборники научно-практических конференций, семинаров и круглых столов, посвященных вопросам нейтрализации пагубного влияния на экологию и развития «зеленой экономики».

В ходе исследования авторами был изучен комплекс работ, сфокусированных на различных проблемах развития «зеленой экономики». Например, были изучены работы таких зарубежных авторов, как Annon, Brown L., Friedman T.L., Heal G., Hobson K., Khor M., Martínez-Alier J. и Muradian R., Van den Bergh J. [1–9], которые рассматривают вопросы экологической экономики. Схожие проблемы поднимаются в работах российских ученых, таких как А.Г. Айрапетова и В.М. Грега, В.И. Биненко, В.К. Донченко и В.В. Растоскуев, А. Бобров, М. Палт и Н. Пахомова, Н., В.И. Данилов-Данильян, М.Ф. Замятина, Н.В. Пахомова и Г.Б. Малышков, А.Е. Череповицын с соавт. [10–16] и т.д.

Многие ученые современности в своих исследованиях показывают, что проблемы экологии нельзя рассматривать только с точки зрения природы и возможностей ее восстановления. В современной научной литературе актуальным направлением исследований является вопрос использования альтернативных видов энергии. К числу таких работ можно отнести исследование Дж. Даффи и У. Бекмана «Основы солнечной теплоэнергетики» [17].

Ещё одним важным вопросом современности служит влияние инженерных сооружений на экологию регионов. Данной теме посвящен ряд работ коллективов авторов. Например, такие ученые как Поддаева О.И., Дуничкин И.В., Прохорова Т.В. в своей статье «Влияние пространственной организации

реконструируемой жилой застройки на ветроэнергетический потенциал среды» исследуют: каким образом можно интегрировать потенциал ветра с инженерными конструкциями при реконструкции жилой застройки в Москве [18]. В работе Лифшица В.М., Коробейниковой А.Е., Дуничкина И.В. «Аэроционный режим ландшафта склонов и их инженерная подготовка», авторами проведен комплексный анализ закономерностей обтекания склоновых территорий воздушными потоками, влияющими на биоклиматическую комфортность и ветровую эрозию ландшафта [19].

Как уже отмечалось выше, исследования по решению проблем экологического характера ведутся по всему миру, в том числе и в республиках Средней Азии. В этой связи хотелось бы отметить труды зоолога, эколога, одного из основателей центральноазиатской школы экологов, исследователя фауны, доктора биологических наук Кашкарова Даниила Николаевича. Д.Н. Кашкаров является одним из первых ученых, изучивших животный мир Средней Азии и первопроходцем в основании заповедников в данном регионе. В недавно переизданном его труде «Основы экологии животных» (в двух частях) рассмотрены вопросы биоценоза и связи эволюции с экологией [20]. А в работе «Среда и сообщество. Основы синэкологии», ученым сделан вывод о серьезности экологических проблем и о путях предупреждения экологической катастрофы [21]. Несмотря на то, что исследования автором проводились довольно-таки давно, они не потеряли своей актуальности и в современный период, о чем говорит переиздание его трудов в настоящее время.

Очень интересными и познавательными в экологическом плане являются труды узбекского физика-географа, профессора Самаркандского государственного университета Али Абдулкасимовича Абдулкасимова, который в своих работах представил региональные проблемы экологического состояния агроландшафтов Средней Азии [22]. Ещё одним ученым Узбекистана, перу которого принадлежат работы, касающиеся изучения фауны позвоночных в пустыне Каракум, является Захидов Теша Захидович. Результаты его исследований были использованы для зоогеографического районирования пустынь Узбекистана. И сегодня они используются для решения вопросов предсказания и противодействия пыльным бурям, возникающим в пустынях Каракум, Кызылкум и на территории высохшей части Аральского моря. Также хорошо известны научные труды географа и эколога, доктора географических наук, профессора Аскара Нигматуллаевича Нигматова, который в своих трудах рассматривал возможности преодоления экологических проблем в Среднеазиатском регионе.

Как показывает практика, современные исследователи обращаются к трудам ученых Средней Азии и на их основе формируют и доказывают собственные научные гипотезы. Примером может служить работа Сеитовой З.П. «Экологические мировоззрения Центральной Азии», где автором раскрываются воззрения восточных ученых – энциклопедистов на экологические проблемы [23], а также статья Жаббаровской О.И. и Кенжаевой Х.П. «Экологические мировоззрения Ибн Сины», в которой авторы показывают взаимосвязь человеческого поведения и философских категорий, а также их влияние на биоэнергетическое поле человека [24], исследование Джармуханбетовой Д.Б. «Экологические проблемы Центральной Азии», где автором рассматриваются проблемы Аральского моря и предлагаются пути их решения, а также проблемы техногенных катастроф [25].

Статья современных ученых Республики Узбекистан А.В. Вахабова и Ш.Х. Хажикабиева «Необходимость и приоритетные направления перехода к «зеленой экономике» в Узбекистане» посвящена экономическому и социальному подходу в концепции «зеленой экономики» в стране. Кроме того, в статье констатируется, что современный «экологический подход должен способствовать обеспечению нормального функционирования экологических систем» [26].

Работы таких ученых, как В.К. Белозерова, Е.Н. Плотникова, Н.П. Несговорова, В.Н. Васильева, В.И. Медведев показывают, что состояние элементов окружающей среды (воды, воздуха, атмосферы и т.д.), шум, излучение, изменение климата оказывают воздействие на состояние здоровья людей. Кроме того, из анализа литературных источников следует, что в настоящее время в республиках Средней Азии проводится оптимизация обращения с бытовыми отходами, разрабатываются инновационные методы утилизации химических и медицинских вредных веществ, наблюдается активизация усилий по устранению потерь воды в сельском хозяйстве, использованию альтернативных видов энергии и т.д. Все эти меры направлены улучшение состояния окружающей среды и скорейшее решение экологических проблем.

Отдельные аспекты влияния развития цифровых технологий в Республике Узбекистан на экологическую ситуацию в регионе освещены в работах таких ученых как Б.А. Бегалов [27, 28], Р.А. Дадабаева,

А.Т. Шермухамедов [29] и др. Однако, единого подхода к изучению влияния информационно-коммуникационных и цифровых технологий на экологию пока ещё не выработано. Все эти моменты дают право авторам настоящей статьи высказать свою точку зрения на существующие проблемы.

При проведении исследования авторами использовались методы системного анализа, синтеза, монографического исследования, специальные методы поиска информации, методы работы с компьютерными сетями, электронными библиотеками, а также методы группировки и структуризации.

Результаты исследования

В настоящее время на всем мировом пространстве решение вопросов, связанных с минимизацией экологических рисков, осуществлением мониторинга за водными и энергетическими ресурсами, повышением уровня экологической безопасности регионов для жизнедеятельности людей, является важной стратегической задачей.

Как известно, в ходе 14-го заседания Конференции Сторон Конвенции по сохранению мигрирующих видов диких животных, которое прошло в Самарканде, Узбекистан представил свой «Национальный доклад о состоянии окружающей среды». В данном докладе были обозначены следующие экологические проблемы, присутствующие в Узбекистане: нехватка воды, состояние Аральского моря, загрязнение воздуха, пыльные бури и опустынивание, недостаточное участие населения в решении экологических проблем. Для решения проблем с водными ресурсами Узбекистан первым из стран Центральной Азии присоединился к Протоколу ООН по воде и здоровью. Данный Протокол является многосторонним соглашением по охране окружающей среды, которое реализуется под эгидой Европейской экономической комиссии ООН (ЕЭК ООН) и Европейского регионального бюро Всемирной организации здравоохранения (ЕРБ ВОЗ).

Данные меры будут способствовать укреплению политики Республики Узбекистан в сфере водоснабжения и санитарии, что позволит защитить растущее население страны от болезней, передающихся через воду, в условиях дефицита водных ресурсов и других экологических проблем. Наряду с вопросами изменения климата, таяния ледников, засоленности почв, осушения водоемов (например, Аральского моря) на повестку дня все чаще выходят вопросы развития «зеленых» ИТ-технологий.

Опыт свидетельствует, что в настоящее время эффективное функционирование предприятий и организаций немислимо без применения информационно-коммуникационных и цифровых технологий. Данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике показывают, что на 1 августа 2025 года число действующих предприятий и организаций составило 462,2 тыс. ед. (без фермерских и дехканских хозяйств) (см. табл.). Каждое предприятие и организация имеют компьютерную технику и подключены к сетям передачи данных.

Таблица

**Динамика количества действующих предприятий и организаций
в Республике Узбекистан за период 2020-2024 (апрель) гг.**

Год	Количество предприятий
2020	415 330
2021	434 068
2022	542 672
2023	483 554
2024	469 113
2025 (на 1 августа)	462 200

Составлено авторами на основе данных официального портала Национального комитета Республики Узбекистан по статистике.

Вместе с тем, данные Национального комитета Республики Узбекистан по статистике показывают, что применение ИКТ, цифровых технологий, а также развитие сетевой архитектуры имеет устойчивые тенденции к увеличению. Так, количество действующих предприятий и организаций в отрасли информатизации и связи Республики Узбекистан с 2020 г. по 2024 г. увеличилось с 8277 до 10 236.

При этом, наибольшее число подобных предприятий и организаций было зарегистрировано (по состоянию на 1 апреля 2024 г.) в г. Ташкент – 4857, а наименьшее – в Сырдарьинской области (172).

Исследования в сфере ИКТ [27, 28] констатируют, что такие цифровые технологии, как искусственный интеллект, Big Data, виртуальная и дополненная реальность, BIM-моделирование, 3D-печать способствуют повышению качества и скорости обработки информации, снижению трудоемкости операций, возможности применения мобильных устройств, инновационных мобильных приложений, роботизации производственных процессов и т.д. Но, как показывает мировая практика применения ИКТ и цифровых технологий, указанные технологии вместе с колоссальными преимуществами обладают и рядом проблем, связанных с экологической безопасностью. Ученые считают, что в настоящее время существуют две проблемы, связанные с производством и эксплуатацией ИТ. Это – выбросы углекислого газа в атмосферу и потребление электроэнергии.

Как показывают данные Национального доклада о состоянии окружающей среды Республики Узбекистан, подготовленного Министерством экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан при поддержке Европейской экономической комиссии ООН (ЕЭК ООН), Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП) и Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО), с финансовой поддержкой в рамках Соглашения о сотрудничестве по программе «Глобальные общественные блага и вызовы» (GPGC) между Европейской комиссией и ЮНЕП, на сегодняшний день основными факторами, влияющими на качество воздуха и выбросы являются устаревшие стандарты топлива, рост числа автомашин, недостаточное применение чистых технологий и очистных сооружений, использование угля и дров для отопления, застой и инверсия воздуха в зимнее время.

Но, год от года, с ростом количества электронных устройств появляются и новые проблемы по загрязнению воздуха. Как было отмечено выше, в настоящее время все объекты экономики используют электронные устройства, которые чаще всего объединены в центры обработки данных (ЦОД). ЦОД выполняют многогранные расчеты, прием, передачу и хранение больших объемов информации. Для эффективной работы оборудования в ЦОД необходима поддержка соответствующих режимов работы обеспечивающих устройств (системы освещения и поддержания температурного режима, управление электропитанием и т.д.). Все эти устройства потребляют энергию.

Большое значение при работе с персональными устройствами уделяется использованию современных программных продуктов и операционных систем. В современный период пользователи хотят видеть удобный и красивый интерфейс. В этой связи разработчикам программного обеспечения, а также руководителям ИТ-подразделений предприятий и организаций следует обратить особое внимание на совершенствование кода и структуры программ, что в конечном итоге может значительно повысить вероятность создания экологически чистых и более эффективных ИТ в эпоху цифровизации.

В этой связи, необходима выработка мер по рациональному использованию электроэнергии и инновационных альтернативных видов энергии. Климатические условия Узбекистана позволяют использовать солнечную энергию, как для промышленных целей, так и для эффективной работы ЦОД. В настоящее время в Республике Узбекистан разрабатывается комплекс мер по использованию энергии ветра и воды.

Следующей важной проблемой в эпоху формирования «зеленой экономики» является проблема выбросов углерода в атмосферу при работе различных устройств конечных пользователей. По прогнозам аналитиков, выбросы от устройств конечных пользователей будут расти среднегодовыми темпами 12,8% [29]. Усилия по решению этой проблемы могут быть направлены на основные причины выбросов от этих устройств. Около трех четвертей выбросов приходится на производство, транспортировку и утилизацию. Значительным источником этих выбросов являются полупроводники, которые питают планшеты, персональные компьютеры, телефоны и другие мобильные устройства. В этой связи становится необходимой практика использования экологически устойчивых средств вычислительной техники.

В настоящее время основной целью создания зеленых ИТ является минимизация негативного воздействия процессов проектирования, производства, функционирования и утилизации электронных устройств и безопасности их воздействия на окружающую среду. Кроме того, большое значение в настоящее время приобретает менеджмент в сфере ИКТ и цифровых технологий. Предприятиям и организациям как в Российской Федерации, так и в Республике Узбекистан, необходимо оптимизировать

покупку средств вычислительной техники, произвести комплексные расчеты, позволяющие определить оптимальное количество оборудования для выполнения производственных задач с минимальным пагубным воздействием на окружающую среду.

Обсуждение результатов исследования

В настоящее время решение экологических проблем является первоочередной задачей многих государств. Анализ рынка экологически чистых ИТ-услуг показывает, что его размеры оцениваются в 24,36 млрд долларов США в 2024 году и, как ожидается, емкость рынка достигнет 49,44 млрд долларов США к 2029 году, а среднегодовой темп роста составит 15,21% в течение прогнозируемого периода (2024-2029 гг.) (см.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-green-it-revolution-a-blueprint-for-cios-to-combat-climate-change>).

Мировыми лидерами рынка экологически чистых ИТ-услуг являются такие компании, как: IBM Corporation; Johnson Controls; SAP SE; Accenture PLC; Schneider Electric SE. В их деятельности для решения экологических проблем используются облачные платформы, позволяющие сократить затраты на энергию и свести к минимуму объем выбросов CO₂. Кроме того, практика показывает, что облачные вычисления повышают экологическую устойчивость за счет оптимизации использования ресурсов и инфраструктурных компонент.

Как следует из Национального доклада о состоянии окружающей среды Республики Узбекистан, подготовленного Министерством экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан, в стране разрабатываются комплексные меры по улучшению качества воздуха. В качестве примера, меры по улучшению качества воздуха и озеленению Ташкента до 2030 года представлены на рис. 1.



Источник: Национальный доклад, подготовленный Министерством экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан.

Рис. 1. Меры по улучшению качества воздуха и озеленению Ташкента до 2030 года

Результаты исследования показали, что для снижения экологических рисков необходимо снижение выбросов углерода. Решение данной проблемы позволит значительно улучшить состояние окружающей среды. Данные ООН показывают, что для ограничения глобального потепления выбросы должны сократиться на 7,6% ежегодно до 2030 года. Производство и эксплуатация зеленых ИТ направлены именно на решение этой задачи – сокращение выбросов углерода в атмосферу.

В свою очередь, во многих городах России приняты соответствующие документы, реализация которых будет способствовать решению экологических проблем. Например, в Москве таким документом является «Экологическая стратегия города Москвы на период до 2030 года».

Следующим важным шагом в решении экологических проблем, связанных с ИТ, является уменьшение количества отходов. В данном аспекте предлагается оптимизировать сроки службы электронных

устройств. Для этого вводится в практику повторное использование и восстановление этих устройств, так как это является более дешевым и экологически безопасным вариантом сохранить оборудование в рабочем состоянии. Следует учитывать, что эти процессы являются частью жизненного цикла оборудования и позволяют увеличить его продолжительность. При этом, повышается эффективность использования оборудования и устраняются потери, а также повышается устойчивость цепочки поставок. Для выполнения этих услуг имеются компании, которые предоставляют услуги и управляют процессами обслуживания и завершения срока эксплуатации.

Зеленые ИТ за счет многоразового использования обеспечивают более длительные циклы обслуживания и менее частую замену устройств. Исследования показали, что использование энергоэффективных комплектующих и инновационных технологий помогают сократить расходы электричества и уменьшить выбросы углекислого газа. В настоящее время практически любая организация должна строить свою стратегию с учетом стратегии поставщиков и покупателей. Поэтому процесс мониторинга выбросов углерода предприятие осуществляет по всей цепочке поставок, включая экологичность всех поставщиков и партнеров. Примеры использования зеленых ИТ передаются от предприятия к предприятию в пределах отрасли. Это подает пример и помогает укреплять сотрудничество с другими компаниями в плане экологических инициатив.

Производство и эксплуатация зеленых ИТ показывает сотрудникам, что они работают в компании, которая придерживается этических норм. Это мотивирует сотрудников, поднимает их моральный дух и помогает удерживать их на рабочих местах. Учитывая все возрастающую важность зеленых ИТ для поддержания чистоты воздуха, компании разрабатывают все новые более эффективные способы работы и экологически безопасные технологии.

Хорошим примером может служить опыт применения систем искусственного интеллекта в России. Как свидетельствуют данные российского аналитического агентства и крупнейшего интернет-портала TAdviser, в 2024 году в России искусственный интеллект очень эффективно стал использоваться в системах контроля загрязнения воздуха, позволяющих точно идентифицировать источники выбросов, проводить прогнозные оценки рисков, способствовать предупреждению неблагоприятных ситуаций на объектах экономики. Кроме того, все больше распространение получают инновационные разработки по эффективному разделению отходов, проводимые с помощью ИИ. Особого внимания заслуживает нейросеть Школы анализа данных (ШАД) Яндекса, которая показала хорошие результаты при очистке берегов водоемов от мусора в труднодоступных регионах.

Применение компаниями зеленых ИТ технологий способствует и эффективной реализации маркетинговой стратегии этих компаний, способствуя повышению конкурентоспособности бренда этих компаний. Положительный имидж является одним из показателей при выборе оборудования клиентами. Многие из них больше доверяют социально ответственными компаниями, для которых экологические проблемы являются ключевой частью стратегии. Однако, развитие зеленых ИТ находится только на этапе становления. В этой связи необходимо решение возникающих проблем:

- стоимость создания, внедрения и эксплуатации зеленых технологий и программ может быть достаточно высокой. Повторное использование и восстановление устаревших ИТ также может быть дорогостоящим мероприятием;
- инновации, вносимые в работу предприятий и организаций, требуют использования новых методов работы, что может вызвать внутреннее сопротивление сотрудников;
- внедрение зеленых ИТ является сравнительно новым процессом и еще достаточно хорошо не изученным. Поэтому сложным может быть выбор приоритета этапов работ, а именно – с чего начать. Это связано с тем, что на каждом уровне оборудование ИТ использует энергию, поэтому может быть сложно выбрать, какие системы следует вводить в строй в первую очередь.

Данные Национального доклада о состоянии окружающей среды Республики Узбекистан, подготовленного Министерством экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан, показывают, что меры, принимаемые в стране по решению экологических проблем и улучшению здоровья населения, уже дают свои первые результаты (рис. 2).

В свою очередь реализация национального проекта «Экология» в России, завершившегося в 2024 году, позволила добиться следующих результатов: «ликвидирована 191 несанкционированная свалка; ликвидировано 75 наиболее опасных объектов накопленного экологического вреда; введено

в эксплуатацию 7 производственно-технических комплексов по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов I и II классов опасности; на 36% увеличена доля ТКО, направленных на утилизацию (в общем объеме образованных ТКО); на 60% увеличена доля ТКО, направленных на обработку (в общем объеме образованных ТКО); на 20% снижен совокупный объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух; на 8 единиц сокращено количество городов с высоким и очень высоким уровнем загрязнения атмосферного воздуха; на 4,5% увеличена доля населения РФ, обеспеченного качественной питьевой водой из систем централизованного водоснабжения; на 2,12 км³/год снижен объем отводимых в реку Волгу загрязненных сточных вод; увеличена площадь восстановленных водных объектов на 23,5 тыс. га; очищено от бытового мусора и древесного хлама 9 тыс. км берегов водных объектов с привлечением волонтерского движения; увеличено количества особо охраняемых природных территорий федерального значения на 5 млн га»(цит. по: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekologicheskoe-blagopoluchie/>).

Эксплуатация зеленых технологий сопровождается технологией, которая должна предоставлять подробную информацию об использовании энергии и других факторах устойчивости. Однако эти технологии в свою очередь также могут оказывать негативное воздействие на окружающую среду. Такими технологиями являются виртуализация и искусственный интеллект. Это связано с тем, что потребление энергии процессорами зависит от потребления энергии чипами. При этом имеется прямая связь с тем, насколько эти чипы совершенны в плане выполняемых действий. Так процессоры, выполняющие задачи систем искусственного интеллекта, графического дизайна потребляют значительно больше энергии по сравнению с другими процессорами. Все эти мероприятия требуют многократной качественной оценки перед их внедрением в деятельность предприятий и организаций.

Зеленая экономика и место в ней зеленых ИТ представляют собой новое направление в решении экологических проблем современности. Поэтому опыта работы в этом направлении еще недостаточно, как в Республике Узбекистан и России, так и в других странах. Однако, научные исследования и практические разработки в этом направлении ведутся постоянно и в конечном итоге ученые ожидают хорошие результаты, способствующие жизни грядущих поколений в экологически чистой среде.



Источник: Национальный доклад, подготовленный Министерством экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан.

Рис. 2. Основные результаты по решению экологических проблем в Республике Узбекистан в 2024 г.

Выводы

По результатам исследования можно сделать следующие выводы: использование облачных технологий является одним из возможных вариантов решения экологических проблем в условиях многоаспектного применения ИКТ и цифровых технологий. Такие факторы, как виртуализация и оптимизация рабочей нагрузки, основанные на сложных программных решениях, оказывают большое влияние на потребление энергии в специализированных ЦОД. Использование облачных сервисов вносит значительный сдвиг в вопросы потребления ресурсов. Это связано с тем, что в отличие от традиционных физических серверов, облачные сервисы работают виртуально, предоставляя совместное использование ресурсов многим пользователям. И эта общая модель оптимизирует использование энергии.

Перераспределение рабочих нагрузок с локальных центров обработки данных на облачные вычисления является одним из реальных путей повышения эффективности в плане использования энергоресурсов. Вместе с решением вопросов по использованию облачных технологий необходима оптимизация управления инфраструктурными, программными и человеческими ресурсами предприятий и организаций. В свою очередь, мультидисциплинарный подход к вопросам, связанным с исследованием, разработкой новых видов экологически чистых ИТ позволит повысить конкурентоспособность экономики и обеспечить экологически чистое будущее грядущим поколениям.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Anon.* Handbook on Environmental Economics. Environment Canada. Report, 22 March 1996.
2. *Anon.* Work in environment, conservation and nature goodwork. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.goodwork.ca/what-is-a-green-job> (дата обращения 30.08.2025).
3. *Brown L.* Eco-economy. Building an Economy for the Earth. New York, London: Norton & Company, 2001.
4. *Friedman T.L.* Hot, flat, and crowded 2.0: Why we need a green revolution-and how it can renew America. Picador, 2009.
5. *Heal G.* Reflections-defining and measuring sustainability // Review of Environmental Economics and Policy. 2012. Vol. 6 (1). P. 147-163.
6. *Hobson K.* Weak or strong sustainable consumption? Efficiency, degrowth, and the 10 year framework of programmes // Environment and Planning C: Government and Policy. 2013. Vol. 31. P. 1082-1098.
7. *Khor M.* Challenges of the green economy concept and policies in the context of sustainable development, poverty and equity. The Transition to a Green Economy: Benefits, Challenges and Risks from a Sustainable Development Perspective. Report by a Panel of Experts to Second Preparatory Committee Meeting for United Nations Conference on Sustainable Development, by UNEP, UNCITRAL and UN-DESA. 2011.
8. *Martínez-Alier J., Muradian R.* Handbook of Ecological Economics. Edward Elgar Pub publisher, Cheltenham, UK, 2015.
9. *Van den Bergh J.* Externality or sustainability economics? // Ecological Economics. 2010. Vol. 69 (11). P. 2047-2052.
10. *Айрапетова А.Г., Грегга В.М.* Устойчивое развитие хозяйственных систем при формировании механизмов природопользования // Современные аспекты экономики. 2018. № 11 (255). С. 29-36.
11. *Биненко В.И., Донченко В.К., Растопуев В.В.* Риски и экологическая безопасность природно-хозяйственных систем // Санкт-Петербургский политологический журнал. 2012. № 3.
12. *Бобров А., Палт М., Пахомова Н.* Энвайронментальная модель российской экономики // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. № 3. С. 22-29.
13. *Данилов-Данильян В.И.* Природа и человек индивид, социум, цивилизация // Библиотечное дело. 2017. № 8 (290). С. 10-16.
14. *Замятина М.Ф.* Зеленая экономика как основа устойчивого развития региона // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем: сборник научных трудов. СПб., 2018. С. 33-39.
15. *Пахомова Н.В., Малышков Г.Б.* Экологические инновации как движущая сила четвертой промышленной революции: задачи для государственной политики // Эколого-экономические проблемы развития регионов и страны (устойчивое развитие, управление, природопользование). Материалы 14-й международной научно-практической конференции Российского общества экологической экономики. М., 2017. С. 43-48.
16. *Череповицын А.Е., Ларичкин Ф.Д., Ильинова А.А., Соловьева В.М.* Формирование концепции рационального природопользования на арктических территориях, способствующей их устойчивому промышленному и социально-экономическому развитию // Вопросы территориального развития. 2018. № 5 (45).
17. *Даффи Дж., Бекман У.* Основы солнечной теплоэнергетики. Долгопрудный, 2013. 885 с.

18. Поддаева О.И., Дуничкин И.В., Прохорова Т.В. Влияние пространственной организации реконструируемой жилой застройки на ветроэнергетический потенциал среды // Вестник МГСУ. 2013. № 1. С. 157-165.
19. Лифшиц В.М., Коробейникова А.Е., Дуничкин И.В. Аэроционный режим ландшафта склонов и их инженерная подготовка // Вестник МГСУ. 2018. № 1.
20. Каишаров Д.Н. Основы экологии животных. В 2 частях. М.: Юрайт, 2024. 329 с.
21. Каишаров Д.Н. Среда и общество: основы синэкологии. М.: Юрайт, 2024. 278 с.
22. Абдулкасимов А.А. Экология антропогенных ландшафтов Центральной Азии и вопросы их оптимизации // Проблемы освоения пустынь. Вып. 1. Ашхабад, 1997. С. 64-73.
23. Сеитова З.П. Экологические мировоззрения Центральной Азии // Экономика и социум. 2021. № 3 (82), ч. 2. С. 352-355.
24. Жабборова О.И., Кенжаева Х.П. Экологические мировоззрения Ибн Сины // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 5-2.
25. Джармуханбетова Д.Б. Экологические проблемы Центральной Азии // International Innovation Research / VII International scientific conference.
26. Вахабов А.В., Хажикабиев Ш.Х. Необходимость и приоритетные направления перехода к «зеленой экономике» в Узбекистане // Экономика и финансы (Узбекистан). 2021. № 4.
27. Бегалов Б.А., Жуковская И.Е. Статистическая оценка реализации стратегий социально-экономического развития Республики Узбекистан в условиях цифровой трансформации // Статистика и Экономика. 2022. № 3. С. 64-76.
28. Бегалов Б.А., Жуковская И.Е., Мирзахидов А.Ю. Сфера услуг как драйвер экономического развития страны в эпоху цифровизации (на примере Республики Узбекистан) // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 3. С. 45-57.
29. Шермухамедов А.Т., Холбоев Б.М. Развитие зеленой экономики в Узбекистане // Прогрессивные технологии и процессы: сборник научных статей 7-й всероссийской научно-технической конференции с международным участием, Курск, 24-25 сентября 2020 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020.

Никитина Т.В., Чалмаз М.Р., Гургулия А.А.

СТРАТЕГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В РЕСПУБЛИКЕ АБХАЗИЯ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ

Аннотация. В статье рассматриваются институциональные и правовые предпосылки формирования цифровой финансовой инфраструктуры в Республике Абхазия. Особое внимание уделено концепции цифрового апсара, возможностям внедрения цифровых финансовых активов, применению блокчейн-платформ, институционализации токенизации имущественных прав и созданию регуляторных песочниц. На основе анализа действующего законодательства выявлены нормативные пробелы, ограничивающие цифровую трансформацию финансовой системы, и предложены рекомендации по ее последовательной модернизации. Полученные результаты могут быть использованы при разработке государственной стратегии в сфере цифровых финансов.

Ключевые слова. Цифровой апсар, цифровые финансовые активы, блокчейн, регуляторная песочница, токенизация, Абхазия.

Nikitina T.V., Chalmaz M.R., Gurguliya A.A.

STRATEGY FOR THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS IN THE REPUBLIC OF ABKHAZIA: AN INSTITUTIONAL AND LEGAL ANALYSIS

Abstract. The article examines the institutional and legal prerequisites for building a digital financial infrastructure in the Republic of Abkhazia. Particular attention is paid to the concept of the digital apsar, to the prospects for introducing digital financial assets, to the use of blockchain platforms, to the tokenisation of property rights and to the creation of regulatory sandboxes. An analysis of the current legislation reveals regulatory gaps that hinder the digital transformation of the financial system; step-by-step recommendations for their elimination are proposed. The results can be used in drafting national policy documents in the field of digital finance.

Keywords. Digital apsar, digital financial assets, blockchain, regulatory sandbox, tokenisation, Abkhazia.

Введение

Современный вектор развития глобальной финансовой системы характеризуется стремительным расширением цифровых технологий, новых форм активов, обращающихся вне рамок традиционного

ГРНТИ 10.21.91

EDN JWDWMQ

© Никитина Т.В., Чалмаз М.Р., Гургулия А.А., 2025

Татьяна Викторовна Никитина – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры банков, финансовых рынков и страхования, директор Международного центра исследований финансовых рынков Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-8970-7285

Михаил Ромзанович Чалмаз – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит» экономического факультета Абхазского государственного университета. ORCID 0009-0007-8123-0850

Астанда Апполоновна Гургулия – преподаватель кафедры государства и права юридического факультета Абхазского государственного университета. ORCID 0009-0003-6166-2868

Контактные данные для связи с авторами (Никитина Т.В.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). E-mail: t_nikitina2004@mail.ru/

Статья поступила в редакцию 25.09.2025.

денежного обращения. Эти изменения затрагивают ключевые параметры институционального устройства и нормативно-правового регулирования. Для Республики Абхазия, находящейся в условиях ограниченного доступа к международным платёжным системам, цифровизация финансов открывает возможности для укрепления финансового суверенитета, расширения платёжных сервисов и притока капиталов при одновременной минимизации транзакционных издержек.

В этой связи формирование цифровой финансовой инфраструктуры (ЦФИ) может стать стратегическим направлением государственной политики. Цель настоящей статьи заключается в теоретическом и нормативном обосновании необходимости цифровизации финансовой инфраструктуры, а также в разработке поэтапной дорожной карты развития ЦФИ Республики Абхазия с учётом международного опыта и национального правового контекста.

Материалы и методы

Развитие цифровой экономики требует создания масштабной инфраструктуры, обеспечивающей функционирование цифровых финансовых инструментов, надёжность расчётов и защиту прав участников оборота. В мировой практике под цифровой финансовой инфраструктурой понимается совокупность технологических решений (DLT, блокчейн, смарт-контракты), нормативно-правовых механизмов (регистрация, идентификация, надзор) и институциональных форм (регуляторные песочницы, платформенные операторы), обеспечивающих обращение цифровых активов и валют.

Центральное место в этой структуре занимает цифровая валюта, в частности, в контексте Абхазии рассматривается цифровой апсар, как форма национального платёжного токена, эмитируемого Банком Абхазии. Наличие цифрового апсара позволит снизить зависимость от внешней наличной рублёвой ликвидности; расширить инструменты денежно-кредитной политики без отказа от рубля; обеспечить прозрачность расчётов через смарт-контракты; реализовать модели «программируемых денег» для адресной государственной поддержки. Наряду с цифровым апсаром, целесообразно рассмотреть развитие цифровых финансовых активов, включающих токенизированные облигации, цифровые сертификаты собственности, а также NFT, удостоверяющие уникальные имущественные права.

Таким образом, переход к цифровому формату требует глубокой трансформации как правовых норм, так и механизмов взаимодействия участников финансовой системы. Современная научная и регуляторная практика выделяет четыре ключевые категории цифровых активов, каждая из которых обладает специфическими правовыми характеристиками и экономическим назначением:

1. Цифровые валюты центральных банков (Central Bank Digital Currencies, CBDC) – представляют собой официальное законное платёжное средство, выпускаемое эмитентом в цифровой форме. CBDC обеспечивают расчёты между государственными и частными субъектами и являются предметом активного внедрения в ряде стран, включая Китай, Россию и Бразилию (см.: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf; <https://www.bis.org/publ/othp33.pdf>).

2. Токенизированные активы – это цифровые представления традиционных имущественных прав, таких как ценные бумаги, недвижимость или товарные контракты. Такие активы создаются на базе технологии распределённого реестра (DLT) и подчиняются либо общему, либо специальному регулированию в зависимости от их экономической природы (см.: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/03/the-tokenisation-of-assets-and-potential-implications-for-financial-markets_370f9853/83493d34-en.pdf).

3. Криптовалюты – децентрализованные цифровые активы, не имеющие централизованного эмитента, функционирующие на основе открытого программного кода и криптографических алгоритмов. Их правовой статус варьируется от полной легализации до запрета в зависимости от юрисдикции [1].

4. Невзаимозаменяемые токены (Non-Fungible Tokens, NFT) – уникальные цифровые объекты, удостоверяющие исключительное право собственности на конкретный цифровой объект или актив. На практике применяются для оборота объектов цифрового искусства, интеллектуальной собственности, билетов, прав на владение цифровыми объектами и пр. [2].

В условиях цифровой трансформации денежного обращения существенно изменяется роль центральных банков: от традиционной функции эмиссионного института они переходят к функции цифрового инфраструктурного провайдера. Это обусловлено необходимостью обеспечения стабильности, надёжности и доступности цифровых платёжных средств, таких как CBDC (Central Bank Digital Currencies). Реализация данной функции требует пересмотра модели взаимодействия с коммерческими

банками, создания единой технологической платформы для выпуска и обращения цифровой валюты, а также внедрения систем обеспечения кибербезопасности и повышения уровня доверия пользователей к инфраструктуре цифровых расчётов [3].

Основные результаты

В условиях Абхазии цифровой апсар может выступать не только как технологический инструмент модернизации экономики страны, но и как инструмент реализации самостоятельной денежно-кредитной политики, а также как механизм институционального обновления банковской системы.

Международные организации, такие как Международный валютный фонд (МВФ), Банк международных расчётов (BIS) и Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF), уже формируют глобальные стандарты регулирования цифровых финансовых активов (ЦФА) и цифровых валют центральных банков (CBDC). В частности, FATF внедряет понятие Virtual Asset Service Provider (VASP) и требует обязательной идентификации отправителя и получателя цифровых транзакций. Это создаёт предпосылки для интеграции механизмов цифровой идентичности и стандартов KYC/AML в инфраструктуру цифровой финансовой экосистемы (см.: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets.html>).

Опыт Китая (e-CNY), Бахрейна, ОАЭ и России подтверждает: успешное внедрение цифровых валют требует длительной фазы пилотирования, формирования нормативной и институциональной среды, а также широкой цифровой грамотности со стороны всех участников финансового рынка. Эти элементы являются критически важными и для Республики Абхазия, особенно на фоне перехода к модели цифрового суверенитета и построения собственной цифровой юрисдикции.

Анализ законодательства Республики Абхазия позволяет выявить как институциональные предпосылки для развития цифровой финансовой среды, так и значительные правовые пробелы. В ряде действующих нормативных актов уже заложены элементы, способствующие переходу к цифровой модели. Так, Гражданский кодекс Республики Абхазия содержит нормы о цифровых правах, что формирует основу для юридического закрепления токенизированных имущественных и обязательственных прав. Законодательство о ценных бумагах допускает их бездокументарную форму, что может быть использовано при выпуске цифровых облигаций и других ЦФА. Закон о банках и банковской деятельности и нормы валютного законодательства предоставляют Банку Абхазии полномочия в сфере расчётов и надзора, что позволяет нормативно обосновать его будущую роль как эмитента цифровой валюты и оператора цифровой платформы.

Кроме того, закон об инвестиционной деятельности и положения об особых экономических зонах создают возможности для формирования экспериментальных правовых режимов, включая регуляторные песочницы и пилотные цифровые проекты. Вместе с тем, законодательство Республики Абхазия не содержит комплексного регулирования цифровых финансовых активов. Отсутствуют такие ключевые категории, как токен, цифровая валюта, оператор платформы, смарт-контракт, а также не урегулированы механизмы хранения и обращения цифровых прав через распределённый реестр. Действующее налоговое законодательство не определяет правовой режим налогообложения операций с ЦФА и цифровыми валютами, что создаёт риски правовой неопределённости. Таким образом, для создания условий, способствующих внедрению цифрового апсара и ЦФА в целом, требуется принять комплекс нормативных правовых актов.

Цифровой апсар может быть реализован в качестве национальной цифровой валюты, эмитируемой Банком Абхазии, и выполнять функции расчётного средства, долгового инструмента или токена доступа к государственным цифровым сервисам. Его обращение должно быть обеспечено надёжной платформенной архитектурой, включающей: распределённый реестр (DLT) прав собственности, защищённые цифровые кошельки, инфраструктуру смарт-контрактов, механизмы комплаенса и автоматической отчётности. Развитие такой архитектуры требует нормативного признания цифрового апсара в качестве расчётного и платёжного инструмента, а также регламентации порядка его эмиссии, обращения, хранения и контроля со стороны Банка Абхазии.

Внедрение цифрового апсара предполагает поэтапную реализацию, включающую ограниченное пилотирование, оценку эффективности и последующее масштабирование. На первом этапе целесообразно использовать цифровой апсар в расчётах по государственным контрактам, включая субподряды и т.д.

Такой сценарий позволяет протестировать ключевые элементы цифровой инфраструктуры в условиях управляемой нагрузки и верифицируемых потоков.

При достижении заданных показателей эффективности, например, определённого объёма транзакций или числа подключённых участников, возможен переход ко второму этапу: расширение сферы применения цифрового апсара на социальные выплаты (пенсии, пособия) и P2P-переводы между физическими лицами. В качестве целевого ориентира может быть установлен показатель не менее 50 000 активных цифровых кошельков.

Заключительный этап предполагает масштабирование использования цифрового апсара в сегменте B2B-расчётов между юридическими лицами, а также в рамках внебиржевых (ОТС) сделок с цифровыми финансовыми активами, включая токенизированные облигации, имущественные права и смарт-контракты. Этот этап требует высокой степени зрелости нормативной базы, технологической совместимости платформ и доверия со стороны участников финансового рынка.

Учитывая отсутствие полноценной правовой базы, запуск цифровых финансовых инструментов может быть реализован через механизм регуляторной песочницы – временного экспериментального режима, в рамках которого отдельные проекты получают возможность тестирования в контролируемой среде без применения всех требований законодательства страны. Создание такой песочницы позволит протестировать: цифровой апсар в ограниченном обороте; платформы для выпуска цифровых облигаций; токенизацию имущества с применением NFT; цифровые кошельки с биометрической идентификацией. По завершении пилотной фазы предполагается нормативное закрепление успешных решений либо их корректировка с учётом результатов тестирования.

Этот подход уже доказал свою эффективность в ряде стран (Россия [4], Сингапур [5], ОАЭ [6]) и может быть адаптирован к правовой системе Абхазии на основе положений действующего законодательства об особых экономических зонах и инвестиционной деятельности. Для выработки обоснованной стратегии цифровизации финансовой системы Республики Абхазия целесообразно опираться на международную практику, адаптируя подходы наиболее успешных юрисдикций.

Китай реализует модель централизованной цифровой валюты (CBDC) в виде цифрового юаня (e-CNY), разработанного и контролируемого Народным банком Китая. Проект находится на стадии массового внедрения, с акцентом на интеграцию в систему социальных выплат, биометрическую идентификацию пользователей и высокую степень государственного участия в управлении цифровыми потоками.

В России реализуется поэтапная модель внедрения цифрового рубля на основе Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ. Текущий этап характеризуется пилотными испытаниями, в рамках которых отрабатывается система взаимодействия ЦБ РФ и коммерческих банков. При этом, обеспечивается совместимость новой цифровой платформы с существующей банковской системой.

В Королевстве Бахрейн развитие цифровых финансовых активов (ЦФА) осуществляется в рамках продуманной регуляторной стратегии, сочетающей использование регуляторных песочниц и механизмов гибкого лицензирования. Финансовый регулятор (Центральный банк Бахрейна) активно внедряет sandbox-подход, позволяющий финтех-компаниям тестировать инновационные решения в контролируемой среде с частичным освобождением от стандартных регуляторных требований. Законодательство Бахрейна поддерживает как централизованные, так и децентрализованные финансовые технологии (DeFi), включая выпуск инвестиционных и сервисных токенов, а также развитие распределённых платформ на базе блокчейна. Поддержка цифровых активов осуществляется с учётом международных стандартов комплаенса и управления рисками, что делает Бахрейн привлекательной юрисдикцией для трансграничных цифровых финансовых инициатив (см.: <https://www.cbb.gov.bh/fintech>).

В Республике Беларусь цифровая финансовая инфраструктура развивается в рамках Декрета Президента Республики Беларусь № 8 от 21 декабря 2017 года, который легализовал оборот токенов, признал деятельность криптобирж и операторов ICO, а также предусмотрел создание особого правового режима для резидентов Парка высоких технологий. Одной из ключевых особенностей белорусской модели является предоставление налоговых преференций на операции с токенами вплоть до 2049 года, что создаёт благоприятную среду для финтех-инноваций (см.: <https://president.gov.by/ru/documents/dekret-8-ot-21-dekabrya-2017-g-17716>).

В настоящее время в Республике Абхазия отсутствуют условия для функционирования цифровой финансовой инфраструктуры: нет единой цифровой стратегии, не создана нормативная база, а международные стандарты применяются фрагментарно. Это обуславливает необходимость формирования целостной нормативной стратегии, адаптации апробированных международных практики, а также институционального усиления функций Банка Абхазии как ключевого участника цифровой финансовой системы.

Одним из перспективных направлений цифровизации имущественных отношений выступает внедрение NFT как средства фиксации уникальных прав на объекты. Технология NFT позволяет создавать цифровые токены, удостоверяющие права на земельные участки, лицензии, объекты аренды и иные имущественные права. Такие токены хранятся в распределённом реестре и могут быть переданы новому владельцу посредством смарт-контрактов без необходимости участия нотариуса или других посредников, и открывает возможности для упрощения оборота имущественных прав, повышения прозрачности и снижения транзакционных издержек.

В условиях Республики Абхазия применение технологии токенизации может найти реализацию в следующих направлениях: цифровизация земельного кадастра, а также создание цифровых реестров аренды, концессий и государственного имущества. Для эффективного запуска таких решений необходимо нормативное закрепление правового статуса NFT как удостоверяющего документа, а также внесение изменений в действующее законодательство.

Переход к полноценной цифровой финансовой системе требует реализации поэтапной нормативной трансформации. В качестве первоочередного шага предполагается принятие базового закона «О цифровых финансовых активах», который закрепит основные понятия (цифровой актив, токен, смарт-контракт), определит правовой режим эмиссии, обращения и хранения таких активов, а также обозначит требования к субъектам цифрового рынка.

Параллельно следует внести изменения в гражданское законодательство Республики Абхазия, направленные на признание NFT в качестве одной из форм бездокументарных ценных бумаг. Это позволит легализовать оборот токенизированных имущественных прав, включая права на недвижимость. Также необходимо модернизировать законодательство о рынке ценных бумаг и инвестиционной деятельности, предусмотрев допуск цифровых инструментов к обращению на регулируемых платформах. С целью стимулирования инвестирования в ЦФА возможно введение режима налоговых каникул при первичном размещении цифровых активов на сертифицированных платформах. Такой подход усилит инвестиционную привлекательность цифрового сектора и обеспечит приток капитала в инновационные проекты.

Дополнительно потребуются внести изменения в законодательство о Банке Абхазии, предоставив ему полномочия по выпуску национальной цифровой валюты – цифрового апсара, а также разработать нормативные акты, регламентирующие функционирование регуляторной песочницы. Последняя создаст условия для тестирования новых решений в ограниченной и контролируемой среде, к примеру, в рамках особых экономических зон.

Кроме того, необходимо внести изменения в налоговое и бюджетное законодательство Республики Абхазия, обеспечив правовую возможность использования цифрового апсара в расчётах в рамках государственного бюджета. Одновременно следует предусмотреть льготный налоговый режим для операций с цифровыми финансовыми активами, включая первичное размещение, торговлю и хранение цифровых токенов. Это создаст благоприятные условия для развития рынка ЦФА и стимулирования инновационной активности.

На следующем этапе требуется разработка и принятие специального Закона «О рынке ценных бумаг», адаптированного к условиям цифровой экономики и допускающего обращение токенизированных облигаций, инвестиционных токенов и иных цифровых финансовых инструментов на регулируемых платформах. В настоящее время регулирование рынка ценных бумаг в Республике Абхазия носит фрагментарный характер и не обеспечивает достаточной правовой базы для развития цифровых инструментов.

Завершающий этап реформы включает принятие отдельного закона «О цифровой идентичности». Такой закон создаст правовые условия для массового внедрения цифровых кошельков, основанных на стандартах децентрализованной идентификации (DID), с интеграцией в банковский сектор, цифровые платформы и государственные сервисы. Это позволит обеспечить единый механизм аутентификации и

идентификации граждан в цифровой среде. Внедрение цифрового апсара и формирование полноценного рынка цифровых финансовых активов представляют собой неотъемлемые компоненты стратегии формирования макроэкономической стабильности и финансового суверенитета Республики Абхазия.

Ожидаемые эффекты цифровой трансформации могут быть проанализированы в четырёх взаимосвязанных плоскостях: макроэкономической, через расширение денежного оборота и снижение транзакционных издержек; правовой, путём устранения нормативной фрагментарности и создания предсказуемой регуляторной среды; институциональной, через обновление роли центрального банка и других финансовых институтов; технологической, посредством внедрения передовых цифровых решений, основанных на распределённых реестрах, смарт-контрактах и цифровой идентичности.

Однако на пути реализации обозначенных инициатив существуют риски и сдерживающие факторы. Среди них необходимо выделить низкий уровень цифровой грамотности населения, ограниченные финансовые и технологические ресурсы для развёртывания масштабных проектов, а также отсутствие механизма правовой защиты цифровых прав. Отдельную угрозу представляет рост киберрисков, включая угрозы кибератак, несанкционированного доступа и уязвимостей платформ. Все это в совокупности требует создания институциональной системы цифровой безопасности. Для преодоления указанных вызовов необходима государственная стратегия, сочетающая развитие человеческого капитала, технологическую модернизацию и правовое обеспечение цифрового суверенитета.

Цифровая идентичность (digital identity) является ключевым элементом современной цифровой финансовой инфраструктуры. Без надёжных механизмов идентификации невозможно обеспечить ни безопасность совершаемых транзакций, ни эффективную правовую защиту участников цифрового оборота. В условиях роста числа операций с цифровыми финансовыми активами, внедрение стандартизированной системы цифровой идентичности становится неотъемлемым условием функционирования устойчивой цифровой экономики.

В международной практике применяются различные модели цифровой идентификации. Наиболее перспективной является система DID (Decentralized Identifier), основанная на технологиях распределённого реестра (DLT), которая позволяет пользователям самостоятельно управлять своими персональными данными без необходимости вовлечения центрального удостоверяющего органа. В странах Европейского союза действует правовой режим eIDAS, обеспечивающий трансграничное признание цифровых подписей и удостоверений личности. Кроме того, широко используются стандарты KYC/AML, направленные на проверку личности с целью противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма.

С учётом международного опыта, Республика Абхазия может разработать собственную модель цифровой идентичности, основанную на интеграции существующих баз данных, находящихся в распоряжении банковской системы. Такая архитектура может включать в себя использование биометрических параметров, QR-кодов, мобильных приложений, а также тесную связку с цифровыми кошельками апсара. Это обеспечит персонализированный и защищённый доступ граждан к цифровым финансовым инструментам.

Наряду с вопросами идентификации, особое значение приобретает обеспечение информационной безопасности и минимизация киберрисков. С ростом цифровых транзакций возрастает уязвимость систем к внешнему воздействию. Наиболее значимыми угрозами выступают: фишинговые атаки и утечки персональных данных, компрометация смарт-контрактов, уязвимости блокчейн-протоколов, а также кража приватных ключей от цифровых кошельков пользователей.

Для преодоления указанных рисков необходимо реализовать комплекс технических и организационных мер. В первую очередь, следует внедрить обязательную сертификацию программных решений, обеспечивающую соответствие установленным стандартам безопасности. Кроме того, ключи доступа к цифровым кошелькам должны храниться в специализированных защищённых модулях (HSM). Необходимо реализация многофакторной аутентификации пользователей, а также создание системы цифрового надзора, включающей регламентированные полномочия соответствующих органов по предотвращению, мониторингу и расследованию инцидентов.

В процессе реализации стратегии развития цифровых финансов целесообразно принять отдельный Закон «О цифровой идентичности». Этот нормативный акт должен установить правовой статус цифрового удостоверения личности, регламентировать взаимодействие между удостоверяющими провайде-

рами, банками и государственными органами, а также обеспечить защиту персональных данных в цифровом пространстве. Создание национального удостоверяющего провайдера станет важным шагом на пути к формированию суверенной и безопасной цифровой инфраструктуры.

Цифровизация финансовой сферы оказывает влияние не только на экономическую и правовую сферы общества, но и на более широкие аспекты социальной справедливости, распределения ресурсов и реализации гражданских прав. Внедрение цифровых финансовых решений должно сопровождаться учётом возможных социальных последствий, в том числе связанных с доступностью технологий, защитой прав личности и обеспечением справедливого участия всех слоёв населения в цифровой экономике.

Одной из наиболее острых проблем является цифровое неравенство. Существующий разрыв в доступе к цифровым сервисам между различными группами населения может усилиться по мере цифровизации финансовых услуг. Особенно уязвимыми оказываются жители сельских районов, пожилые люди, а также лица, не имеющие смартфонов или доступа к стабильному интернету. Отсутствие цифровых навыков и технических средств фактически исключает эти группы из новых форм финансового взаимодействия. Для преодоления цифрового неравенства необходимо внедрение комплекса мер. Ключевыми среди них являются: запуск государственных и частных программ повышения цифровой грамотности, особенно среди пожилого населения и в отдалённых населённых пунктах; установка в отделениях банков и учреждениях терминалов с интуитивно понятным интерфейсом; а также разработка инклюзивных мобильных приложений, адаптированных для лиц с нарушениями зрения и других мало-мобильных категорий граждан.

Для защиты прав граждан в условиях цифровой экономики целесообразно создание института контроля за соблюдением цифровых прав – института цифрового омбудсмена. Подобная модель реализована, в частности, в Великобритании в лице Information Commissioner's Office (ICO), осуществляющего надзор за соблюдением законодательства в сфере персональных данных и цифровой безопасности. Аналогичный подход применяется и в Нидерландах, где действует Data Ombudsman – специализированный уполномоченный по вопросам цифровых данных и технологий.

Создание подобной структуры в Республике Абхазия способствовало бы не только защите цифровых прав граждан, но и формированию доверия к системе цифровых расчётов, что особенно важно в условиях внедрения цифровой валюты и активного использования платформенных решений.

Заключение

Формирование цифровой финансовой инфраструктуры в Республике Абхазия представляет собой сложный процесс, требующий синхронного совершенствования законодательства, технологической базы и институциональной модернизации. Ключевым элементом является цифровой апсар, который в сочетании с регуляторными песочницами, токенизацией имущественных прав и продуманной налоговой политикой способен стать драйвером устойчивого экономического роста, повысить инвестиционную привлекательность и вывести финансовую систему республики на новый уровень. Реализация предложенной стратегии позволит в ближайшей перспективе обеспечить обработку не менее трети внутренних платежей в цифровом формате и создать полноценный рынок цифровых финансовых активов.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Buckley R.P., Arner D.W., Zetsche D.A. Remaining regulatory challenges in digital finance and crypto-assets after MiCA. European Parliament, 2023.
2. De Filippi P., Hassan S. Blockchain Technology as a Regulatory Technology From Code is Law to Law is Code. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://arxiv.org/pdf/1801.02507> (дата обращения 20.09.2025).
3. Bank for International Settlements. The Role of Central Banks in the Digital Era. BIS Papers № 123, 2021.
4. Федеральный закон от 31.07.2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в Российской Федерации».
5. MAS (Monetary Authority of Singapore) – Overview of Regulatory Sandbox. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/regulatory-sandbox> (дата обращения 21.09.2025).
6. UAE Government – Regulatory Sandboxes in the UAE. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://u.ae/en/about-the-uae/digital-uae/regulatory-framework/regulatory-sandboxes-in-the-uae> (дата обращения 21.09.2025).

Павлова С.В.

ТЕНДЕНЦИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Пенсионная система Российской Федерации на протяжении последних десятилетий подвергается масштабным институциональным изменениям, направленным на обеспечение её долгосрочной финансовой устойчивости и адаптацию к демографическим вызовам. В статье рассмотрены ключевые тенденции и результаты проводимых реформ, включая трансформацию накопительной составляющей пенсий, введение моратория на пенсионные взносы, повышение пенсионного возраста и ужесточение механизмов государственного контроля. Особое внимание в статье уделено влиянию демографических и социально-экономических факторов на эффективность реформ, а также проблеме доверия граждан к институтам пенсионного обеспечения. В работе выявлены противоречия между задачами стабилизации страховой модели и развитием накопительного компонента, обозначены институциональные и управленческие риски, препятствующие формированию устойчивой пенсионной системы. Проведённый анализ позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода, сочетающего меры финансовой стабилизации с усилением социальной направленности пенсионной политики.

Ключевые слова. Пенсионные реформы, пенсионные накопления, пенсионные страховщики, государственный пенсионный фонд, негосударственные пенсионные фонды.

Pavlova S.V.

ABOUT THE MAIN TRENDS AND RESULTS OF THE ONGOING REFORMS OF THE PENSION SECURITY SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. The pension system of the Russian Federation has undergone extensive institutional changes over the past decades, aimed at ensuring its long-term financial sustainability and adapting to demographic challenges. This article examines the key trends and outcomes of the ongoing reforms, including the transformation of the funded component, the introduction of a moratorium on pension contributions, the increase in the retirement age, and the tightening of state control mechanisms. Particular attention is given to the influence of demographic and socio-economic factors on the effectiveness of the reforms, as well as to the issue of public trust in pension institutions. The study identifies contradictions between the objectives of stabilizing the insurance-based model and developing the funded component, highlighting institutional and managerial risks that hinder the formation of a sustainable pension system. The analysis allows for the conclusion that a comprehensive approach is necessary, combining financial stabilization measures with the strengthening of the social orientation of pension policy.

Keywords. Pension reforms, pension savings, pension insurers, state pension fund, non-state pension funds.

ГРНТИ 06.52.35

EDN YYCDRD

© 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. ORCID D 0000-003-4572-1912

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 28.09.2025.

Введение

Результаты реформы пенсионных накоплений, начатой в 2002 году, по нашему мнению, нельзя считать удовлетворительными (<https://www.rbc.ru/economics/02/08/2023/64c8ec0b9a7947634d3791a4>). Система обязательных пенсионных накоплений (ОПН) в России с момента своего формирования столкнулась с рядом существенных проблем, обусловленных как институциональными, так и управленческими факторами. Одной из ключевых причин стало чрезмерно частое внесение изменений в параметры функционирования пенсионной системы со стороны государства [1, с. 17]. Подобная нестабильность нормативно-правовой базы негативно сказалась на долгосрочном планировании, что, в свою очередь, препятствовало формированию устойчивых механизмов накопительной модели. Дополнительным фактором выступила недостаточная эффективность инвестиционной деятельности негосударственных пенсионных фондов (НПФ), что ограничивало возможности прироста пенсионных активов.

Правительство, приоритетно рассматривая задачу обеспечения устойчивости страховой пенсии, зачастую ставило её выше развития накопительной составляющей. В рамках проводимой политики неоднократно вводились изменения и ограничения, предполагающие перераспределение потенциальных взносов, изначально предназначенных для накопительной пенсии, на поддержку солидарной страховой модели. Несмотря на то, что данные меры были направлены на обеспечение текущего уровня благосостояния пенсионеров, они существенно снизили эффективность системы ОПН, сократили долгосрочные стимулы для граждан и подрывали доверие общества к накопительному механизму как таковому.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили временные ряды ключевых экономических показателей, таких как уровень безработицы, число экономически активных граждан, индекс вакансий и резюме, медианные и ожидаемые зарплаты по регионам и отраслям, а также индикаторы деловой активности предприятий. Анализ проводился с использованием методов регрессии, корреляции и SWOT-анализа. Основным источником данных стали официальные публикации Министерства труда и социальной защиты РФ, Росстата и Социального фонда России, а также аналитические отчёты консалтинговых компаний и специализированные научные журналы. Исследование выявило ряд серьезных вызовов, стоящих перед пенсионной системой России, включая проблемы демографии и изменения на рынке труда, подчеркнув необходимость комплексного подхода к дальнейшему развитию пенсионной реформы.

Результаты и обсуждения

Рассмотрим негативные факторы, повлиявшие на ход реформы. Прежде всего, это – вывод из системы ОПН мужчин 1953–1966 годов рождения и женщин 1957–1966 годов рождения. В 2004 году примерно 46% всей рабочей силы, включая мужчин и женщин, родившихся между 1953 и 1957 годами, составляли люди среднего возраста [2, с. 8]. Эта конкретная возрастная группа, отличающаяся повышенным уровнем доходов, продемонстрировала заметную склонность к использованию накопительных пенсионных средств. В своем стремлении сократить неформальную занятость правительство приняло значительные меры в 2005 году, включая существенное снижение налоговой ставки с 28% до 22%, наряду с одновременным увеличением пенсионных выплат. Более того, в рамках этой комплексной инициативы были введены дополнительные пенсионные льготы, специально разработанные для лиц, занятых в трудовой деятельности в географически сложном регионе Крайнего Севера, что стало поддержкой тем, кто работал в таких регионах.

Становление системы обязательных пенсионных накоплений в России сопровождалось целым рядом институциональных и организационных сложностей. Существенным фактором, оказавшим влияние на доверие граждан к новой модели, стал перенос сроков выбора доверительного управляющего пенсионными накоплениями, а также недостаточная прозрачность деятельности НПФ. Первоначально решение страхователей о выборе управляющей компании было перенесено на лето-осень 2003 года, что фактически отсрочило формирование устойчивой практики участия граждан в распределении накоплений. Кроме того, слабость нормативных критериев привела к тому, что лицензии на управление пенсионными средствами получили 55 частных управляющих компаний, что создало избыточную фрагментацию рынка и затруднило эффективный надзор.

НПФ фактически вошли в систему лишь в 2004 году, при этом стандарты раскрытия информации были установлены не сразу: результаты их инвестиционной деятельности впервые стали публиковаться только в 2006 году. Такая задержка повлияла на выбор граждан в пользу либо частных управляющих

компаний, либо Внешэкономбанка (ВЭБа), куда автоматически зачислялись накопления тех, кто не сделал осознанного выбора («молчуны»). К 2022 году их численность достигла около 38 млн человек, что отражает низкий уровень вовлечённости населения в механизмы накопительной модели (см.: <https://www.rbc.ru/economics/02/08/2023/64c8ec0b9a7947634d3791a4>).

Значительным институциональным изменением стало предоставленное в 2012 году застрахованным лицам 1967 года рождения и моложе право выбора: сохранить 6% тарифа в накопительной пенсии либо отказаться от её дальнейшего формирования, перераспределив эти средства в пользу страховой пенсии, где совокупный тариф увеличивался с 10 до 16%. Это решение фактически стимулировало сокращение накопительной составляющей, что в долгосрочной перспективе ослабило её роль как источника будущих пенсионных выплат [3, с. 57].

Ключевым поворотным моментом стала заморозка пенсионных накоплений, введённая в 2014 году и предусматривающая направление страховых взносов на финансирование солидарной части пенсий. Данный мораторий неоднократно продлевался и в настоящее время действует до 2025 года. По оценкам, за период действия заморозки федеральный бюджет получил экономию в объёме около 2 трлн руб. В результате совокупный размер пенсионных накоплений в 2004–2021 годах составил лишь 5 трлн руб. (3,9% ВВП), тогда как при отсутствии моратория он мог бы достичь 13,9 трлн руб. (10,6% ВВП) (см.: <https://www.rbc.ru/politics/21/08/2018/5b7c1e669a79473bcd874a89>).

Однако даже при сохранении накопительной модели её эффективность в долгосрочном измерении оставалась ограниченной. Как показывают исследования, преимущества накопительной пенсии способны проявиться только при инвестициях в 40-летней перспективе. Даже при благоприятной конъюнктуре финансового рынка для обеспечения достойного уровня жизни пенсионеров и компенсации хотя бы 75% утраченного заработка требовался бы значительно больший временной горизонт инвестирования. Кроме того, важнейшим ограничением выступал сам характер источников формирования накоплений: средства представляли собой обязательные взносы работодателей и фактически оставались государственными ресурсами, что снижало мотивацию граждан воспринимать накопительную пенсию как личный инструмент долгосрочных инвестиций.

Продолжающаяся пенсионная реформа в Российской Федерации предусматривает поэтапное повышение пенсионного возраста: с 55 до 60 лет для женщин и с 60 до 65 лет для мужчин. Данная стратегическая мера была обоснована необходимостью преодоления последствий демографического кризиса, выражающегося в устойчивом росте доли пожилого населения и сокращении численности трудоспособных граждан. Основная аргументация реформы сводилась к необходимости адаптации параметров пенсионного возраста к современным демографическим тенденциям, что, по замыслу законодателей, должно было обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость пенсионной системы в условиях нарастающего дисбаланса между числом занятых и числом пенсионеров [4].

Сторонники реформы отмечали, что старение населения в России, сопровождаемое снижением коэффициента демографической нагрузки (отношения работающих к числу получателей пенсий), привело к хроническому дефициту бюджета Пенсионного (ныне – Социального) фонда Российской Федерации (см.: <https://m.business-gazeta.ru/news/688706>). По их мнению, повышение пенсионного возраста позволяло снизить финансовое давление на систему, продлить трудовую активность граждан и, как следствие, увеличить объём поступающих страховых взносов.

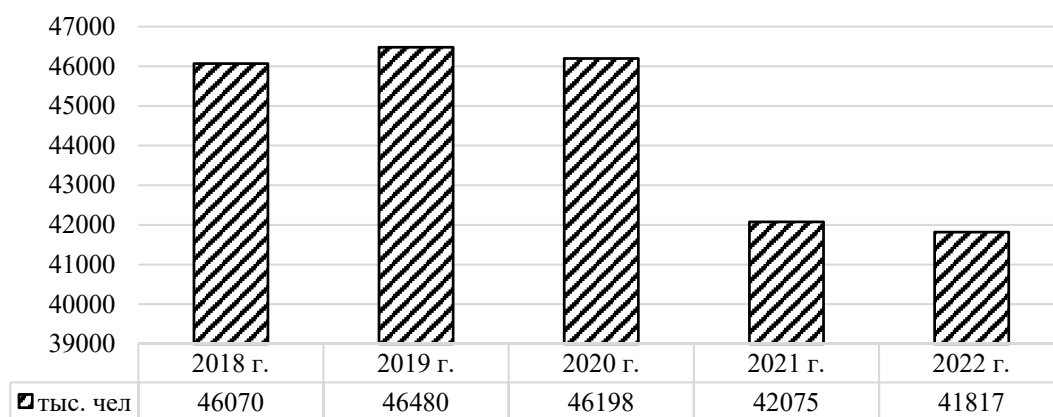
Однако практическая реализация реформы вызвала значительное общественное сопротивление. В 2019 году протестные акции против повышения пенсионного возраста прошли более чем в тридцати городах страны, что свидетельствовало о высокой степени социального напряжения и отсутствии консенсуса в обществе относительно предложенных мер. Несмотря на то, что интенсивность протестов со временем снизилась, общественное недовольство реформой не исчезло полностью. Так, по данным ВЦИОМ, в 2021 году большинство опрошенных граждан указали на отмену пенсионной реформы как на один из наиболее приоритетных законодательных шагов, которых они ожидали от властей (см.: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ja-tolko-zhit-nachinaju-na-pensiju-perekhozhu>).

Таким образом, пенсионная реформа в России отражает противоречие между объективной необходимостью адаптации пенсионной системы к демографическим вызовам и субъективным восприятием этих изменений населением. С одной стороны, она направлена на укрепление финансовой устойчивости системы, с другой – обострила проблему доверия к государственным институтам, выявив глубокое

социальное неприятие любых мер, напрямую затрагивающих уровень и качество жизни граждан (см.: <https://www.kommersant.ru/doc/4730993>).

Если обратиться к официальным статистическим данным, то видно, что количество получателей выплат снижается четвертый год подряд. Число пенсионеров на учете в Социальном фонде за год снизилось на 258 тыс. человек после сокращения на 970 тыс. в пандемию. Их пенсии в среднем выросли на 14%, до 20,7 тыс. руб. (см.: <https://www.rbc.ru/economics>), произошел большой отток работающих пенсионеров (см. рис. 1).

Количество «гражданских» пенсионеров в России сокращается с 2019 года, что совпало с постепенным повышением пенсионного возраста. В 2020 году спад заметно ускорился, что во многом связано с воздействием пандемии COVID-19. Пандемия внесла свой вклад в ускорение снижения числа пенсионеров, так как она повлияла на здоровье и смертность старших возрастных групп. В 2021 году влияние избыточной смертности способствовало оттоку пенсионеров, составившему около 200 тысяч человек. Как подчеркивается в заключении Счетной палаты к проекту бюджета Фонда социального страхования, к 2025 году продолжится дальнейшее снижение пенсионеров до 41,9 млн чел. Власти также раскрыли средний размер пенсии по разным группам пенсионеров (см. рис. 2).



Составлено автором на основе данных Социального фонда России.

Рис. 1. Численность пенсионеров, тыс. чел.

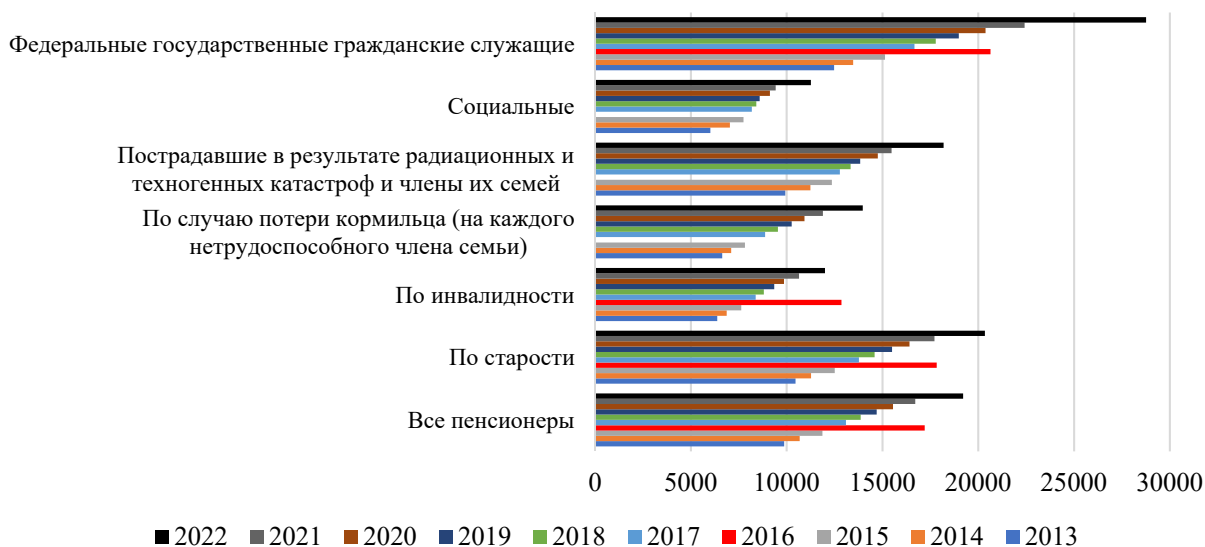


Рис. 2. Средний размер назначенных месячных пенсий по основным видам пенсионного обеспечения (на 1 января следующего года; составлено автором на основе данных Росстата)

На рисунке 2 можно увидеть, что наибольшая доля получателей пенсии приходится на пожилых людей, получающих пособие по старости. Следом идут пенсионеры, получающие выплаты по инвалидности, занимая вторую позицию. Самая маленькая группа – пенсионеры, пострадавшие от радиации и техногенных катастроф. Согласно данным Фонда социального страхования, по итогам 2022 года темпы роста пенсионных выплат превысили уровень инфляции на 7,52%. В результате средний размер страховой пенсии по старости составил 20,6 тыс. руб., что на 14% выше показателя предыдущего года. Существенный рост был зафиксирован также в отношении социальных выплат: средний размер социальной пенсии достиг 12,1 тыс. руб., увеличившись на 18,9%, а средний размер выплат по инвалидности составил 12,5 тыс. руб., что соответствует приросту на 13% (см.: <https://www.interfax.ru/business/881414>).

Отдельного внимания заслуживает динамика дифференциации пенсионного обеспечения в зависимости от статуса занятости пенсионеров. В 2022 году было зафиксировано существенное расширение разрыва между средними размерами пенсий работающих и неработающих граждан пенсионного возраста (см.: https://www.gazeta.ru/business/news/2025/12/02/27307603.shtml?utm_auth=true). Эта тенденция отражает не только особенности нормативного регулирования индексации пенсий для различных категорий, но и более широкий социально-экономический контекст, включающий уровень занятости старшего поколения, его вовлечённость в рынок труда и доступ к дополнительным источникам дохода [5].

Сохранность пенсионных накоплений граждан Российской Федерации обеспечивается на законодательном уровне Федеральным законом от 28 декабря 2013 г. № 422-ФЗ «О гарантировании прав застрахованных лиц в системе обязательного пенсионного страхования». В соответствии с положениями данного нормативного акта, защита прав застрахованных лиц реализуется посредством двухуровневого механизма гарантий:

во-первых, ответственность за сохранность средств возлагается на Пенсионный (ныне – Социальный) фонд России либо на негосударственные пенсионные фонды, которые формируют специальные резервы в рамках системы обязательного пенсионного страхования. Эти резервы предназначены для компенсации возможных убытков, возникающих в процессе инвестиционной деятельности;

во-вторых, на более высоком уровне защиту обеспечивает Агентство по страхованию вкладов (АСВ), которое аккумулирует средства фонда гарантирования пенсионных накоплений. В случае банкротства или отзыва лицензии у НПФ именно данный фонд выступает гарантом возврата средств застрахованным лицам.

Преобразование негосударственных пенсионных фондов в корпорации существенно способствовало повышению их прозрачности. Примечательным аспектом этого изменения является обязанность этих фондов раскрывать информацию о своей структуре собственности. При этом надзор за деятельностью НПФ возложен на Банк России, который ввел более жесткие критерии. Эти критерии включают размер капитала, качество активов и внедрение надежной системы оценки рисков для негосударственных пенсионных фондов. Эта нормативно-правовая база призвана обеспечить большую стабильность и надежность деятельности НПФ, создавая более безопасную среду как для вкладчиков, так и для финансовой системы в целом.

Параллельно с развитием системы обязательного пенсионного страхования была сформирована нормативно-правовая база, обеспечивающая защиту прав застрахованных лиц. В соответствии с её положениями, обязательное пенсионное страхование может осуществляться исключительно через НПФ, соответствующие установленным государственным критериям (см.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156546/4730324e31e378475b522db34533001cb8260b9b/). Данная мера была направлена на повышение надежности и устойчивости НПФ, а также на укрепление институциональных гарантий для участников системы. Вместе с тем, специфика функционирования НПФ как коммерческих организаций порождает противоречие между их институциональной ролью в системе социального обеспечения и корпоративными интересами.

Ориентация фондов на извлечение прибыли, предполагающая выплату дивидендов акционерам и реализацию бизнес-стратегий, зачастую вступает в противоречие с задачей приоритизации интересов застрахованных лиц. В результате поиск оптимального баланса между коммерческими целями НПФ и необходимостью обеспечения устойчивого благосостояния граждан остаётся одной из ключевых и наиболее сложных проблем функционирования накопительной пенсионной системы.

Современная пенсионная система Российской Федерации имеет двухкомпонентную структуру, включающую страховую и накопительную составляющие. До 2014 года распределение страховых взносов осуществлялось по следующей схеме: работодатель направлял 16% заработка работника в Пенсионный фонд России на формирование страховой части пенсии, обеспечивающей текущие выплаты пенсионерам по солидарному принципу. Дополнительно 6% заработка перечислялось на индивидуальные лицевые счета, что формировало накопительную часть пенсии.

Накопленные средства учитывались на персональном счёте гражданина и предназначались для последующей выплаты при достижении пенсионного возраста. Тем самым система сочетала элементы солидарной модели, обеспечивающей перераспределение ресурсов в пользу текущих поколений пенсионеров, и накопительной модели, ориентированной на формирование долгосрочных индивидуальных сбережений. Данное сочетание должно было способствовать как финансовой устойчивости пенсионной системы, так и росту ответственности граждан за собственное пенсионное обеспечение.

Однако в 2014 году произошло существенное изменение: был введен мораторий на накопительную часть. Следовательно, все 22% взносов, которые раньше состояли как из страховой, так и из накопительной части, направляются исключительно на страховую пенсию (см.: <https://sfr.gov.ru/branches/habarovsk/news~2014/08/13/19270>). Тем не менее, граждане имеют возможность самостоятельно структурировать свою пенсию, внося вклады из своих личных сбережений. Это включает в себя возможность перевести накопительную часть в негосударственный пенсионный фонд – стратегический шаг, направленный на смягчение влияния инфляции на сбережения. Принятие решения о том, сохранять ли средства в государственном пенсионном фонде или сотрудничать с негосударственным пенсионным фондом, требует специального анализа (см. табл.).

Таблица

Сравнительная характеристика государственного и негосударственных пенсионных фондов

Критерии оценки	СФР (через ВЭБ.РФ)	НПФ
Стиль инвестирования	Консервативный	До 10% от средств могут вкладывать в высокорисковые активы
Доходность	Средняя, как правило, равна или чуть выше инфляции	Зависит от качества управления капиталом в конкретном фонде. Задача-минимум – не ниже инфляции, сверхзадача – превысить инфляцию на 5–20%
Защищенность средств	Все накопления застрахованы АСВ	Сбережения у НПФ, участвующих в системе обязательного пенсионного страхования, застрахованы, у остальных – нет. Инвестиционный доход при отзыве лицензии или банкротстве фонда сгорает
Способ выплаты накоплений	Пожизненная и срочная пенсия, единовременный платеж. И накопительную, и страховую пенсию платят в одном месте	Пожизненная и срочная пенсия, единовременный платеж. Страховую пенсию придется получать в СФР, а накопительную – в негосударственном фонде
Степень участия вкладчиков	Единственная управляющая компания – ВЭБ.РФ	Вкладчик не принимает участия в выборе управляющей компании и инвестиционного портфеля
Комиссия страховщика	До 1,1% от суммы накоплений	Как правило, выше, чем у СФР, на 0,5-1,0%

Составлено автором.

На этапе накопления, который предшествует выплате пенсии, остатки на счетах граждан защищены гарантиями, исключая любые неподтвержденные инвестиционные доходы (которые подвергаются периодической фиксации, как правило, каждые пять лет). После завершения процесса фиксации инвестиционный доход становится частью общей суммы сбережений. При переходе на этап назначения выплат гарантируется весь баланс на счете застрахованного лица, что обеспечивает уровень уверенности для физических лиц на окончательном этапе выплаты пенсии. Надежность, складывается из нескольких критериев (рисунок 3).

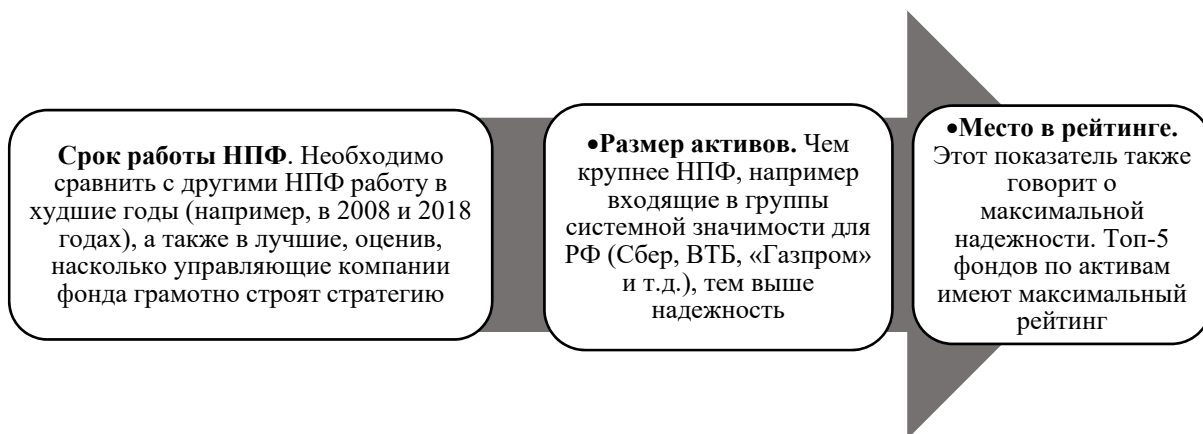


Рис. 3. Критерии оценки надежности НПФ (составлено автором)

«Рейтинг надежности» служит показателем способности фонда выполнять свои обязательства и успешно переносить риски (см.: <https://raexpert.ru/ratings/scales>). Важно отметить, что существуют различные рейтинги, каждый из которых проливает свет на разные аспекты. Например, рейтинг, основанный на объеме пенсионных накоплений, показывает, какой фонд накопил больше накопительных пенсий граждан, и дает представление об уровне доверия к ним со стороны населения. С другой стороны, рейтинг доходности НПФ предлагает четкую перспективу, показывая, какие фонды получили наибольшую прибыль за счет эффективного управления пенсионными накоплениями своих клиентов. Этот показатель отражает финансовые показатели и инвестиционный прогресс каждого негосударственного пенсионного фонда, помогая людям принимать обоснованные решения на основе таких факторов, как финансовая прибыль и стабильность.

Заключение

На вопрос о целесообразности перевода накоплений в НПФ нельзя дать однозначный ответ. Это личное решение, которое должно быть принято добровольно и тщательно взвешенно, поскольку оно влечет за собой повышенные риски и ответственность. Хотя негосударственные пенсионные фонды обычно предлагают более высокую доходность, риски все же выше. Выбор ненадежного партнера может привести к потере сбережений, поскольку добровольные взносы не покрываются системой страхования вкладов.

Вопрос наследования пенсионных накоплений в НПФ регулируется договорными условиями и имеет ряд особенностей. В целом накопленные средства могут переходить к наследникам, однако порядок их передачи варьируется в зависимости от условий конкретного фонда. Так, в некоторых случаях полная сумма может быть передана по наследству лишь при условии, что пенсионные выплаты ещё не начались, тогда как при наступлении пенсионного возраста наследникам может быть доступна только часть средств. При этом в ряде НПФ предусмотрена возможность составления отдельного перечня наследников, в который могут быть включены любые лица, а не только близкие родственники. В юридическом отношении пенсионные накопления наследуются по тем же правилам, что и иное имущество граждан.

Система контроля за деятельностью негосударственных пенсионных фондов выстроена в виде многоуровневой структуры, обеспечивающей комплексную оценку их финансовой устойчивости и прозрачности. На внутреннем уровне контроль осуществляется советом фонда, попечительским советом и ревизионной комиссией. На государственном уровне надзор возложен на Федеральную службу по финансовым рынкам (впоследствии её функции были переданы Банку России), что обеспечивает дополнительный регуляторный контроль. На внешнем уровне применяются независимые механизмы проверки: системный депозитарий ведёт учёт состава и структуры пенсионных резервов, независимый аудитор оценивает финансово-хозяйственную деятельность, а независимый актуарий (специалист по страховой математике) осуществляет экспертизу расчётных моделей и обязательств фонда.

Таким образом, механизм наследования пенсионных накоплений в НПФ обладает определённой гибкостью, но в то же время сопряжён с ограничениями, зависящими от условий договора. Трёхуровневая система контроля деятельности фондов создаёт институциональные гарантии для застрахованных лиц, обеспечивая баланс между интересами участников, требованиями государства и необходимостью поддержания финансовой надёжности. В совокупности это формирует предпосылки для укрепления доверия граждан к институтам негосударственного пенсионного обеспечения и повышает устойчивость пенсионной системы в долгосрочной перспективе.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Терентьева И.В., Свистунов А.В. Формирование пенсионных накоплений по обязательному пенсионному страхованию у пенсионных страховщиков: сравнительный анализ и оценка эффективности // *Финансы: теория и практика*. 2023. № 4. С. 17–29.
2. Абрамов А., Чернова М. Инвестирование пенсионных накоплений в России: результаты и уроки // *Экономическая политика*. 2023. Т. 18. № 3. С. 8–45.
3. Кашепов А.В. Пенсионная реформа: предварительные результаты и оценка их влияния на экономическое положение старших возрастных групп населения // *Социально-трудовые исследования*. 2023. № 3 (52). С. 56–67.
4. Сазонов И.А. Оценка демографических особенностей субъектов российской федерации в контексте пенсионной реформы // *Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы*. 2021. Т. 2. С. 118–129.
5. Легчилина Е.Ю. Социально-экономические эффекты трансформации социально-трудовых отношений в условиях пенсионной реформы и цифровизации экономики // *Инновационная экономика и общество*. 2020. № 1 (27). С. 34–39.

Федосеев И.В., Васильев А.Н.

**ЭВОЛЮЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ И МИРЕ**

Аннотация. В статье предпринята попытка осмысления десятилетней трансформации государственной системы стратегического планирования России. Эволюционность, а не априори заданная революционность, процессов оценивается с позиции наличия примеров гармонизации по уровням, появления новых инструментов, механизмов ее наполняющих и методологически совершенствующих, разрешающих проблемы отсутствия увязки отраслевого и территориального планирования. Развитие государственной системы стратегического планирования рассматривается в контексте эволюционного развития всей экономики России, которая развивается в сторону плановости не как альтернативе рыночности хозяйства, а как рыночной экономике, минимизирующей нерациональное расходование ресурсов посредством планов, а риски минимизируются на основе повсеместного внедрения прогнозирования. Кроме того, исследуется сопряженность процессов эволюционного развития плановости в России и общемировые тренды в государственном стратегическом планировании XXI века, факторы влияния, обуславливающие пути развития государственного стратегического планирования.

Ключевые слова. Государственное стратегическое планирование, эволюция системы государственного стратегического планирования, плановость рыночной экономики.

Fedoseev I.V., Vasiliev A.N.

**EVOLUTION OF STATE STRATEGIC PLANNING
IN MODERN RUSSIA AND THE WORLD**

Abstract. The article tried to comprehend the ten-year transformation of the state system of strategic planning in Russia. The evolutionarity, and not a priori set revolutionary, of processes is assessed from the standpoint of the presence of examples of harmonization by levels, the emergence of new tools, mechanisms that fill it and methodologically improve it, solve the problems of the lack of linkage between sectoral and territorial planning. The development of the state system of strategic planning is considered in the context of the evolutionary development of the entire Russian economy, which is developing towards planning not as an alternative to the market economy, but as a market economy that minimizes the irrational consumption of resources through plans, and risks are minimized based on the widespread introduction of forecasting. In addition, it examines the conjugacy of the processes of evolutionary development of planning in Russia and global trends

ГРНТИ 06.56.31

EDN NBGHTO

© Федосеев И.В., Васильев А.Н., 2025

Игорь Васильевич Федосеев – доктор экономических наук, профессор, декан факультета управления, заведующий кафедрой государственного и территориального управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-7099-9495

Антон Николаевич Васильев – доктор экономических наук, генеральный директор ООО «Спарта» (г. Москва). ORCID 0000-0002-9639-6884

Контактные данные для связи с авторами (Федосеев И.В.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: 8 (812) 500-43-11. E-mail: fedoseev.i@unecon.ru.

Статья поступила в редакцию 19.07.2025.

in state strategic planning of the XXI century, influence factors that determine the development of state strategic planning.

Keywords. *State strategic planning, evolution of the state strategic planning system, market economy planning.*

Введение

Чуть более десяти лет прошли со дня вступления в силу Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1], который формализовал процессы государственного стратегического планирования, уровни и соответствующие им цели и задачи. Определение долгосрочных стратегических целей позволяет минимизировать не рациональные хаотичные действия отдельных элементов государства как большой социально-экономической системы, задать вектор развития, сосредоточить ресурсы на важнейших для страны направлениях.

С момента выхода подвергалась критике практическая реализация идей, заложенных в законе – слишком быстро и в значительном количестве появлялись стратегии развития регионов, матрично с ними связанные, стратегии отраслей и комплексов, при этом они не имели сквозных индикаторов и ключевых показателей, имеющих одинаковую размерность, что позволяло бы иметь итоговые значения, позволяющие оценивать объемы привлекаемых ресурсов и получаемый от этого результат. [8, 16, 21].

Сегодня имеется 67 документов на сайте Правительства РФ в разделе «Отраслевые документы стратегического планирования», являющихся стратегиями отраслей, все регионы имеют свои территориальные стратегии. Конечно же, государственная система стратегического планирования является частью системы государственного управления. Она более локальна, прозрачна, наполнена документально. И по ее состоянию и тенденциям развития можно делать выводы об общих для экономики страны тенденциях [4, 9, 10].

Выдвинем гипотезу: эволюционно развивающаяся экономика России движется к плановости не как альтернативе рыночности хозяйства, а как рыночной экономике, минимизирующей нерациональное расходование ресурсов посредством планов, а риски минимизируются на основе повсеместного внедрения прогнозирования. Эволюционность тогда должна подтверждаться двумя тенденциями – совершенствования и гармонизации по уровням, развития государственной системы стратегического планирования и появления новых инструментов, механизмов ее наполняющих и методологически совершенствующих.

Материалы и методы

При проведении исследования, в качестве исходных данных были использованы законодательные акты сферы стратегического планирования РФ, действующие с 2014 года, опубликованные в официальных источниках, материалы сессии деловой программы «Национальные цели и региональное развитие: задачи, инструменты, результат» Петербургского международного экономического форума – 2025, кроме того, учитывались результаты аналитики мирового опыта стратегического нормотворчества, включенные в базу данных «Стратегические документы зарубежных стран по инновационно-технологическому развитию» (данные на 1982-2016 гг., далее не обновлялись) Национального исследовательского института мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук (ИМЭМО РАН) [20].

Результаты и их обсуждение

Генезис теоретических воззрений на сущностные посылы к образованию государства от платоновских диалогов «Государство» и «Законы» про идеальную сословную структуру, где начинается прослеживается идея ограничений, принуждения, к аристотелевской «Политии», уже определяющий задачи государства в поддержании права собственности на землю и отстаивании интересов таких собственников, имеют современное продолжение сложными по структуре теориями, например, теорией К. Маркса [13]. По словам В.И. Ленина, «государство есть политическая организация экономически господствующего класса» [11]. Согласно данной теории, основой происхождения государства и права признается экономический фактор. Другие факторы носят косвенный характер.

Государство возникает на определенной ступени развития производительных сил. Такая ступень характеризуется расколом первобытного общества на классы, которые являются носителями противоположных экономических интересов. Эти интересы носят антагонистический, то есть непримиримый характер. «Аппарат принуждения», прозвучавший в начале, при определении сути государства, имеет ключевое значение. Еще Шан Ян (390-338 до н.э.) – китайский политик – выдвинул тезис о принуждении как главном факторе возникновения государства. В современности Е. Дюринг (1833-1921) – немецкий философ; Людвиг Гумплович (1838-1909) – австрийский правовед и социолог; Карл Каутский (1854-1938) выдвигают теорию «трех человек». Общество, по мнению Е. Дюринга, состоит, по меньшей мере, из двух человек. Две человеческие воли, как таковые, вполне равны друг другу, и ни одна из них не может предъявить другой никаких позитивных требований. Для объяснения происхождения государства Дюринг образно привлекает третьего человека, так как без него нельзя принимать решение большинством голосов, а без подобных решений, то есть без господства большинства над меньшинством, не может возникнуть государства [5].

Итак, еще раз государство, это – «особая организация политической власти общества, располагающая специальным аппаратом принуждения, выражающая волю и интересы господствующего класса или всего народа» [14]. Определение «к выполнению воли большинства» – уже целеполагание. Некая стратегия. В какой плоскости рассматриваются цели? Предэкономические теории или моно целевые – это меркантилизм и физиократия, видели богатство в золоте (торговле) и земле (отсюда идеи захватнических войн).

Очевидно, что роль координатора в лице государства становится все более значимой при переходе от натурального к товарному хозяйству. Натуральность предполагает, что большинство граждан полностью обеспечивая себя всем необходимым для жизнедеятельности. Товарность, наличие операций обмена для получения всего необходимого, приводит к требованию поддержания возможности операций обмена, их простоте и прозрачности. Отдельные ресурсы и промежуточные продукты «распыляются» по товарной экономике. Зачастую спрос и предложение на рынке разнятся и возникают кризисы дефицита или перепроизводства – нерационального использования ресурсов. Все очевиднее становится необходимость государственного планирования и планового регулирования экономики.

Действительно, координация усилий и централизация ресурсов дают экономический рост на фоне индустриализации начала XX века и, в рамках общественно-политического строя, возникают марксизм, маржинализм. Три революции – маржиналистская, кейнсианская и неоклассическая, наложенные на временную шкалу и связанные с основными экономическими теориями, представлены на рисунке 1.

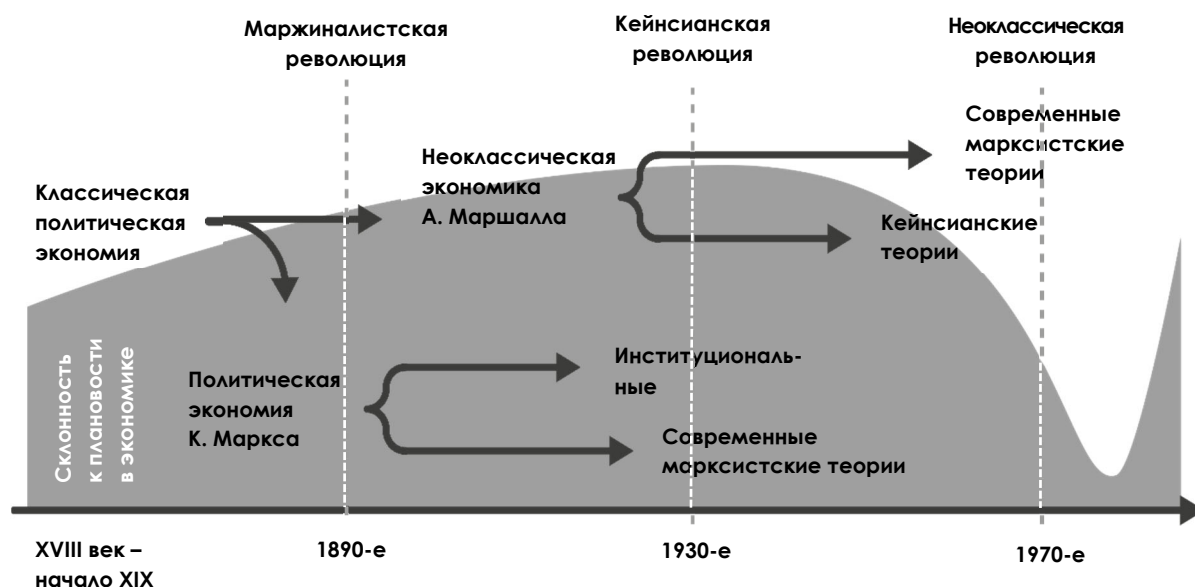


Рис. 1. Генезис основных экономических теорий (разработано авторами)

Если маржинализм предполагает регулирование экономики за счет изменения количества благ, стоимости блага как результата его обращения на рынке, через индивидуальное потребление на принципах учета предельной полезности, марксизм (политическая экономия) оперирует плановостью и превосходит успех экономики, которая национализировала средства производства и использует их для удовлетворения всех нужд на принципах плановости, рациональности использования ресурсов.

Создание единой собственности на средства производства в СССР приводит к возможности использования более полно и масштабно идей директивного управления экономикой. В западном рыночном хозяйстве идеи главенства директивных методов управления также преобладают (особенно после кризиса 30-х годов XX века). Вторая Мировая война, поставившая основные экономики мира на военные рельсы и подчинившая их национальной идее, дала всплеск идеям директивного стратегического планирования, произошел переход от неоклассики к кейнсианству (активная фискальная политика, монетарная политика, государственное планирование).

XX век достаточно быстро определил цикличность развития экономики и наличие в ней кризисов, что привело к отказу от кейнсианства (плановости) в 70-х годах XX века. Действительно, в этот момент в научной и политической среде активно продвигаются идеи глобализации рынка (роста сбыта), его неограниченности ни территориально, ни со стороны государства. Идеи плановости становятся непопулярными и, на фоне снижения эффективности экономики СССР (как примера практического воплощения идей плановости, директивного управления экономикой), постепенно уходят в прошлое.

Учения К. Поппера, М. Фридмана, Ф. Хайека [15, 17, 19] в рамках постиндустриализма уводят нас в плоскость понятия свободы личности, связывая ее со свободой рынка. Рынок имеет границы, как и потребление, и когда глобализация, постиндустриализация, главенство финансового рынка исчерпывают себя физически и морально, становится очевидной мысль о неизменности материальной основы экономики – промышленности, происходит возврат к идеям эффективности использования ограниченных ресурсов.

В чем же ключевой драйвер таких процессов? Согласно исследованию Д. Харви [18], неолиберализм является реакцией общества классового компромисса, сформировавшегося после кризиса 1930 г., на очередной кризис 1970-х гг. [6] Чтобы избежать кризиса легитимации власти, несмотря на предшествовавший кризису 1970-х гг. «золотой век» капитализма, управленческая система (государство) складывает с себя ответственность за управление обществом путем внедрения неолиберальных принципов регулирования экономики и неолиберальной идеологии, хотя действенной альтернативой было бы усиление государственного контроля над экономикой для стабилизации экономической ситуации.

О «достижениях» неолиберализма красноречиво говорит статистика. Совокупный мировой темп экономического роста упал с 3,5% в 1960-х гг. до 1% в 2000-х гг. [18]. Это означает, что рост, который показывали в период господства неолиберализма страны-лидеры – США (3-4%) и Китай (10%), был достигнут за счет перераспределения богатства [18]. Финансовый кризис 2008 г. заставил усомниться в неолиберальной научной парадигме, отрицающей необходимость постоянного вмешательства государства в экономику, и по всему миру началась неоконсервативная реакция: выход Англии из Евросоюза, приход к власти неоконсерваторов с популистскими лозунгами (Д. Трамп) и центристов (Э. Макрон), учитывающих интересы рабочих.

Завершая разговор о директивности и индикативности, о плановости, следует напомнить, что неразрывно связано с этим и второе явление – доля государственного участия в экономике. Меры государственного управления разделяют на директивные и индикативные. Вторые менее результативны. Высокая доля государственного участия – залог быстрого директивного продвижения, например, новой промышленной политики. Доля государственного сектора в Германии составляет около 18% основных фондов и до 50% земельной собственности. По данным Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, доля госсектора в ВВП России достигла 56,23% в 2021 году. При этом отмечается, что в процессе исследования оценивался вклад в ВВП сектора государственного управления, компаний с госучастием и государственных унитарных предприятий. Это означает, что возможности плановости, директивности в экономике всех стран растут. Россия в лидерах данного процесса и это та возможность, которую нельзя упустить.

Обратимся теперь к непосредственно системе стратегического планирования в РФ в XXI веке. Законодательно закрепив структуру и иерархию отдельных документов, Российская Федерация начала путь к превращению разрозненных документов стратегического целеполагания в единую систему государствен-

ного стратегического планирования. К моменту вступления в силу закона [1], стратегии социально-экономического развития действовали во всех субъектах федерации, кроме г. Москва, г. Севастополь, Красноярского края, Рязанской и Тульской областей, где процесс разработки стратегий проходил различные этапы создания. Государственные программы разрабатывались всеми субъектами РФ. По состоянию на конец 2016 года на региональном уровне действовали 2065 государственных программ.

Проведенный ранее авторами подробный анализ документов стратегического планирования выявил основные проблемы существующей системы стратегического планирования по состоянию на 2018-2020 гг. [3]: не полностью сформированы ключевые элементы системы (нет стратегии социально-экономического развития государства, например); недостаточно явно и полно выстроена система иерархической взаимоувязки отдельных элементов через качественные и количественные индикаторы, сроки реализации, ресурсы; не учтены ключевые тренды изменения экономики и политики, например, переход к новому технологическому укладу, роботизация и т.д.

Если бы тренд на плановость в экономике не был объективной реальностью, то и система государственного стратегического планирования, не получая поддержки на местах, не будучи востребованной и, как следствие, управляемой, поддерживаемой, стимулируемой, то не происходило бы эволюционного ее развития, совершенствования, во-первых, и наполнения ее инструментарием, во-вторых. Отметим также два ключевых момента: введение в государственную систему стратегического планирования национальных проектов и программ; развитие системы инвестиционных стратегий регионов на принципах унификации и стандартизации.

Действительно, в июле 2024 года в Федеральном законе № 172-ФЗ появилась новая статья 27.1 «Национальные проекты», претерпела изменения статья 28 «Государственные программы Российской Федерации», что законодательно закрепило статус национальных проектов и программ как элементов государственной системы стратегического планирования. Завершился длительный этап подготовки к такому нововведению. Почти сразу было понятно, что кроме описательных зачастую стратегий нужны конкретные, наполненные количественными показателями и индикаторами документы.

Проводимая параллельно государством политика повышения эффективности расходования бюджетных средств, основанная на проектном подходе, заложила основы ключевому правилу – стратегия наполняется отдельными проектами и программами. Каждый из таких документов имеет как любой проект сроки, потребные ресурсы и ключевой количественно измеримый результат. Уже в основных направлениях бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов (утв. Минфином России) прописана отдельным разделом «Интеграция национальных проектов в систему государственного управления». Определяется единство проектов и программ через общий для них федеральный проект.

Вторым ключевым моментом следует признать развитие Национального инвестиционного рейтинга, который стал обязательным элементом стратегического планирования регионов, включающим требование разработки инвестиционной стратегии региона. На данный момент почти все субъекты Российской Федерации разработали инвестиционные стратегии. При этом важно то, что внутри «защит» «Региональный инвестиционный стандарт», определяющий стандарты инвестиционного планирования, связь инвестирования в регионе с национальными проектами и программами. В итоге сделаны значительные шаги в нивелировании проблемы отсутствия сквозных индикаторов и показателей в системе государственного стратегического планирования; снижена разобщенность отраслевых и территориальных планов.

В упомянутых ранее основных направлениях бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики, произведено описание роли регионов в реализации национальных целей. Здесь показательны результаты сессии ПМЭФ-2025 «Национальные цели и региональное развитие: задачи, инструменты, результат», где эксперты, руководители федеральных органов и руководители регионов, представители бизнеса обсуждали роль регионов и их возможности по привлечению инструментов государственного индикативного управления (от перераспределения налогов и развития системы налогового учета, до кредитов, списания долгов по ним и т.д.).

Руководитель ФНС России Даниил Егоров не только рассказал об ожидаемом положительном результате от внедрения Единого налогового счета, но и отметил важность планирования и прогнозирования как инструментов повышения эффективности участия регионов в реализации национальных целей, снижения рисков невыполнения проектов регионального уровня. Налоговые паспорта субъектов

РФ позволяют регионам планировать поступления налогов и их использование, как на текущие нужды, так и на гармонизацию разницы поступления по годам. Информационный ресурс «Дашборд для Губернатора», разработанный на основе данных ФНС России, является элементом мониторинга ключевых индикаторов региона, позволяет планировать и прогнозировать, используя значительный массив данных, что делает результат процесса планирования и прогнозирования, принятия управленческих решений более объективным.

Развивается и мониторинг национальных проектов. Действующая пятый год инспекция по контролю исполнения национальных проектов в налоговой части, позволяет предупредить возможные негативные последствия посредством прогноза изменения стоимости контракта, его неисполнения, в том числе и по налоговым платежам, или незавершения контракта в срок. Осуждалось также развитие «Рейтинга скоринга» как инструмента закона о госзакупках, когда не только минимальная цена, но и история участия компании в реализации проектов и программ ранее станет критерием отбора. И это, подчеркивали участники, не нарушение конкуренции, а переход к конкуренции добросовестной, снижению рисков безрезультатных трат из регионального и федерального бюджетов.

Приведенный пример лишь одной сессии ПМЭФ-25 является показательным в части того, что регионы и федеральная власть прошли этап непонимания и децентрализованного управления регионами. Общий вывод заключается в том, что высказанная вначале гипотеза об эволюционном развитии экономики России в сторону плановости подтверждается.

Можно рекомендовать федеральным органам власти (Минэкономразвития России, Минфину России) трансформировать государственную систему стратегического планирования в цифровую среду с созданием единой платформы, позволяющей учитывать в значительной дифференциации по видам и источникам возникновения ресурсы, эффекты и результаты, гармонизируя систему стратегического планирования в государстве по уровням, совмещая территориальное и отраслевое планирование и прогнозирование. Привязка ресурсов и эффектов (результатов) к точке пространства, как стабильной базовой детерминанте, позволит исключить проблему двойного учета, прозрачности налогового режима, эффективности использования ключевого ресурса – территории. Вариант слоев некой карты стратегического планирования на принципах проектного управления предложен авторами в [3], что отражено на рисунке 2.



Рис. 2. Слои карты стратегических проектов виртуальной среды государственного стратегического планирования (разработано авторами)

Заключение

Возможным инструментарием реализации изложенных в статье идей считаем методологию межотраслевых балансов, с учетом современных научных разработок, позволяющих устранить ее недостатки для инновационно-активной рыночной экономики. Выполненные еще в советский период времени разработки А.Г. Аганбегяна, А.Г. Гранберга, В.В. Леонтьева, Л.В. Канторовича и др. [2, 4, 7, 12] в полной и достаточной мере дали методологию, прикладной инструментарий межотраслевых балансов как основы отраслевого и пространственного государственного планирования. В целях стратегического планирования применимость матрицы была затруднена из-за невозможности в то время работы с большими массивами данных и, поэтому, невозможности территориального (пространственного) «распыления» результатов производства и потребления. Сейчас внимание к Большим данным (Big Data) прорывно создало программные продукты и развило лежащую в их основе методологию. Теперь задача декомпозиции баланса не только на отрасли, но и на отдельные элементы (предприятия, комплексы предприятий, связанные, например, территориально) не является уникальной.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Аганбегян А.Г. КЕПС-СОПС: 100 лет созидания // Современные производительные силы. 2015. № 2. С. 7-13.
3. Васильев А.Н. Стратегическое планирование развития стройиндустрии в России. М.: МАКС Пресс, 2023. 247 с.
4. Гранберг А.Г. Экономическое пространство России: вечные проблемы, трансформационные процессы, поиск стратегий // Экономическое возрождение России. 2006. № 4 (10). С. 16-23.
5. Дюринг Е. Классовая ненависть. Почему Маркс был не прав. М.: Родина, 2023. 320 с.
6. Ильиных К.А. Противостояние планирования и неолиберализма в современном обществе // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2018. № 1 (33). С. 53-62.
7. Канторович Л.В., Горстко А.Б. Оптимальные решения в экономике. М.: Наука, 1972. 229 с.
8. Клименко А.В., Королёв В.А., Двинских Д.Ю., Сластихина И.Ю. О гармонизации документов государственного стратегического планирования. М.: НИУ ВШЭ, 2015. 48 с.
9. Кудрин А.Л., Гурвич Е.Т. Новая модель роста для российской экономики // Вопросы экономики. 2014. № 12. С. 4-36.
10. Кудрин А.Л., Дерюгин А.Н. Субнациональные бюджетные правила: зарубежный и российский опыт // Экономическая политика. 2018. № 1. С. 8-35.
11. Ленин В.И. Марксизм о государстве / Полн. собр. соч.: в 55 томах, 5 изд., т. 33. М.: Гос. изд-во полит. лит., 1969. Т. 33, С. 123–307.
12. Леонтьев В. Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика. М.: Политиздат, 1990. 415 с.
13. Маркс К. Нищета философии. М.: АСТ, 2020. 224 с.
14. Общая теория права и государства / под ред. Лазарева В.В. М.: Академия, 1994. 520 с.
15. Понпер К. Открытое общество и его враги. М.: Культурная инициатива, 1992. 525 с.
16. Сургуладзе В.Ш. Актуальные вопросы государственного стратегического планирования в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. № 4. С. 41-48.
17. Хайек Ф. Пагубная самонадеянность. М.: Новости, 1992. 304 с.
18. Harvey D. Neoliberalism as a Creative Destruction // Annals of the American Academy of Political and Social Science. 2007. № 610. P. 22-44.
19. Friedman M. Capitalism and Freedom. Chicago, USA: University of Chicago, 1982. 208 p.
20. База данных «Стратегические документы зарубежных стран по инновационно-технологическому развитию» (данные на 1982-2016 гг.). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.imemo.ru/about/structure/science-innovation/documents/innovative-and-technological-development-database> (дата обращения 23.05.2025).
21. Ведерина Е. Экономисты раскритиковали новую стратегию социально-экономического развития. Теперь вместо стратегии правительство готовит «широкий перечень новых инициатив» // Ведомости. 13 мая 2021 г.

Смыслова О.Ю., Макаров И.Н., Некрасова Е.А., Трутенко Е.В.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу национальных моделей управления инфраструктурными проектами в России и зарубежных странах. Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью инфраструктуры в обеспечении устойчивого социально-экономического развития и наличием системных вызовов в отечественной практике, таких как дефицит долгосрочного финансирования и недостаточное внедрение цифровых технологий. Цель работы – выявить ключевые различия в подходах к планированию, финансированию и реализации проектов. Методологическую основу составляет компаративный анализ и SWOT-анализ, позволяющие провести всестороннюю оценку. Установлено, что зарубежные модели характеризуются развитыми механизмами государственно-частного партнерства, стандартизацией процессов и активным использованием технологий информационного моделирования. Российская практика, сформированная под влиянием обширной территории и централизованной системы управления, демонстрирует потенциал в реализации мегапроектов, но нуждается в адаптации лучших международных практик с учетом региональной специфики. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования системы управления инфраструктурными проектами в России.

Ключевые слова. Инфраструктурные проекты, управление инфраструктурными проектами, особенности управления в России, зарубежный опыт управления проектами, сравнительный анализ.

Smyslova O.Yu., Makarov I.N., Nekrasova E.A., Trutenko E.V.

COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING INFRASTRUCTURE PROJECTS

Abstract. The article is devoted to the study of Russian and foreign experience in managing infrastructure projects. The paper examines key aspects of infrastructure project management, including planning, financing, implementation, and monitoring. The authors analyze successful experiences from Russia and foreign countries, highlighting their approaches to public-private partnerships, the use of digital technologies and environmental standards. Special attention is paid to the issues of regulatory regulation, the role of state institutions and the participation of local communities in decision-making. Based on the analysis, the main differences and

ГРНТИ 06.56.33

EDN JFUGNP

© Смыслова О.Ю., Макаров И.Н., Некрасова Е.А., Трутенко Е.В., 2025

Ольга Юрьевна Смыслова – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва). ORCID 0000-0001-7008-5319

Иван Николаевич Макаров – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва). ORCID 0000-0002-7698-1875

Елена Анатольевна Некрасова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. ORCID 0009-0001-8125-6387

Елена Владимировна Трутенко – стажер-исследователь Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва). ORCID 0009-0006-1038-5532

Контактные данные для связи с авторами (Макаров И.Н.): 398050, г. Липецк, ул. Интернациональная, 12Б (Russia, Lipetsk, Internatsionalnaya str., 12B). Тел.: +7 980-265-04-38. E-mail: excellennzz@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 07.09.2025.

similarities in approaches to managing infrastructure projects in Russia and abroad were identified. It has been established that foreign experience is characterized by more flexible financing mechanisms, active innovation and a high degree of involvement of the private sector. At the same time, Russian practice demonstrates strengths in terms of centralized management and scaling of projects at the macro-regional level.

Keywords. *Infrastructure projects, infrastructure project management, peculiarities of management in Russia, foreign experience in project management, comparative analysis.*

Введение

Современные инфраструктурные проекты играют ключевую роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития государств, выступая важнейшим фактором пространственной интеграции и повышения качества жизни населения. В условиях глобальных вызовов и трансформации мировой экономики особую актуальность приобретает сравнительный анализ национальных моделей управления инфраструктурными проектами, позволяющий выявить эффективные механизмы их реализации с учетом территориальных особенностей и институциональных условий.

Российская практика управления инфраструктурными проектами формировалась под влиянием уникального сочетания факторов: обширной территории с резко дифференцированными природно-климатическими условиями, наследия плановой экономики и современных рыночных преобразований. В то же время, международный опыт демонстрирует многообразие подходов, что обуславливает необходимость комплексного сравнительного исследования, позволяющего выявить как универсальные принципы эффективного управления, так и специфические решения, адаптированные к особенностям национальных экономик.

Особую значимость настоящее исследование приобретает в контексте реализации в России масштабных инфраструктурных инициатив, предусмотренных национальными проектами и стратегическими программами пространственного развития. Актуальность работы подчеркивается и сохраняющимися системными проблемами отечественной практики: ограниченностью долгосрочного финансирования, недостаточным внедрением цифровых технологий управления жизненным циклом проектов, необходимостью совершенствования нормативно-правовой базы государственно-частного партнерства.

Целью статьи является проведение сравнительного анализа российского и зарубежного опыта управления инфраструктурными проектами с выявлением ключевых различий в подходах к планированию, финансированию и реализации проектов. Научная новизна исследования заключается в комплексном сопоставлении российского и зарубежного опыта управления инфраструктурными проектами. Практическая значимость работы определяется возможностью использования ее результатов при формировании стратегий пространственного развития и совершенствовании системы управления инфраструктурными проектами в России.

Материалы и методы

Методологической основой исследования выступил комплексный подход, интегрирующий теоретические и эмпирические методы, направленные на достижение поставленной цели. Основным методом является сравнительный анализ, применяемый для системного сопоставления российской и зарубежных моделей управления инфраструктурными проектами по ключевым критериям: планирование, финансирование, реализация и институциональные условия. В качестве материалов анализа использованы научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблематике управления мегапроектами, а также стратегические и нормативно-правовые документы.

Для структурированной оценки потенциала и вызовов российской системы был применен SWOT-анализ, позволивший идентифицировать внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Это обеспечило комплексное понимание институциональных, финансовых и территориальных аспектов управления. Кроме того, использован метод классификации, позволивший дифференцировать субъекты Российской Федерации по уровню социально-экономического развития для последующего анализа региональной специфики реализации инфраструктурных инициатив. Таким образом, использование комплексного подхода обеспечивает всестороннее понимание текущей

ситуации и формирование стратегий для повышения эффективности и устойчивости инфраструктурного развития.

Основные результаты

Для достижения цели настоящего исследования под инфраструктурными проектами мы будем понимать проекты, «связанные с развитием и модернизацией инфраструктуры сельских территорий, городов, регионов, стран. Они направлены на создание новых или улучшение существующих объектов, таких как дороги, мосты, аэропорты, железные дороги, трубопроводы и др. для удовлетворения нужд населения» [10].

Существующая на данный момент в России система управления инфраструктурными проектами сформирована под влиянием уникального сочетания исторических, географических и институциональных факторов. Ее основной характеристикой является выраженная вертикальная иерархическая структура процессов принятия решений, при которой стратегическое планирование и распределение ресурсов сосредоточены на федеральном уровне. Данный подход обусловлен двумя взаимосвязанными причинами, а именно унаследованным от советского периода традицией централизованного управления, а также современными требованиями обеспечения единства экономического пространства страны.

Нельзя не отметить эволюцию механизмов финансирования инфраструктурных проектов. На данный момент наблюдается постепенный переход от исключительно бюджетных моделей к смешанным формам финансирования, где государственно-частное партнерство играет все более значимую роль. Однако отечественная практика ГЧП отличается преобладанием концессионной модели с сохранением объектов инфраструктуры в государственной собственности, что, в свою очередь, говорит о высокой стратегической значимости и важности инфраструктурных активов для национальной экономики.

Как уже было сказано ранее, одним из важнейших факторов реализации инфраструктурных проектов в России является географическая протяженность государства. В связи с этим, территориальная организация управления проектами демонстрирует выраженную дифференциацию подходов. По этой причине, «в экономически развитых регионах с высокой инвестиционной привлекательностью формируются полноценные рыночные механизмы взаимодействия между государством и бизнесом» [7]. В то же время, для территорий с неблагоприятными экономическими условиями сохраняется модель прямого государственного участия через систему федеральных целевых программ и институтов развития.

Особую категорию составляют стратегически важные, но экономически сложные регионы (Арктическая зона, Дальний Восток), где применяются специальные режимы хозяйственной деятельности: «Экстремальные природные условия значительной части территории страны требуют разработки специализированных технических решений и особых подходов к оценке жизненного цикла объектов» [3]. Таким образом, формируется уникальный российский опыт управления инфраструктурными проектами в сложных природно-климатических условиях.

Все субъекты в составе Российской Федерации обладают определенным уровнем самостоятельности в принятии решений, в том числе по вопросам, связанным с развитием инфраструктуры. По этой причине считаем важным отметить, что реализация тех или иных проектов зависят не только от федерального бюджета, но и от приоритетов развития каждого отдельного региона и его возможностей. Следовательно, условно можно разделить все субъекты Российской Федерации по уровню социально-экономического развития, в зависимости от которого будут заметны различия в масштабах и видах инфраструктурных проектов.

В соответствии с уровнем социально-экономического развития, регионы-лидеры (Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Ханты-Мансийский АО и др.) характеризуются высокой концентрацией капитала, квалифицированной рабочей силы и развитой инфраструктурой. В этих регионах востребованы инновационные и высокотехнологичные инфраструктурные проекты (смарт-сити, высокоскоростные магистрали, цифровые платформы). У них больше возможностей для привлечения частных инвестиций и реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП).

Регионы «середнячки», такие как Республика Татарстан, Свердловская область, Нижегородская область, Самарская область и др., обладают достаточным экономическим потенциалом, но нуждаются в модернизации существующей инфраструктуры и развитии новых отраслей экономики. Здесь актуальны

проекты по развитию транспортной инфраструктуры (реконструкция дорог, строительство новых магистралей), энергетической инфраструктуры (модернизация электростанций, строительство новых линий электропередач) и социальной инфраструктуры (строительство школ, больниц, детских садов).

Отстающие регионы, такие как Республика Тыва, Республика Алтай, Ингушетия и др., характеризуются низким уровнем социально-экономического развития, высокой долей сельского населения, дефицитом инфраструктуры и зависимостью от федеральных дотаций. В этих регионах необходимо реализовывать проекты по базовому развитию инфраструктуры (строительство дорог, газификация, обеспечение доступа к чистой воде и канализации), а также проекты, направленные на стимулирование экономического роста и создание рабочих мест. Особое значение имеет государственная поддержка и целевое финансирование из федерального бюджета. Реализация крупных и сложных инфраструктурных проектов в таких регионах требует тщательного планирования, учета местных особенностей и привлечения квалифицированных специалистов.

Обращаясь к институциональному фактору, стоит сказать о том, что для среды управления инфраструктурными проектами в России характерна сложная система взаимодействия различных уровней власти и хозяйствующих субъектов. Особенностью в данном случае выступает доминирующая роль государственных корпораций в стратегических отраслях инфраструктуры, что обеспечивает единые стандарты качества, но, вместе с тем, создает определенные ограничения для развития конкурентной среды. Однако нельзя не сказать о том, что современные вызовы, связанные с нестабильной геополитической обстановкой и технологическими ограничениями, активизировали процессы разработки автономных решений в области управления инфраструктурными проектами, что свидетельствует о высокой степени адаптивности российской модели к изменяющимся внешним условиям.

Переходя к финансовым аспектам управления инфраструктурными проектами в России, нельзя не отметить, что они представляют собой комплекс системных вызовов, требующих глубокого институционального реформирования. Основопологающей трудностью выступает хронический дефицит долгосрочных инвестиционных ресурсов, обусловленный структурными особенностями национальной финансовой системы. Российский рынок капитала демонстрирует ограниченную способность к аккумуляции «длинных денег», что особенно критично для инфраструктурных проектов с их характерными продолжительными сроками окупаемости. Эта фундаментальная проблема усугубляется высокой стоимостью заемного финансирования и недостаточным развитием механизмов проектного финансирования, что значительно ограничивает потенциал привлечения частных инвестиций.

В связи с этим, особую остроту приобретает вопрос бюджетного финансирования инфраструктуры, где наблюдается устойчивый дисбаланс между растущими потребностями и фактическими возможностями государственной казны. Жесткие бюджетные правила, направленные на поддержание макроэкономической стабильности, зачастую вступают в противоречие с необходимостью масштабных инфраструктурных инвестиций. Ситуация также осложняется высокой концентрацией налоговых поступлений в федеральном центре при одновременной децентрализации расходных обязательств, что создает хроническое недофинансирование региональных и муниципальных инфраструктурных программ.

Упомянутые системные ограничения в финансировании инфраструктурных проектов нашли свое отражение в новых стратегических документах, определяющих приоритеты государственной политики. В условиях структурных финансовых дисбалансов особенно важное значение приобретают целевые программы, направленные на концентрацию ограниченных ресурсов на ключевых направлениях инфраструктурного развития.

Так, Указом Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (пп. «ж» п.4), Посланием Президента Федеральному Собранию от 29.02.2024 г., перечнем поручений от 30.03.2024 г. № Пр-616 (пп. «и» п. 11) была запущена Программа модернизации коммунальной инфраструктуры в Российской Федерации, согласно которой к 2030 году предполагается обеспечить проведение модернизации коммунальной инфраструктуры и улучшить качество предоставляемых коммунальных услуг для 20 млн человек (см.: <https://sovetsk.ru/upload/medialibrary/e47/5dt3zac26q3vg1j0s1vb086h7e0y2cng.pdf>). Для этого предполагается наращивание темпов реализации субъектами Российской Федерации программ модернизации коммунальной инфраструктуры и направление до 2030 года 4,5 трлн рублей, включая частные инвестиции и средства федерального бюджета в размере не менее 150 млрд рублей ежегодно.

В ходе исследования был проведен SWOT-анализ для выявления и обобщения ключевых особенностей российской системы управления инфраструктурными проектами. Проведенный анализ позволил выявить, что российская система управления инфраструктурными проектами обладает существенным потенциалом для дальнейшего развития, основанным на масштабной государственной поддержке и наличии уникального опыта реализации мегапроектов. Вместе с тем, для его полной реализации необходимо нивелировать ряд системных ограничений, включая избыточную бюрократизацию процессов, коррупционные риски и дефицит высококвалифицированных кадров.

Оптимизация управления и обеспечение устойчивого экономического развития представляются достижимыми через активизацию использования возможностей цифровой трансформации и модернизации транспортной инфраструктуры. Параллельно требуется разработка и внедрение стратегий по минимизации воздействия внешних угроз, к числу которых относится в том числе и макроэкономическая нестабильность. Перспективы развития системы связаны с активным внедрением цифровых технологий, расширением механизмов государственно-частного партнерства и освоением новых стратегических направлений, таких как развитие Арктической зоны. Однако реализация этих возможностей требует преодоления существенных угроз, включая экономическую нестабильность, санкционное давление, климатические изменения и риски, связанные с низким качеством проектирования.

Таким образом, разработка и реализация инфраструктурных проектов находится в активной стадии развития, что свидетельствует о высокой степени заинтересованности различных уровней государственной власти в стремлении к улучшению социально-экономической ситуации в стране. При этом нельзя не сказать о том, что это сложный и ответственный процесс, требующий учета множества факторов и рисков. Для обеспечения устойчивого развития инфраструктурного комплекса необходима комплексная модернизация системы управления, включающая совершенствование нормативно-правовой базы, внедрение современных методов контроля, инвестиции в человеческий капитал и развитие механизмов адаптации к внешним вызовам. Успешная реализация этих проектов имеет важное значение для развития экономики страны и повышения качества жизни населения.

Мировая практика демонстрирует существование нескольких доминирующих моделей управления инфраструктурными проектами, каждая из которых обладает характерными особенностями. Англосаксонская модель, представленная в Великобритании, США и Австралии, отличается высокой степенью вовлечения частного капитала через механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП). Особенностью данной модели является развитая система распределения рисков между участниками проекта и высокая степень стандартизации процедур. Континентальная европейская модель (Германия, Франция, страны Северной Европы) сочетает активное государственное участие с использованием рыночных механизмов, делая акцент на долгосрочном планировании и устойчивом развитии.

Зарубежная система управления инфраструктурными проектами строится на комплексном подходе, сочетающем в себе лучшие практики управления проектами, передовые технологии и глубокое понимание специфики отрасли. В основе часто лежит стандартизация процессов и методологий, таких как PMBOK (Project Management Body of Knowledge) от PMI (Project Management Institute) и PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Эти стандарты адаптируются под конкретные нужды проекта и организации.

Важнейшей составляющей современной методологии управления инфраструктурными проектами выступает цифровая трансформация процессов проектирования и строительства, реализуемая через комплекс специализированных информационных технологий. Технология информационного моделирования зданий и сооружений (Building Information Modeling, BIM) «формирует принципиально новый подход к созданию и управлению цифровыми прототипами инфраструктурных объектов, обеспечивающий многократное повышение точности проектных решений, автоматизацию выявления коллизий на ранних стадиях проектирования и существенную оптимизацию строительных процессов» (см.: https://sci-hub.ru/10.2208/jscej.2004.763_1).

Информационные системы управления проектами (Project Management Information Systems, PMIS) создают технологическую основу для комплексной автоматизации процессов планирования, мониторинга, документооборота и коммуникации между участниками проекта, что значительно повышает прозрачность управления и скорость принятия обоснованных решений. Геоинформационные системы

(Geographic Information Systems, GIS) предоставляют мощный аналитический инструментарий для пространственного анализа и визуализации данных, критически важных для принятия оптимальных решений на всех стадиях - от выбора площадки строительства до управления эксплуатацией распределенных инфраструктурных комплексов.

Кроме того, зарубежная система управления инфраструктурными проектами уделяет большое внимание управлению рисками, управлению качеством, управлению стоимостью и управлению заинтересованными сторонами. Используются современные инструменты для анализа рисков, контроля бюджета, соблюдения графиков и обеспечения соответствия требованиям заказчика и нормативным документам. Ключевым фактором успеха является также квалификация и опыт персонала, задействованного в проекте. Компании активно инвестируют в обучение и сертификацию своих сотрудников, а также привлекают к участию в проектах экспертов с мировым именем.

SWOT-анализ зарубежной системы управления инфраструктурными проектами демонстрирует её высокую эффективность, обусловленную тщательной проработкой проектов, прозрачными механизмами контроля, сильной нормативно-правовой базой и активным внедрением инновационных технологий. Ключевыми преимуществами являются оптимальное распределение ресурсов, наличие квалифицированных специалистов и вовлечение заинтересованных сторон, что способствует реализации масштабных проектов с минимальными рисками. Однако система сталкивается с рядом вызовов, включая высокую стоимость технологий, бюрократические барьеры, необходимость адаптации к местным условиям и риски, связанные с экономической нестабильностью или изменениями климата.

Таким образом, на основе проведенного анализа, можно говорить о том, что перспективы совершенствования российской системы управления инфраструктурными проектами видятся в синтезе национальных традиций централизованного управления с адаптированными лучшими международными практиками. Ключевыми направлениями развития должны стать: углубление цифровой трансформации отрасли, совершенствование механизмов ГЧП, развитие долгосрочных инструментов финансирования, а также создание более сбалансированной нормативно-правовой базы. Особое значение приобретает учет территориальной специфики при реализации инфраструктурных инициатив, что позволит обеспечить сбалансированное развитие различных регионов страны.

Заключение

Результаты проведенного сравнительного анализа систем управления инфраструктурными проектами в России и зарубежных странах свидетельствуют о существенной дифференциации подходов, обусловленной комплексом исторических, экономических и институциональных факторов. По результатам исследования было выявлено, что зарубежные модели демонстрируют более высокую эффективность благодаря развитым механизмам стратегического планирования, интегрирующим полный жизненный цикл объектов, прозрачным процедурам контроля, а также активному внедрению цифровых технологий в процессы проектирования и реализации.

В то же время, российская практика обладает значительным потенциалом за счет масштабной государственной поддержки и накопленного опыта реализации мегапроектов, однако зачастую сталкивается с системными вызовами, включающими бюрократические барьеры, дефицит квалифицированных кадров и необходимость совершенствования нормативно-правовой базы. Ключевым направлением модернизации отечественной системы управления представляется адаптация лучших международных практик с обязательным учетом региональной специфики, включая географические, климатические и социально-экономические особенности территорий реализации проектов, что позволит обеспечить устойчивое развитие инфраструктурного комплекса как важнейшего фактора экономического роста и поспособствует повышению качества жизни населения.

Благодарности

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Богатырев А.В., Штефан А.Н. Крупные инфраструктурные проекты в РФ: состояние, тенденции, проблемы реализации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9, № 8-1. С. 31-39.

2. Вишняков Я.Д., Киселева С.П. Комплексная экспертиза инновационных проектов: теория и практика // Вестник евразийской науки. 2021. – Т. 13, № 4.
3. Воиловский С.С. Управление арктическими инновационными проектами – вектор экономического прорыва России // E-Management. 2021. Т. 4, № 3. С. 34-42.
4. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Рязанцева Е.А., Пивоварова О.В. Экономико-математическая модель оптимизации финансирования проектов развития транспортной сети городов и агломераций // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 12. С. 3827-3846.
5. Измалкова С.А., Головина Т.А., Фаустова И.Л., Тренина И.А., Елецкая С.С. Управление инфраструктурными проектами. Орел, 2012. 171 с.
6. Киселева С.П. Совершенствование научно-методических основ стратегического обоснования инфраструктурных проектов в интересах национальной безопасности России // Вестник университета. 2022. № 1. С. 56-64.
7. Кожевина О.В. Интеграция инвестиционных стратегий в систему стратегического планирования развития территорий // Управление. 2019. № 2.
8. Макаров И.Н., Дробот Е.В., Авцинова А.А. Особенности институциональной среды государственного и частного партнерского взаимодействия, и сотрудничества в современной России // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 10. С. 2605-2624.
9. Мерзлов И.Ю. Институциональные основы развития государственно-частного партнерства // Russian Journal of Economics and Law. 2021. № 3. С. 455-472.
10. Смыслова О.Ю., Трутенко Е.В. Инфраструктурные проекты в России: сущность, классификация и факторы выбора локации для реализации крупных инициатив // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 4. С. 2737-2754.

Щербаков В.В.

СУВЕРЕННАЯ ЛОГИСТИКА РОССИИ И ИМПЕРАТИВЫ ЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ЛОГИСТОВ

Аннотация. Статья развивает идеологию организационно-технологической независимости российской логистики. В общеэкономическом контексте раскрывает принципиальные отличия суверенной страновой логистики от логистики, локализованной рамками государственных границ, и устанавливает корреспонденцию с понятием автономной логистики. Определяет перспективы развития суверенной логистики в России и обеспечения ее включенности в мировую экономику через процессы глобальной локализации. Обосновывает императивы поддержки суверенитета российской логистики в системе профессиональной образовательной подготовки логистов с учетом опыта кафедры Логистики и управления цепями поставок СПбГЭУ.

Ключевые слова. Суверенная логистика, автономная логистика, логистический каркас, глобальная локализация логистики, образовательная подготовка логистов, HR-ресурс.

Shcherbakov V.V.

RUSSIA SOVEREIGN LOGISTICS AND THE IMPERATIVES OF ITS SUPPORT THROUGH THE PROFESSIONAL EDUCATION DEVELOPMENT

Abstract. This article develops an ideology of organizational and technological independence for Russian logistics. Within a general economic context, it reveals the fundamental differences between sovereign country logistics and logistics localized within state borders, and establishes a correspondence with the autonomous logistics concept. The article outlines the prospects for the development of sovereign logistics in Russia and ensures its integration into the global economy through global localization processes. It also substantiates the imperatives of Russian logistics sovereignty supporting in the professional educational training system for logisticians, considering the experience of Logistics and Supply Chain Management Department at St. Petersburg State University of Economics (SPbSUE).

Keywords. Sovereign logistics, autonomous logistics, logistics framework, global localization of logistics, logisticians educational training, HR resource.

Введение

Общеэкономическая идеология импортозамещения, поднятая до уровня обеспечения импортонезависимости в условиях применения санкционной политики в отношении России, представляется средством

ГРНТИ 06.75.10

EDN JZOVVN

© Щербаков В.В., 2025

Владимир Васильевич Щербаков – Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики и управления цепями поставок, директор научно-образовательного центра «Логистика» Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-6512-6216

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboyedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (812) 310-46-65. E-mail: comilog@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025.

достижения организационно-технологической независимости российской логистики от поведения недружественных правительств зарубежных стран и действий партнеров, прервавших годами отработанные хозяйственные связи. Созданная деструкция вызывает серьезные трудности особенно в ситуации, когда требуется прибегнуть к трансформации цепей кооперированных поставок, расширенных до максимальных масштабов вовлечением партнеров из многих стран на основе сетевой организации хозяйственных связей.

Литературный экскурс

Благодаря активному реагированию на вызовы, сегодня у нас есть основания полагать, что политически мотивированная российская логистика все больше приобретает характер суверенной логистики, при этом проявляет существенные признаки отличия от логистики локальной, замкнутой рамками государственных границ, и одновременно обнаруживает признаки самодостаточности, способности обеспечить автономию. В этом своем содержании она восходит к ключевым понятиям экономического суверенитета и экономической автономии и вписывается в механизм их согласования [1].

Суверенитет в экономике подразумевает самодостаточность страны, которая предоставляет экономическим субъектам свободу принятия решений в рамках действующего правопорядка [2]. Автономия означает свободу экономики от внешнего влияния, предполагает снижение зависимости от зарубежных товарных рынков, технологий, капитала с упором на стратегически значимые отрасли [3]. Учитывая связанность экономики и политики, отсюда можно заключить, что достижение суверенитета в логистике должно рассматриваться необходимым условием для проведения независимой экономической политики, при этом автономия логистики должна определить общую стратегию интеграции в глобальную экономику для продвижения собственных интересов страны при соблюдении международных обязательств.

Методология и методы исследования

Указанная проблематика продолжает цикл поисковых исследований научно-педагогической школы кафедры логистики и управления цепями поставок СПбГЭУ с использованием предметно-ориентированных методов наблюдения объективных и научных фактов, формально-логического анализа и синтеза, содержательной интерпретации данных и построения оценочных суждений и др. В данном исследовании отработанный в комплексе методический аппарат нацеливается на изучение логистической компоненты экономического суверенитета и проектирование решений, актуальных для российской логистики с перспективой обеспечения ее включенности в процессы глобальной локализации. Круг исследовательских задач определяется идейным содержанием замысла в поиске организационно-экономических форм становления суверенной логистики и ее образовательной поддержки в системе профессиональной подготовки логистов.

Основные результаты и обсуждение

Суверенная логистика – это понятие «новой логистики» [4], которое конкретизируется нами с твердой убежденностью в том, эффективная страновая логистика должна оставаться важнейшим инфраструктурным звеном в развитии не только национальной, но и мировой экономики, служить активизации международной торговли. В противостоянии предъявляемым предметным санкциям российская логистика реально выходит на постановку и решение новых задач, среди которых:

- разработка экономических, организационных, правовых мер, снижающих зависимость транспортно-логистического сектора национальной экономики от иностранных партнеров-исполнителей санкций;
- совместное проектирование, строительство и эксплуатация транспортно-логистических хабов в дружественных странах, в первую очередь Юго-Восточной Азии;
- дальнейшее развитие отечественной транспортно-логистической инфраструктуры с привлечением партнеров из дружественных России стран;
- создание единой цифровой транспортно-логистической платформы России;
- государственная и частная поддержка вывода российских компаний на внешние рынки стран-партнеров (Азии, Африки, Латинской Америки);
- создание современной интегрированной системы таможенной инфраструктуры, работающей по принципу «единого окна» с предоставлением цифровых сервисов. Ускоренное развитие инфраструктуры на Дальнем Востоке с привлечением дополнительного кадрового потенциала;

- повышение провозных мощностей Восточного полигона РЖД в условиях переориентации грузопотоков с западного направления на восточное;
- осуществление постоянного мониторинга успехов российской логистики и организация кейс-стади для научного, образовательного и бизнес-сообщества.

В целом решение этих задач направлено на воспроизведение критически важных для российской экономики цепей поставок, которые может и должна обеспечить суверенная логистика при переходе на путь импортозамещения транспортно-логистических услуг. Объяснением является доказанный наблюдениями факт: «В сложно устроенной экономике банкротство всего 0,035% компаний, уникальность расположения которых в цепочках поставок очень сложно заранее предсказать, может распространиться на операции почти четверти – 23% национальной экономики» [5].

Масштабы предстоящих и уже начатых работ связываются с формированием «логистического каркаса» российской экономики. Этим термином, рожденным в официальных государственных кругах, логистика как наука управления потоками (конкретно – в секторе грузопотоков) подразумевает комплексную организацию транспортно-логистической и информационной инфраструктуры, способной обеспечить движение товарно-материальных, а также сопряженных с ними информационных потоков на территории страны и дальнейшую интеграцию этих потоков в мировом экономическом пространстве [6]. Одновременно – определяет организационно-технологические элементы состава логистического каркаса с распределением зон ответственности за суверенность логистики – это:

- международные транспортные коридоры (МТК) – транспортные коммуникации, обеспечение транспортной связанности территорий;
- узловые объекты транспортно-логистической инфраструктуры – производство транспортно-логистических услуг;
- виртуальная (цифровая) среда взаимодействий (цифрового доверия) производителей и пользователей транспортно-логистических услуг.

Международные транспортные коридоры являются основным структурообразующим элементом логистического каркаса, участвуют в его формировании как составляющие национальной российской и/или международной транспортной системы, которые обеспечивают транспортные коммуникации – перевозки между отдельными географическими регионами, включают подвижной состав и стационарные сооружения всех видов транспорта, работающие на данном направлении, а также совокупность технологических и организационно-правовых условий осуществления транспортных процессов. В этой интерпретации за основу принято мнение экспертов Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии ООН (КВТ ЕЭК ООН) с осознанием правомерности многих других, в том числе политических, аспектов категории «международный транспортный коридор» на международном, региональном и национальном уровнях [7].

И одновременно учитывается, что в Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года официальная точка зрения делает акцент именно на коммуникационном аспекте: международный транспортный коридор определяется как «совокупность маршрутов, проходящих по территориям государств и обеспечивающих перевозки пассажиров и грузов в международном сообщении на направлениях их наибольшей концентрации, а также совокупность технологических и организационно-правовых условий осуществления этих перевозок». С позиции развития транспортных коммуникаций в формировании логистического каркаса России предусматривается участие внешних и внутренних МТК. Из числа внешних будут задействованы:

- МТК «Север-Юг» – одно из ключевых звеньев действующего евразийского транспортного каркаса. Связывает страны Южной Азии с Европой через Каспийский регион, имеет выделенные железнодорожные, автомобильные и водные маршруты. На территории России проходят: Западный маршрут (транспортные узлы – Астрахань, Махачкала), обеспечивает выход страны к Персидскому заливу и Индийскому океану; Транскаспийский маршрут (транспортные узлы – Астрахань, Оля, Махачкала), проложен к портам Ирана и Туркменистана; Восточный маршрут (основной транспортный узел Оля), соединяет Россию со странами Центральной Азии и открывает путь на рынки Афганистана, Пакистана и Индии;
- МТК «Западная Европа – Западный Китай» – строящаяся автомагистраль общей протяженностью 8445 км. Свяжет Санкт-Петербург и город Ляньюньган на побережье Желтого моря, пройдет по тер-

ритории России, Казахстана, Китая. На территории России длина маршрута составит 2325 км, обеспечит кратчайший путь между городами Санкт-Петербург – Москва – Нижний Новгород – Казань – Оренбург, а также будет гарантировать выход к границе Казахстана и к странам Азии, минуя перегруженный Московский транспортный узел;

- МТК «Восток – Запад» – обеспечивает транспортно-экономические связи стран Азиатско-Тихоокеанского региона со странами Европы. На территории России проходят маршруты: Транссибирский («Транссиб») – железнодорожная линия протяженностью 9288 км, обеспечивает на востоке выход на сеть железных дорог КНДР, Китая, Монголии; Северные маршруты – действуют через пограничные переходы Дальнего Востока на Китай напрямую и через Монголию; Евразийский маршрут через Казахстан – обслуживает железнодорожный транзит между Китаем и ЕС.

Из числа внутренних МТК логистический каркас России формируют коридоры «Приморье-1» и «Приморье-2», соединяющие города Северо-Восточного Китая с портами Дальнего Востока. В организации грузоперевозок они должны помочь России конкурировать с Казахстаном и другими странами при выборе Китаем и странами Азиатско-Тихоокеанского региона сухопутного маршрута для торговли с организацией товародвижения в направлении Восток – Запад.

Особняком в списке задействованных внешних и внутренних МТК стоит Северный морской путь (СМП), который проходит в территориальных водах России вдоль Северного побережья Евразии по акватории четырех морей Северного Ледовитого океана (Карское, Лаптевых, Восточно-Сибирское, Чукотское) и обеспечивает выход на акваторию Баренцева моря до Мурманска и далее до портов Европы. Единой трассы на СМП не существует, в зависимости от ледовой обстановки предусматривается использование низко-, средне- или высокоширотного пути. С позиции обеспечения суверенной логистики реально оценивается возможность и целесообразность создания на базе СМП международного Трансарктического транспортного коридора с использованием внутренних водных путей Арктики – рек Енисей, Лена, Обь. Модель развития коридора предусматривает его доступность для стран Персидского залива, Юго-Восточной Азии, а также Индии и Африки.

Проекция маршрутов на географическую карту страны дает картину возможного охвата логистическим каркасом регионов России с опорой на железнодорожный транспорт. Перспективы более широкого и плотного покрытия транспортными коммуникациями связываются с осуществлением проектов нового строительства и модернизации – это международный коридор «Север-Юг» в европейской части России; прокладка нового меридиана с Севера на Юг через Сибирь; сооружение Северного широтного хода; строительство Северо-Сибирской железнодорожной магистрали; модернизация Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей. Соглашения о создании транспортно-перегрузочных комплексов для логистического каркаса заключены с 8 регионами России: Амурская, Московская, Иркутская, Омская и Саратовская области; Республика Саха (Якутия); Пермский и Хабаровский края.

Отдельным, не менее эффективным решением рассматривается возможность подключения новых территорий с развитой транспортно-логистической инфраструктурой. С опорой на логистический рейтинг регионов России, составленный Институтом региональных проблем совместно с компанией Сбер-Логистика (см.: <https://newsroom.su/?p=135312>), наибольшие ожидания связываются с активизацией логистики в Краснодарском крае, Республике Татарстан, Ростовской, Свердловской, Ленинградской, Новосибирской, Челябинской областях. Учитывая изменение направленности и интенсивности грузопотоков, рассматриваются также варианты нового строительства [8].

В целом интересы нашей страны в формировании логистического каркаса обуславливаются необходимостью обеспечить суверенный товарооборот с дружественно расположенными к России странами-партнерами. Вынуждено-избирательный подход к развитию внешнеторговых отношений требует того, чтобы откорректировать наше участие в процессах глобализации, а именно – сместить акценты в сторону глобальной локализации логистики.

Глобальная локализация, или глокализация, – это общеэкономический термин, относящийся к мировой экономике. Им обозначается современная форма преобразования мировых экономических отношений, которая приводит к опережающему росту локальных (региональных, а также макрорегиональных) экономических потоков (торговли, миграционных потоков трудовых ресурсов, информационного и технологического обмена) к усложнению и усилению многополярной конкурентной борьбы в мировых масштабах между национальными государствами, региональными интеграционными объединениями, отстаивающими свои позиции на мировой арене. Глокализация подразумевает дифференциацию

глобального экономического пространства, формирование новых локальных экономических систем, сообществ в рамках мирового экономического пространства. Прецеденты для развития процессов глокализации создают региональные (в том числе макрорегиональные) и межрегиональные интеграционные объединения. Участие России в этих процессах поддерживается ее членством и активной деятельностью в рамках развивающихся евразийских союзов ШОС, ЕАЭС, БРИКС.

Соблюдением принципов и действием инструментов глобального управления (см.: <https://gantbpm.ru/topics/globalnoe-upravlenie/>; <https://russiaspivottoasia.com/russian/inicziativa-po-globalnomu-upravleniyu-novoe-videnie-organizaczii-obedinennyh-naczij-polnyj-tekst-i-analiz-dokumenta/>), российская логистика, сохраняя свой международный статус в силу имеющегося потенциала, вполне может стать и уже становится частью глобально локализованной логистики. Ее суверенитет, при этом, поддерживают современные формы сетевой организации и цифровая трансформация, а результат формируется, в том числе, инициативой «снизу» – деятельным, профессиональным участием заинтересованных организаций и их представителей.

В обеспечение суверенности российской логистики профильная кафедра логистики и управления цепями поставок СПбГЭУ объявляет своими стратегическими приоритетами в управлении образованием следующие:

- связь с бизнесом – определяет путь преактивного практико-ориентированно развития профессионального образования в области логистики. Позиционируя себя специализированным учебно-научно-консалтинговым комплексом университета, кафедра осуществляет профильную функцию в реализации концепции «тройной спирали» как участник межорганизационного взаимодействия университета и бизнес-структур, опосредованного законодательным и прямым регулирующим участием государства;
- сетевая организация учебно-образовательных процессов – определяет формы совместной деятельности организаций, заинтересованных в постановке и реализации образовательных программ, а также актуальных (перспективных) профилей и треков. Кафедра рассматривает учебно-образовательный процесс как систему мер по организации совместной деятельности обучающегося и профессорско-преподавательского персонала, нацеленной на достижение обучающимися определенных образовательных цензов через приобретение научных знаний и навыков, формирование профессионального менталитета и развитие личности;
- цифровизация – определяет содержание и методы цифровой трансформации образовательной деятельности в ее непосредственной связанности со смежными видами деятельности, в том числе: учебно-методической, обеспечивающей разработку образовательных технологий, а также программных и методических решений; научно-исследовательской, генерирующей новые научные и научно-прикладные знания, и инновационной, обеспечивающей трансферные процессы. Кафедра связывает цифровизацию с переходом на качественно более высокий уровень образовательной подготовки логистов, которые при освоении профессии приобретают, в том числе, цифровые компетенции.

Триединство стратегических приоритетов иллюстрирует фигура жесткости (см. рис.). Представленный ею подход к управлению примечателен тем, что использует «свойство жесткости» треугольника, знание которого имеет значение для решения практических задач: «жесткая фигура не подвержена деформации». При решении задач управления стратегического характера она предполагает поддержание устойчивого состояния управляемого объекта в развитии. Логiku обоснования программных и проектных решений в организации образовательной деятельности определяют линии согласования приоритетов, их содержательным раскрытием служит информация, характеризующая состояние текущей деятельности кафедры логистики и управления цепями поставок, достигнутое на текущий момент времени (см. табл.).

При реализации указанного подхода к управлению учитывается, что наибольшей устойчивостью обладает треугольник равносторонний, а это требует признания равноценности приоритетов и равнозначности линий их согласования с точки зрения насыщения мероприятиями (программными и проектными решениями). В этом смысле кафедра находится в начале пути, а точнее – нового этапа в развитии, соотношенного во внешней среде с глобальной локализацией логистики. Целевым, с точки зрения обра-

зовательного участия в обеспечении суверенности российской логистики в процессе глобальной локализации, уже запущенным мероприятием этапа следует рассматривать проект «Международный семестр», реализуемый для обучающихся из стран Азии (Казахстан, Киргизия, Китай, Узбекистан, Туркменистан) – партнеров РЖД по заказу ОАО «РЖД».

С содержанием этого, как и других проводимых мероприятий можно ознакомиться в Архиве новостей на официальном сайте университета. В этом отражается реальность, а перспективы связываются с масштабированием программных и проектных решений. Масштабы, при этом, видятся достаточно широкими, поскольку речь идет не только о кадровом обеспечении действия логистического каркаса – расстановке специалистов на объектах транспортных коммуникаций, физической и информационной инфраструктуры, но и подготовке специалистов-пользователей транспортно-логистических услуг. Подразумевается достижение необходимой сбалансированности профессиональных компетенций тех специалистов, которые действуют от лица носителей спроса и носителей предложения – заказчиков и производителей услуг, соответственно, как императивах образовательной подготовки логистов.

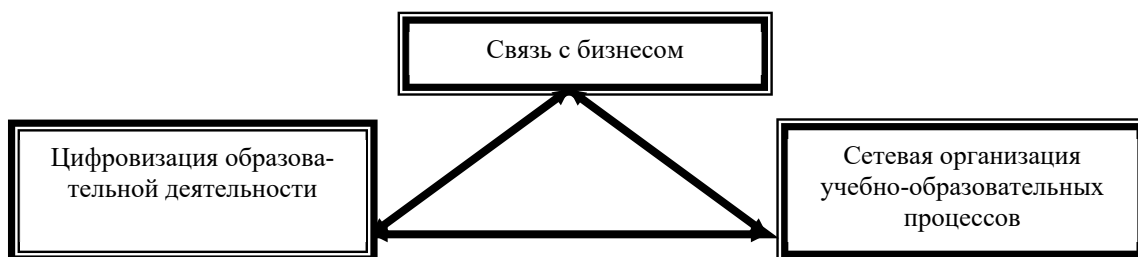


Рис. Стратегические приоритеты управления образовательной подготовкой логистов (разработка автора)

Таблица

Организация образовательной подготовки логистов в свете стратегических приоритетов развития кафедры логистики и управления цепями поставок СПбГЭУ

	Транспортно-логистический бизнес	Нефтегазовый бизнес
Линии согласования стратегических приоритетов	Организационно-правовая основа – Соглашение о стратегическом сотрудничестве между СПбГЭУ и ОАО «РЖД» от 21.11.2016 г. № 133. Соглашение между СПбГЭУ и АО «РЖД Логистика» от 03 июня 2021 г. Соглашение о сотрудничестве между СПбГЭУ и Октябрьской железной дорогой от 29.11.2021. № 2. Соглашение о сотрудничестве между СПбГЭУ и Всероссийским научно-исследовательским институтом железнодорожного транспорта (ВНИИЖТ) от 29.08.2025	Организационно-правовая основа – Соглашение о сотрудничестве между СПбГЭУ и ООО «Газпром добыча Надым» от 28.05.2025 г. № НС/2025-G113
Связь с бизнесом ↔ Сетевая организация учебно-образовательных процессов	1. Разработка и реализация модели непрерывной межуровневой подготовки логистов в СПбГЭУ для холдинга РЖД: - уровень СПО – направление 32.02.03 «Менеджмент», программа подготовки специалистов «Операционная деятельность в логистике»; - уровень ВПО (бакалавриат) – направление 38.03.02 «Менеджмент», ОПОП «Логистика и управление цепями поставок» (трек «Логистический менеджмент в транспортном бизнесе»); - уровень ВПО (магистратура) – направление 38.04.02 «Менеджмент», ОПОП «Стратегическая логистика и цифровые сервисы»; «Логистические и маркетинговые стратегии клиентоориентированности транснациональной транспортно-логистической компании»;	1. Уровень ВПО (магистратура) – направление 32.02.03 «Менеджмент», сетевая ОПОП «Логистические технологии управления нефтегазовым бизнесом». Сетевые партнеры: СПбГЭУ, Уфимский государственный нефтяной технический университет (УГНТУ), ПАО «Газпром нефть». 2. Грантовая поддержка обучающихся ПАО «Газпром нефть».

Окончание табл.

	Транспортно-логистический бизнес	Нефтегазовый бизнес
	<p>- подготовка кадров высшей квалификации в форме соискательства ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика);</p> <p>- уровень ДПО – программы повышения квалификации: «Логистика и управление цепями поставок», «Логистика, маркетинг и управление клиентоориентированностью на железнодорожном транспорте».</p> <p>2. Включение обучающихся СПбГЭУ в стипендиальную программу ОАО «РЖД».</p> <p>3. Организация Объединенным ученым советом ОАО «РЖД» Всероссийских конкурсов научных работ среди студентов и аспирантов по транспортной и логистической проблематике.</p> <p>4. Реализация форм повышения квалификации профессорско-преподавательского состава СПбГЭУ в структурных подразделениях ОАО «РЖД».</p> <p>5. Организация производственной практики, студентов целевого обучения, выездных семинарских занятий обучающихся на объектах ОАО «РЖД»</p>	<p>3. Постановка, разработка и реализация образовательного проекта «INкорпорация» для ранней интеграции студентов в бизнес-среду по заказу ООО «Газпромнефть – Снабжение»</p>
Связь с бизнесом ↔ Цифровизация образовательной деятельности	Реализация проекта создания на базе СПбГЭУ Лаборатории искусственного интеллекта и бизнес-аналитики ОАО «РЖД»	
Цифровизация образовательной деятельности ↔ Сетевая организация учебно-образовательных процессов	Подготовка и распространение онлайн-лекций преподавателей СПбГЭУ для студентов вузов железнодорожного транспорта	Организация Всероссийского кейс-чемпионата для обучающихся «ПроЛогистику» совместно с ПАО «Газпром нефть», ООО «Газпромнефть – Снабжение» и ОАО «РЖД»

Сегодня проблема сбалансированности профессиональных компетенций заказчиков и производителей транспортно-логистических услуг выражается в неравномерности навыков и знаний участников цепей поставок. Она обуславливается высокой динамичностью сферы логистики и обнаруживается в развитии интегративных форм сотрудничества логистических партнеров при нехватке универсальных специалистов, способных закрывать функционал 2–3 вакансий одновременно, принимать координационные решения, требующие управленческих компетенций высокого уровня и т.п. Очевидно, что эффект сглаживания проблемы может обеспечить практика применения цифровых технологий (устройства, относящиеся к Интернету вещей, дополненная реальность и виртуальная реальность, блокчейн, анализ больших данных), в том числе использования потенциала искусственного интеллекта.

Однако, представляется, что более содержательное, человекоцентричное и потому продуктивное направление деятельности может задать установка на формирование так называемого HR-ресурса (от Human Relations – отношения между людьми, прежде всего профессиональные, включая кооперативное поведение), когда компетентностный практико-ориентированный подход станет сквозным в образовательной подготовке логистов для смежных отраслей экономики. Именно этим обуславливается запуск в параллели с транспортно-логистическим бизнесом аналогичных мероприятий с нефтегазовым бизнесом – одним из наиболее крупных и перспективных партнеров РЖД (см. таблицу). В нем воплощаются замысел и попытка «стыковать» интересы нефтегазового бизнеса как заказчика услуг и транспортно-логистического бизнеса как производителя этих услуг посредством совместного участия в образовательных проектах.

Заключение

Логистика, будучи объектом глобального управления, в контурах современного мироустройства развивается по пути глобальной локализации. Этот процесс отвечает интересам укрепления суверенной логистики в России и поддерживается государственными решениями по созданию логистического каркаса, а также инициативными решениями по реализации ситуационно-адаптированного компетентностного подхода к подготовке специалистов в области логистики в порядке формирования HR-ресурса для обеспечения его эффективного функционирования.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Цедилин Л.И.* Экономический суверенитет: понимание и обоснование в соответствии с новыми реалиями // Вопросы теоретической экономики. 2024. № 2. С. 19–29.
2. *Гребнев Л.С.* Экономический суверенитет: свобода хозяйствования или обеспеченность существования // Суверенитет в экономике. М.: ГУ-ВШЭ, 1996. С. 24–68.
3. *Будков Д.В.* Автономизация экономики: основные аспекты и оценка // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 5.
4. *Щербаков В.В.* Новая логистика и устойчивость транспортно-логистического рынка России // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сб. статей по итогам XVIII национальной науч.-практ. конф. с международ. участием. 28–29 сентября 2023 г., г. Санкт-Петербург. СПб., 2023. С. 489–494.
5. Как уничтожать рябь по воде // Коммерсантъ. 2020. № 88.
6. *Лукиных В.Ф., Малыгин Д.С.* Концепция логистического каркаса // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2023. № 2. С. 117–126.
7. *Щепетов П.А.* К вопросу о дефиниции концепта «международный транспортный коридор» // Экономические отношения. 2024. Т. 14, № 4. С. 701–720.
8. *Шило А.Н.* Повышение глобальной конкурентоспособности логистических маршрутов как основа для достижения национальных целей в экономике Российской Федерации // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: материалы V национальной науч.-образ. конф. 14–16 октября 2024 г., г. Санкт-Петербург. В 2-х ч. Ч. 1. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. С. 96–104.

Сенькив И.О., Бездудная А.Г.

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются методологические основы и практические аспекты рейтингования субъектов Российской Федерации по уровню цифровой зрелости. Показано, что формирование и применение рейтинговой системы служит инструментом стимулирования регионов к внедрению цифровых технологий и повышению эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг. Особое внимание уделено новой методике расчёта цифровой зрелости, утверждённой Правительством Российской Федерации в 2025 году, охватывающей ключевые отрасли экономики и социальной сферы – здравоохранение, образование, городское хозяйство, общественный транспорт и государственное управление. Раскрывается структура методики, источники данных и ключевые индикаторы оценки. Анализируются экспертные позиции относительно репрезентативности показателей и выявляются основные проблемы внедрения: технологическое неравенство регионов, разрозненность инфраструктуры и ограниченность аналитических метрик. Сделан вывод о необходимости совершенствования методологических подходов к оценке цифровой зрелости с учётом глубины цифровой трансформации и качества цифровых услуг.

Ключевые слова. Цифровая зрелость, цифровая трансформация, методика оценки, регионы России, цифровизация, индикаторы, искусственный интеллект, инфраструктура, государственные услуги.

Senkiv I.O., Bezdudnaya A.G.

ASSESSMENT OF THE DIGITAL MATURITY OF RUSSIAN REGIONS: METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS OF APPLICATION

Abstract. The article examines the methodological foundations and practical aspects of ranking the subjects of the Russian Federation by level of digital maturity. It shows that the formation and application of a ranking system serve as an instrument to encourage regions to adopt digital technologies and to improve the efficiency of providing state and municipal services. Special attention is paid to the new methodology for calculating digital maturity, approved by the Government of the Russian Federation in 2025, covering key sectors of the economy and social sphere – healthcare, education, urban utilities, public transport, and public administration. The structure of the methodology, data sources, and key assessment indicators are disclosed. Expert positions on the representativeness of the indicators are analyzed, and the main implementation problems are identified: technological inequality among regions, fragmentation of infrastructure, and limited analytical metrics. The conclusion is drawn that methodological approaches to assessing digital maturity need to be improved, considering the depth of digital transformation and the quality of digital services.

ГРНТИ 06.52.35

EDN PEYINW

© Сенькив И.О., Бездудная А.Г., 2025

Иван Олегович Сенькив – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0007-5709-7527

Анна Герольдовна Бездудная – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-7605-5660

Контактные данные для связи с авторами (Сенькив И.О.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboyedov canal emb., 30-32). E-mail: i-senkiv@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 12.10.2025.

Keywords. *Digital maturity, digital transformation, assessment methodology, Russian regions, digitalization, indicators, artificial intelligence, infrastructure, public services.*

Введение

Цифровая трансформация регионов в ключевых отраслях экономики является стратегическим приоритетом социально-экономического развития Российской Федерации. В указе Президента РФ № 474 от 21.07.2020 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» в качестве одного из целевых показателей национальной цели «цифровая трансформация» указано достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы. Эффективное использование цифровых технологий определяет конкурентоспособность регионов, качество государственных услуг и уровень взаимодействия граждан с государством.

В этой связи особое значение приобретает создание прозрачной и объективной методики оценки цифровой зрелости регионов, позволяющей не только фиксировать текущий уровень цифровизации, но и выявлять направления для дальнейшего совершенствования. 17 июня 2025 года Правительство Российской Федерации внесло изменения в свое постановление от 28 января 2025 г. № 58, утвердив обновлённую методику расчёта уровня цифровой зрелости государственного и муниципального управления, а также ряда отраслей – здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта. Координация работ по сбору, верификации и анализу данных возложена на Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Методика предполагает использование данных из автоматизированных информационных систем, государственных внебюджетных фондов и других цифровых источников, интегрированных в федеральную государственную систему координации информатизации. Каждый сектор оценивается по набору индикаторов, отражающих степень цифровизации процессов и доступность электронных услуг для граждан и организаций. Так, в сфере здравоохранения оцениваются доля удалённых консультаций, наличие централизованного хранения медицинских данных и использование цифровых решений для ведения документации. В образовании анализируется распространённость персонализированных учебных траекторий, цифровых платформ и автоматизированных систем мониторинга успеваемости. Для городского хозяйства и строительства ключевыми метриками выступают цифровизация сервисов ЖКХ, онлайн-оплата коммунальных услуг, интеграция диспетчерских систем. Аналогичные критерии применяются к транспорту и государственному управлению – от уровня внедрения безналичных платежей до доли услуг, предоставляемых через Единый портал госуслуг.

Материалы и методы исследования

В качестве материала для исследования использованы официальные данные государственных органов Российской Федерации за 2024 год, включающие сведения о цифровизации государственных и муниципальных органов управления, а также ключевых отраслей экономики и социальной сферы – здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта. Основным источником информации являются автоматизированные информационные системы федерального и регионального уровня, государственные внебюджетные фонды, статистическая отчетность и данные, аккумулируемые в федеральной государственной информационной системе координации информатизации.

В рамках исследования осуществлялся сбор и систематизация данных, включающих информацию из различных источников, с последующей её верификацией и стандартизацией для проведения анализа. Проводилась идентификация и классификация индикаторов, включающих ключевые показатели цифровой зрелости для каждого сектора – здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта и государственного управления. Использование комплексного подхода, объединяющего количественный анализ, экспертные оценки и методологическую проверку, позволило получить объективную оценку уровня цифровой зрелости регионов, выявить проблемные направления цифровой трансформации и сформулировать рекомендации по совершенствованию управленческих процессов и повышению эффективности предоставления цифровых услуг населению.

Методики комплексной оценки цифровой зрелости

Современная эпоха характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, оказывающих влияние на все сферы общественной и экономической жизни. Одним из ключевых аспектов этого процесса является оценка уровня цифровой зрелости регионов [1], что позволяет определить степень готовности субъектов к внедрению современных цифровых решений и эффективному использованию информационных ресурсов. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью формирования эффективной политики цифровой трансформации, направленной на повышение конкурентоспособности российской экономики, оптимизацию процессов управления и улучшение качества жизни граждан.

Прежде чем переходить к непосредственному рассмотрению рейтингов, целесообразно дать определение понятию «цифровая зрелость». В соответствии с официальной терминологией, цифровая зрелость отражает степень интеграции и использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в деятельности государственных органов, организаций и учреждений, обеспечивающую эффективное выполнение их функций в условиях современной цифровой экономики. При оценке цифровой зрелости учитываются такие факторы, как наличие квалифицированного персонала, доступность и качество ИКТ-инфраструктуры, объем инвестиций в цифровизацию, а также эффективность применения цифровых инструментов в повседневной профессиональной и управленческой практике.

На основе этих принципов формируется рейтинг цифровой зрелости субъектов Российской Федерации, представляющий собой комплексную оценку уровня внедрения цифровых технологий в различных секторах деятельности. Методика расчёта рейтинга предусматривает использование системы отраслевых индикаторов, отражающих как широту охвата цифровыми сервисами, так и глубину цифровой трансформации процессов. Среди ключевых показателей выделяются: уровень внедрения электронных услуг и автоматизированных систем, масштаб использования цифровых платформ и информационных ресурсов, доступность и качество ИКТ-инфраструктуры, степень квалификации персонала, а также эффективность применения цифровых решений в управлении и предоставлении услуг населению.

Существует несколько подходов к оценке уровня цифровой зрелости регионов [2]. Один из наиболее распространённых предполагает использование специализированных рейтингов, разрабатываемых как государственными органами, так и независимыми исследовательскими агентствами. В качестве примера такого подхода можно привести рейтинг цифровой зрелости, разработанный Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (таблица 1). Данный рейтинг базируется на комплексной системе оценки, включающей широкий спектр параметров, среди которых количество пользователей цифровых услуг, уровень квалификации специалистов в области информационных технологий, объём инвестиций в цифровую инфраструктуру, а также другие ключевые показатели, отражающие степень цифровой трансформации регионов.

Таблица 1

Рейтинг цифровой зрелости субъектов РФ по ключевым направлениям за 2024 год

№ п/п	Регион	Сильные регионы	Регион	Отстающие регионы
1	Белгородская область	98,9	Республика Тыва	24,09
2	Московская область	98,4	Карачаево-Черкесская Республика	28,23
3	Сахалинская область	98,0	Чукотский автономный округ	28,51
4	Тульская область	97,8	Республика Алтай	28,97
5	Республика Татарстан	97,5	Республика Ингушетия	30,44

Составлено на основе данных Минцифры России о цифровой зрелости регионов России, см.: https://minsvyaz.donland.ru/activity/58696/?utm_source=chatgpt.com.

Анализ данных позволяет сделать ряд выводов о текущем состоянии цифровой зрелости субъектов Российской Федерации. Во-первых, наблюдается значительное расслоение между регионами: лидирующие субъекты демонстрируют высокий уровень интеграции цифровых технологий в управленческие и социальные процессы, что отражается на широком охвате электронных услуг, развитой ИКТ-инфраструктуре и высокой квалификации персонала. Во-вторых, регионы с низким уровнем цифровой

зрелости сталкиваются с ограничениями в инфраструктурном обеспечении, недостаточной подготовкой кадров и ограниченными возможностями для внедрения инновационных решений, затрудняя эффективное предоставление государственных и муниципальных услуг.

Вместе с тем, существуют и другие рейтинги цифровой зрелости, подготовленные независимыми аналитическими агентствами. Например, Агентство политических и экономических коммуникаций (АПЭК) представило рейтинг цифровой экосистемы регионов России, где также были выделены лидеры и аутсайдеры по уровню цифровизации. По данным АПЭК, Москва, Татарстан, Санкт-Петербург, Тульская область и Ханты-Мансийский автономный округ вошли в топ-5 регионов, тогда как Республика Тыва, Карачаево-Черкесская Республика, Чукотский автономный округ, Республика Алтай и Республика Ингушетия оказались в числе отстающих регионов. В таблице 2 представлены данные об Индексе цифровой зрелости регионов (ИЦЭР) России.

Таблица 2

Рейтинг цифровой зрелости регионов России по ИЦЭР за 2024 год

№	Регион	ИЦЭР	№	Регион	ИЦЭР
1	Москва	96,76	75	Республика Тыва	24,09
2	Республика Татарстан	89,22	76	Карачаево-Черкесская Республика	28,23
3	Санкт-Петербург	82,90	77	Чукотский автономный округ	28,51
4	Тульская область	81,10	78	Республика Алтай	28,97
5	Ханты-Мансийский автономный округ	79,80	79	Республика Ингушетия	30,44
6	Ямало-Ненецкий автономный округ	78,50	81	Республика Дагестан	31,12
7	Республика Башкортостан	77,30	82	Кабардино-Балкарская Республика	31,76
8	Челябинская область	76,10	83	Республика Калмыкия	32,01
9	Республика Саха (Якутия)	74,90	84	Республика Северная Осетия – Алания	32,45
10	Воронежская область	73,70	85	Карачаево-Черкесская Республика	32,89

Составлено на основе данных Агентства политических и экономических коммуникаций (АПЭК).

Данные рейтинга позволяют сделать вывод о существенном расхождении уровней цифровой зрелости регионов Российской Федерации по состоянию на 2024 год. Наиболее развитые регионы характеризуются высокими показателями цифровой зрелости, свидетельствующими о широком внедрении современных информационных технологий в государственную деятельность, экономику и социальную сферу. Так, Москва занимает первое место с индексом 96,76 баллов, что свидетельствует о высоком уровне информатизации и цифровизации ключевых сфер жизнедеятельности города. За Москвой следуют Республика Татарстан (89,22 балла) и Санкт-Петербург (82,90 балла), оба региона демонстрируют устойчивое развитие цифровых инициатив и активное использование информационно-коммуникационных технологий.

Значительное снижение показателей наблюдается у ряда менее экономически благополучных регионов, расположенных преимущественно в отдалённых и малонаселённых районах страны. Регионы имеют существенно меньшие значения индекса цифровой зрелости, отражающие ограниченность инфраструктурных возможностей, низкий уровень внедрения цифровых технологий и недостаточность кадровых ресурсов. К примеру, Республика Тыва имеет наименьший балл — всего 24,09, что подчёркивает острую потребность в развитии соответствующих компетенций и инфраструктуры.

Факторы, влияющие на уровень цифровой зрелости

Факторы, определяющие уровень цифровой зрелости регионов, многочисленны и взаимосвязаны [4]. Рассмотрим их подробнее:

1. Экономический потенциал региона. Богатство региона напрямую влияет на способность инвестировать в развитие цифровой инфраструктуры и обучение квалифицированных кадров. Например, исследование Минцифры РФ показало, что регионы с высоким уровнем доходов, такие как Москва и Московская область, стабильно занимают верхние строчки рейтингов цифровой зрелости. Высокий экономический потенциал позволяет привлекать больше инвестиций в цифровую инфраструктуру, создавать центры компетенции и развивать инновационные кластеры [5].

2. Образовательный уровень населения. Высокий уровень образования и квалификации населения способствует успешному внедрению и использованию цифровых технологий. Исследование Института социально-экономических исследований РАН продемонстрировало прямую корреляцию между качеством человеческого капитала и уровнем цифровой зрелости региона. Регион с большим количеством выпускников вузов и студентов технических специальностей, как правило, быстрее адаптируется к новым технологиям и эффективнее использует их преимущества. Ярким примером служит регион Республики Татарстан, который последовательно проводит политику улучшения образовательного уровня населения и достижения высоких позиций в национальных рейтингах цифровой зрелости.

3. Государственная политика. Поддержка государства помогает улучшению показателей цифровой зрелости. Активная поддержка правительства помогает преодолеть барьеры на пути цифровой трансформации. Примером успешной реализации государственной политики может служить программа «Цифровая экономика» (см.: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-grossijskoj-federaczii>), которая направлена на развитие цифровой инфраструктуры, увеличение числа пользователей онлайн-сервисов и совершенствование информационной безопасности. Программа стимулирует региональные органы власти к активному участию в процессах цифровизации, что отражается на росте индексов цифровой зрелости.

4. Исторически сложившиеся условия. Регионы с историей промышленного развития и сформированными промышленными кластерами часто демонстрируют более высокие уровни цифровой зрелости. Инновационная активность предприятий, находящихся в таких регионах, способствует адаптации новых технологий и формированию культуры цифровой компетентности. Например, Нижегородская область, имеющая богатую историю машиностроительной промышленности, заняла высокое место в рейтинге цифровой зрелости, что связано с традициями технического прогресса и заинтересованностью крупных компаний в автоматизации производственных процессов.

Проведенный анализ показал, что одним из самых значительных барьеров является существующий разрыв в уровнях технологического оснащения и доступности цифровых сервисов между регионами. Некоторые регионы имеют высокий уровень покрытия широкополосным интернетом, современные центры обработки данных и квалифицированные кадры, тогда как другие сталкиваются с нехваткой базовых телекоммуникационных мощностей и низким уровнем квалификации персонала. Например, разрыв в покрытии скоростным интернетом между Москвой и Дальневосточным регионом значительна.

Заключение

Проведенное исследование позволило комплексно проанализировать методологические основы и практические аспекты оценки цифровой зрелости субъектов Российской Федерации. Утвержденная в 2025 году единая методика расчета, охватывающая ключевые отрасли экономики и социальной сферы, представляет собой переход от фрагментарного мониторинга к системе стратегического управления цифровой трансформацией на субнациональном уровне [6]. Эта система, базирующаяся на объективных данных из государственных информационных систем, трансформирует рейтинг из инструмента диагностики в действенный механизм стимулирования региональных властей, формирования здоровой конкурентной среды и адресного распределения ресурсов для выравнивания диспропорций.

Вместе с тем, как показал анализ, внедрение данной методики сопряжено с рядом системных вызовов. Ключевой проблемой остается глубинное технологическое неравенство между регионами, которое воспроизводит и усиливает существующие социально-экономические диспропорции. Устойчивый разрыв между лидерами (такими как Москва, Республика Татарстан, Санкт-Петербург) и аутсайдерами (ряд республик Северного Кавказа и Сибири) обусловлен не только дифференциацией в бюджетной обеспеченности, но и состоянием инфраструктуры, качеством человеческого капитала и уровнем инновационной активности бизнеса. Это подтверждается данными как официального рейтинга Минцифры России, так и независимых оценок, например рейтинга Агентства политических и экономических коммуникаций (АПЭК).

Еще одним значимым вызовом является методологическая ограниченность части аналитических метрик. Несмотря на стремление к комплексности, существующие индикаторы зачастую фиксируют формальные параметры, такие как доля электронных услуг или факт наличия систем, но в недостаточной мере оценивают глубину цифровой трансформации бизнес-процессов, реальное качество и востребованность цифровых сервисов, а также их конечный социально-экономический эффект. Актуальной

задачей представляется совершенствование измерительной системы в сторону включения показателей, отражающих результативность и воздействие цифровизации на качество жизни граждан и конкурентоспособность региональной экономики.

Дальнейшее развитие методологии оценки цифровой зрелости должно быть направлено на преодоление выявленных ограничений. Перспективным видится движение в сторону более гибких моделей, учитывающих отраслевую и территориальную специфику регионов, а также смещение фокуса с измерения «цифровизации ради цифровизации» на оценку реальной трансформации управленческих и производственных процессов [7]. Последовательная работа в этом направлении позволит не только повысить объективность и репрезентативность рейтингов, но и превратить их в эффективный инструмент для принятия обоснованных управленческих решений, способствующих достижению стратегических целей цифрового развития Российской Федерации и обеспечению цифрового суверенитета.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Горбач Л.А., Шинкевич М.В., Кушаева Э.Р. Цифровая зрелость как индикатор трансформационных процессов в экономике // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 5 (90). С. 87–96.
2. Шабалтина Л.В. Цифровая зрелость как инструмент целенаправленной трансформации технологических укладов // Креативная экономика. 2022. № 6. С. 2055–2072.
3. Боркова Е.А., Бездудная А.Г. Оценка дифференциации в развитии регионов России в контексте достижения Целей устойчивого развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 8.
4. Еловская М.А. Цифровая трансформация экономики: проблемы, перспективы и ее влияние на экономическую безопасность // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 4 (148). С. 114–120.
5. Бездудная А.Г., Мамедов З.Ф., Багиев Г.Л. Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в современных условиях // Проблемы современной экономики. 2024. № 4 (92). С. 224.
6. Ватлина Л.В. "Индикаторы здорового администрирования" в предметном поле менеджмента и государственного управления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6–1 (144). С. 83–87.
7. Кузнецова Е.К., Ивашкевич Т.В. Организация и развитие системы государственного мониторинга достижения «цифровой зрелости» промышленности в России // Вопросы инновационной экономики. 2023. № 4. С. 1193–2002.

Кузнецова В.П., Сун Пэнчен

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ КАК ФАКТОРЫ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В статье исследуется воздействие цифровой экономики и электронной коммерции на пространственную организацию экономики и региональное развитие. На основе анализа эволюции понятийного аппарата и современных трактовок электронной коммерции (включая подходы ОЭСР и практику КНР) доказываем, что распространение цифровых бизнес-моделей является мощным фактором, трансформирующим традиционные экономико-географические принципы. Разработана систематизация эффектов цифровой экономики для различных типов регионов (агломерации, периферийные, депрессивные) и обоснована необходимость адаптации инструментов региональной политики к новым условиям. Особое внимание уделяется асимметрии развития цифровой инфраструктуры и навыков как ключевому ограничителю для включения регионов в цифровую экономику.

Ключевые слова. Региональная экономика, цифровая экономика, электронная коммерция, пространственное развитие, региональная политика, цифровое неравенство, цифровая инфраструктура, региональные рынки.

Kuznetsova V.P., Song Pengcheng

DIGITAL ECONOMY AND E-COMMERCE AS FACTORS OF THE SPATIAL ORGANIZATION OF THE ECONOMY

Abstract. The article examines the impact of the digital economy and e-commerce on the spatial organization of the economy and regional development. Based on an analysis of the evolution of conceptual frameworks and modern interpretations of e-commerce (including OECD approaches and the practice of the PRC), it is proven that the proliferation of digital business models is a powerful factor transforming traditional economic-geographical principles. A systematization of the effects of the digital economy for different types of regions (agglomerations, peripheral, depressed) is developed, and the necessity of adapting regional policy tools to new conditions is substantiated. Particular attention is paid to the asymmetry in the development of digital infrastructure and skills as a key constraint on the inclusion of regions in the digital economy.

Keywords. Regional economy, digital economy, e-commerce, spatial development, regional policy, digital divide, digital infrastructure, regional markets.

Введение

Глобальный тренд цифровизации экономики сталкивается с неравномерностью пространственного развития, которое для крупных стран может быть весьма существенным [1, 2]. Для Китая с его огромной

ГРНТИ 06.61.23

EDN IQEXIS

© Кузнецова В.П., Сун Пэнчен, 2025

Валентина Петровна Кузнецова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры отраслевой экономики и финансов Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург). ORCID 0000-0003-3933-4174

Сун Пэнчен – доцент университета Циндао Хуанхай (Китай), аспирант кафедры отраслевой экономики и финансов Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург). ORCID 0009-0002-0096-6668

Контактные данные для связи с авторами (Кузнецова В.П.): 191186, г. Санкт-Петербург, набережная реки Мойки, 48 (Russia, St. Petersburg, Moika emb., 48). Тел.: +7 921 358 88 91. E-mail: vpr1000@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 30.07.2025.

территорией и значительной межрегиональной дифференциацией вопрос о том, как цифровая экономика и электронная коммерция влияют на регионы, является стратегически важным. Поскольку возникает противоречие между потенциальными возможностями цифровой экономики для преодоления географической периферийности и реальными рисками усиления «цифрового разрыва» между регионами, то целью исследования является анализ двойственного характера влияния цифровой экономики и электронной коммерции на региональное развитие и обоснование на этой основе приоритетов для региональной политики.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть сущность цифровой экономики и электронной коммерции как факторов, трансформирующих пространственную экономику; проанализировать позитивные и негативные эффекты их распространения для различных типов регионов; выявить ключевые барьеры развития электронной коммерции в регионах (инфраструктурные, кадровые, институциональные); предложить направления адаптации региональной политики для стимулирования позитивных эффектов цифровизации.

Объектом исследования является система регионального социально-экономического развития в условиях глобальной цифровизации. Предметом исследования выступают причинно-следственные связи, закономерности и особенности влияния цифровой экономики и электронной коммерции на пространственную организацию хозяйства, конкурентные позиции и траектории развития регионов.

Материалы и методы

Методология исследования основывается на системном подходе, который позволяет рассматривать регион как сложную, открытую социально-экономическую систему, трансформируемую под влиянием внешних факторов цифровизации. Для анализа роли формальных и неформальных правил (политика, регулирование) в развитии цифровой экономики на местах используется институциональный подход.

Для решения поставленных задач применяется комплекс взаимодополняющих методов, таких как сравнительный анализ, используемый для сопоставления различных трактовок понятий «цифровая экономика» и «электронная коммерция» [3], а также для выявления различий в подходах к их регулированию и измерению в разных странах (на примере КНР и России); историко-логический метод применяется для ретроспективного анализа эволюции определений электронной коммерции (от широких к узким, по ОЭСР) и понимания причин этой эволюции; статистические методы – для сбора и первичного обобщения данных по регионам (проникновение интернета, доля занятых в ИТ, объем онлайн-торговли, наличие логистической инфраструктуры); метод сравнительного анализа – для углубленного анализа успешных практик интеграции отдельных регионов и др.

Результаты и их обсуждение

Цифровая экономика (англ. digital economy) или электронная экономика (англ. e-economy) – это термины, обозначающие новую экономическую реальность, основанную на быстром и разнонаправленном потоке информации, в которой важную роль играют среди прочего: знания, оцифровка, виртуализация, интеграция, инновации и глобализация. Цифровая экономика – это постиндустриальная экономическая система, функционирование которой основано на широком использовании цифровых технологий. Таким образом, это экономика, в которой интернет и современные ИКТ нашли применение практически во всех сферах социальной, общественной и политической жизни, создавая тем самым новую цифровую экосистему.

Основой этой системы является цифровая инфраструктура, обеспечивающая глобальную платформу для связи, взаимодействия и сотрудничества между различными организациями. Она также предоставляет виртуальное пространство, устраняющее проблемный барьер расстояния, времени и функционального разделения, и открывает совершенно новые возможности для формирования социальных отношений или моделей ведения бизнеса, которые все чаще принимают глобальный характер. Цифровая экономика характеризуется следующими особенностями:

- основывается на знаниях (цифровые технологии позволяют упорядочивать массивные наборы данных, которые затем преобразуются в информацию, а те, в свою очередь, используются в процессе генерации (новых) знаний). Таким образом, ключевым ресурсом является знание, а ключевой компетенцией людей и организаций является способ и скорость их использования. В условиях цифровой экономики знания являются стратегическим ресурсом, конкурентным фактором, источником добавленной стоимости;

- воспринимается и функционирует как система глобального характера (прогресс в области доступа в интернет и информационных технологий способствовал включению в систему мировой экономики почти всех участников рыночного обмена);
- основана на всеобщем доступе к современным инновационным технологиям (цифровые технологии изменяют целые сектора экономики, позволяют оптимизировать производственные и управленческие процессы, влияют на модернизацию продуктов, создание новых продуктов, предложение новых услуг или применение инновационных бизнес-моделей). Благодаря глобальной инфраструктуре инновации быстрее и проще внедряются;
- использует сетевые макеты (компьютерные сети обеспечивают неограниченную мультимедийную связь, свободную от ограничений, связанных, например, с местом, временем, расстоянием или количеством и формой передаваемых данных);
- представляет собой турбулентную систему (развитие цифровых технологий является причиной возникновения гиперконкуренции и, следовательно, неопределенности окружающей среды. Источником создания ценности являются постоянные преобразования);
- услуги являются ее основным сектором (распространение новых и информационных технологий позволяет получить доступ ко многим бизнес-инструментам и программам, благодаря которым возникают новые виды и формы предоставления услуг. Таким образом, предприятие в цифровой экономике в значительной степени является производителем услуг, интегрированных или встроенных в продукт);
- формирует гиперконкурентные отношения (цифровая инфраструктура экономики, основанная на ключевой роли информационного потока, создает идеальные условия для интенсивного развития стран и, таким образом, для развития гиперконкуренции);
- допускает виртуальные действия (в цифровой экономике, по аналогии с традиционно понимаемой структурой, функционируют виртуальные организации и процессы, реализуемые с использованием цифровых технологий).

Итак, в цифровой экономике переориентации оказались подвержены как образ жизни общества, так и условия конкуренции (создания стоимости) и принципы функционирования компаний. Многие из традиционных рыночных процессов изменили свою форму на новую – цифровую. Наличные деньги все чаще заменяются электронными, а покупки осуществляются в виртуальных магазинах, открытых 24 часа в сутки. Развитие интернета привело к эволюции мышления о торговле товарами и услугами, став толчком к созданию нового электронного измерения транзакций – *electronic commerce*.

Электронная коммерция – это термин, который получил в научной литературе много интерпретаций. В Китае, например, все чаще говорят не только об электронной коммерции (англ. *e-commerce*), но и об электронном бизнесе (англ. *e-business*) или электронной экономике (англ. *e-economy*). Однако их взаимозаменяемое использование неверно. Электронную коммерцию, по нашему мнению, надлежит понимать, как часть (подмножество) электронного товарооборота, осуществляемого на виртуальной арене электронной экономики.

Электронная торговля – это процесс продажи и покупки товаров и услуг с помощью электронных средств, и интернета. Это особый вид деятельности в области электронного бизнеса, который включает в себя передачу товаров, услуг и сопутствующей информации с помощью технологий, опосредующих этот обмен. Электронный бизнес, с другой стороны, это – использование интернета и современных технологий (программных, аппаратных и коммуникационных) для ведения бизнеса [4]. Таким образом, это гораздо более широкое понятие, чем электронная коммерция, потому что его определяющая структура выходит за рамки процессов покупки и продажи, включая те элементы, которые связаны с деятельностью в отношениях с деловыми партнерами, такими как коммуникация, обмен информацией, производство, маркетинг, управление цепочками поставок, электронное управление данными, планирование ресурсов предприятия или управление взаимоотношениями с клиентами. Это означает, что электронная коммерция является лишь одной из многих функций онлайн-бизнеса и одной из целей процесса транзакции.

Наконец, электронная экономика, как уже было сказано ранее, представляет собой новую модель экономики, совокупность компонентов и, следовательно, явлений, которые относятся к сшиванию, все-

общей оцифровке, возрастающей роли информации. Это результат технологического развития и сближения методов обработки данных, развития телекоммуникаций и знания. В электронной экономике цифровые продукты и услуги являются средством реализации бизнес-процессов.

Неточности в переводе и определении электронной коммерции являются результатом нескольких важных проблем:

- во-первых, перевод термина с английского связан с неоднозначностью используемых слов и, следовательно, возникновением многочисленных трудностей, возникающих при попытке точно передать значение понятий и терминов;
- во-вторых, электронная коммерция имеет много синонимов, таких как: e-retail, e-trade, on-line sale, internet-commerce, online-commerce, internet-trade, electronic-shopping, cybercommerce и т.д., перевод которых также вызывает много проблем. В результате в китайской литературе наряду с электронной коммерцией можно встретить другие термины, такие как «интернет-торговля» (е-торговля) или «виртуальная торговля», и попытки систематизировать их;
- в-третьих, способ определения электронной коммерции в основном зависит от точки зрения исследователя, принятой для реализации конкретного предполагаемого объема работы (например, является ли предметом исследования внутренняя или международная электронная коммерция; является ли это торговлей между предприятиями или предприятиями и потребителями; идет ли речь об оптовой или розничной торговле; относится ли электронная коммерция только к продаже и покупке через интернет или включает другие электронные сети). Таким образом, в зависимости от потребностей исследователя определение электронной коммерции принимает различные формы и, таким образом, становится методологически неоднородным понятием.

Проблема определения электронной коммерции также связана с разнообразием ее форм с учетом таких элементов, как: применяемая технология в процессе оформления заказа; объект сделки; стороны, участвующие в сделке; место заключения сделки; местоположение объекта сделки; местоположение партнера по сделке и т.д. Таким образом, критерии, отличающие формы электронной коммерции, имеют важное значение для научных исследований, проводимых в этой области.

Некоторые авторы пытаются объяснить суть электронной коммерции в общих чертах или через широкий спектр функциональных процессов, связанных с электронной коммерцией [5, с. 190-193]. Они описывают электронную коммерцию как мощную концепцию и процесс, коренным образом изменяющий течение человеческой жизни. В свою очередь, другие специалисты обращают внимание на эффекты – благодаря новым бизнес-процессам, таким как онлайн-реклама, онлайн-маркетинг или принятие онлайн-заказов, электронная коммерция облегчает доступ к продуктам и взаимодействие с потенциальными клиентами [6]. Р.Т. Виганд представляет электронную коммерцию как беспрепятственное использование и применение информационных и коммуникационных технологий по всей цепочке создания стоимости бизнес-процессов, осуществляемых в электронном виде и предназначенных для достижения бизнес-целей [7].

Помимо вышеперечисленного, не менее интересным предложением о сути электронной коммерции является трактовка, предложенная М. Шоу и его соавторами [8]. Эти исследователи подчеркнули, что в дополнение к бизнес-подходу, электронная коммерция также способствует снижению затрат, улучшению предоставления услуг и развитию взаимодействия (сотрудничества, совершения транзакций) между членами различных сообществ. Стремясь передать суть электронной коммерции, эти исследователи рассматривают электронную коммерцию с нескольких основных точек зрения:

- технология (электронная коммерция возможна благодаря глобальным сетям, в которых происходят бизнес-процессы и транзакции между организациями, и поэтому важную роль в проведении электронного обмена играет интернет и коммуникационные сети);
- маркетинг (электронная коммерция – это новый канал связи с клиентами и новые возможности для расширения границ предприятий, посредством которого можно напрямую охватить максимальное количество клиентов);
- экономика (электронная коммерция создает новые рынки, которые характеризуются насыщенным городским информационным потоком, меняющимися экономическими правилами и высокой динамикой);
- информация (электронная коммерция создает новые способы компиляции, синтеза, дистрибуции и продажи информации как продуктов и услуг);

- рынок (глобальные сети, поддерживающие электронную коммерцию, создали новое рыночное пространство, предлагающее доступ к данным и информации в режиме реального времени, передачу, интерактивную связь, широкий охват и связь. Благодаря этим характеристикам создается более эффективный рынок обмена товарами и распределения ресурсов);
- операционный уровень (электронная коммерция нуждается в разнообразных услугах для поддержки всех своих потенциальных функций. Эти услуги, в свою очередь, нуждаются в единой инфраструктуре для обеспечения целостности, единообразия и эффективности, например: приложения, поддерживающие платежную и банковскую инфраструктуру, или услуги, улучшающие организацию, поиск, фильтрацию и обработку бизнес-транзакций).

Все структурные, институциональные, процессуальные и технологические изменения, внесенные в электронную коммерцию, требуют новых рамок для удовлетворения правовых потребностей, конфиденциальности и общественного порядка. Решение этих проблем требует сбалансированного подхода, который учитывает интересы и потенциальные противоречия между различными сторонами. Аналогично электронную коммерцию воспринимают Р. Калакота и А.Б. Уинстон [9]:

- с точки зрения связи электронная коммерция – это предоставление информации, услуг или платежей по телефонным линиям, компьютерным сетям или другими электронными средствами;
- с точки зрения бизнес-процессов электронная коммерция – это применение технологий для автоматизации бизнес-транзакций и рабочих процессов;
- с точки зрения услуг электронная коммерция – это инструмент, который удовлетворяет потребности компаний и потребителей за счет снижения затрат при одновременном улучшении качества и увеличении скорости предоставления услуг;
- с точки зрения онлайн-среды электронная коммерция предоставляет возможность покупать и продавать продукты и информацию в интернете.

Еще одним примером широкого распространения электронной коммерции является определение Всемирной торговой организации (ВТО), принятое 20 мая 1998 года в Женеве. ВТО определяет электронную коммерцию как «производство, рекламу, продажу и распространение продуктов через телекоммуникационные сети» [3]. Таким образом, она признает электронную коммерцию как конкретную область торговли, включающую не только товары, пересекающие границу в электронном виде, но и те процессы, которые строго относятся к ведению онлайн-бизнеса и, следовательно, выходят за рамки электронной коммерции.

Такие широкие интерпретации электронной коммерции, хотя и составляют ее сущность, исключают возможность точного ее определения. В этих терминах трудно найти пример того, что не считается электронной коммерцией. Таким образом, они представляют собой описание возможностей, которые несет в себе электронная система. Однако стоит отметить, что в широком смысле электронная коммерция подчеркивает важный для этого типа транзакций аспект коммуникации, который часто принимает форму, характеризующуюся отсутствием необходимости прямого контакта между сторонами, аспект новых возможностей в области электронных способов оплаты (англ. e-payments), аспект взаимоотношений участников электронных транзакций или аспект сопутствующей транзакции коммуникационной инфраструктуры.

Эти элементы, в частности, были включены в определение электронной коммерции, разработанное Организацией экономического сотрудничества и развития – ОЭСР (Organization for Economic Cooperation and Development). Первоначально в 2001 году ОЭСР представила два подхода к электронной коммерции: широкий и узкий. Широкое определение относилось к сделкам купли-продажи через все доступные компьютерные сети, а узкое – к сделкам, осуществляемым исключительно через интернет. В обоих случаях заказанные товары или услуги могли быть доставлены и оплачены в онлайн-форме (например, в интернете) при помощи электронных платежей (доставка в цифровой форме), а также офлайн (оплата при получении, доставка почтой или курьером по указанному адресу).

Это означает, что варианты доставки и оплаты не определяли, была ли конкретная транзакция транзакцией электронной коммерции. Важным отличием был способ размещения или принятия заказа, и именно он определял, следует ли рассматривать данную транзакцию как межсетевую (проводимую через интернет) или более широкую электронную (проводимую через компьютерные сети).

В 2009 году ОЭСР изменила определение электронной коммерции. Внесенные изменения были продиктованы, прежде всего, заботой о получении наилучшего качества оценок e-commerce. В свете нового определения, действующего сегодня, электронная коммерция – это «продажа или покупка товаров, или услуг, осуществляемая через компьютерные сети методами, специально предназначенными для приема или размещения заказов. Товары или услуги заказываются этими методами, но оплата и окончательная доставка товаров или услуг не должны производиться онлайн. Транзакция электронной коммерции может осуществляться между предприятиями, домохозяйствами, частными лицами, правительствами и другими государственными или частными организациями. Электронная коммерция включает: заказы, размещенные на веб-сайтах, экстрасетях или посредством EDI (**Electronic Data Interchange**). Тип сделки определяется методом размещения заказа. Транзакции e-commerce не являются заказами, размещенными по телефонным звонкам, факсу или электронной почте, введенной вручную» [10].

По данным ОЭСР, транзакцией электронной коммерции также не является передача заказов с помощью коротких текстовых сообщений (SMS, англ. Short Message Service) или других сообщений, написанных от руки с помощью мессенджеров (например, WhatsApp, Telegram, WeChat, KakaoTalk), так как они не были специально разработаны для размещения и приема заказов. Их основная и ведущая функция – передача коротких сообщений и видеозвонков, поэтому они не могут быть включены в электронную коммерцию. Несомненно, однако, некоторые из этих инструментов используются в настоящее время для проведения электронных транзакций.

Представленное выше определение ОЭСР было принято правительством КНР для обеспечения наилучшей сопоставимости данных. В соответствии с этим понятием Министерство коммерции Китая предусматривает разделение на электронные продажи и электронные покупки, в зависимости от того, получит ли предприятие или разместит заказ. Оно также разграничивает способы подачи заявок на них через веб-сайт (англ. web e-commerce) и через электронную передачу данных (англ. EDI e-commerce). Это означает, что электронная коммерция может осуществляться через веб-сайты или веб-формы независимо от способа доступа к сети (компьютер, ноутбук, мобильный телефон), которые позволяют заказывать онлайн, бронировать онлайн или обмениваться электронными сообщениями типа EDI.

Оплата и окончательная доставка товаров или услуг могут осуществляться онлайн или офлайн (например, оплата при получении, микроплатежи, доставка по указанному адресу, потоковая передача цифрового контента). Заказы с помощью электронных сообщений, вводимых вручную (с использованием электронной почты), телефона или факса не являются транзакциями электронной коммерции. В связи с этим определяющая структура, принятая в КНР, исключает из электронной коммерции все акты купли-продажи, заключаемые с помощью электронной почты, в том числе те, которые в соответствии с действующим законодательством могут считаться обязательными сторонами, делающими соответствующие заявления о намерениях в цифровой форме.

На основе представленных толкований электронной коммерции можно отметить некоторые ее общие отличительные элементы, к которым относятся, среди прочего:

- некоторые устройства и методы, с помощью которых возможна онлайн-транзакция (например: стационарный телефон, мобильный телефон, смартфон, факс, компьютер, ноутбук, веб-приложения, веб-сайты, веб-платформы, электронная почта);
- сеть, технологии и программное обеспечение, соединяющие предприятия, страны и континенты, обеспечивающие передачу данных (например, телефонные линии, экстранет, интернет, EDI);
- в ней могут участвовать как специализированные стороны сделки, так и неспециализированные, занятые в сфере посредничества в товарно-денежном обмене: предприятия (торговые, сервисные, производственные), физические лица, государственные организации, перевозчики, поставщики, почтовые операторы, поставщики услуг, предприятия финансового сектора и др.;
- она включает частные процессы: информирование, коммуникация, дистрибуция, продажи, закупки, маркетинг, предпродажная и послепродажная поддержка, управление цепочками поставок, обработка данных, планирование ресурсов предприятия, управление повторным обслуживанием клиентов;
- ее область деятельности – розничная торговля, оптовая торговля, трансграничные продажи, внутренние продажи;
- основной предмет сделки – физические товары, цифровые товары, услуги, электронные услуги, бронирование.

Представленные характеристики указывают на кажущуюся гибкость определения электронной коммерции. С одной стороны, предметная сфера этого понятия допускает его широкое распространение, но, с другой, существуют некоторые ограничения, включающие и исключающие, более точно определяющие рамки электронной коммерции. В частности, эта структура создается некоторыми исследователями, национальными статистическими институтами, а также национальными и **международными** организациями для получения достоверных данных об электронной коммерции, и проверяется с помощью специально подготовленных для этой цели опросов. Они созданы, следовательно, не с точки зрения сущности электронной коммерции, а скорее для преодоления барьеров методологии.

Главная задача электронной коммерции – облегчить покупателям создание и приобретение желаемого продукта или услуги, а также обеспечение лучшей эффективности управления продажами организациям, осуществляющим электронную коммерческую деятельность. В настоящей работе принято авторское определение e-commerce (электронная коммерция, внутренняя торговля). Итак, под электронной коммерцией мы понимаем хозяйственный процесс, заключающийся в обмене товарами или услугами, осуществляемом с помощью средств электронной связи между субъектами, находящимися в товарно-денежном обороте, и другими участниками рынка. Это определение содержит три важнейших элемента, необходимых для развития электронной коммерции в сфере оптовой и розничной торговли: на стороне субъекта (кто?); на предметной стороне (что?); в инфраструктуре (как?).

Заключение

Таким образом, цифровая экономика и электронная коммерция являются не нейтральным, а мощным фактором, переформирующим пространственную организацию экономики. Их распространение носит двойственный характер, создавая как новые возможности для преодоления периферийности, так и серьезные риски усиления региональной асимметрии. Потенциал цифровой экономики для регионального развития не реализуется автоматически. Он требует целенаправленной, дифференцированной региональной политики, нацеленной на смягчение негативных и усиление позитивных эффектов с обязательным учетом специфики каждого типа региона.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Белокрылова О.С., Кузнецова В.П., Вардомацкая Л.П. Финансовая грамотность в мире цифровой экономики (региональный аспект) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 102-107.
2. Плотников В.А., Лусина Е.А. Оценка уровня региональной дифференциации в Российской Федерации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 2 (36). С. 5-15.
3. Декларация по глобальной электронной торговле. Принята 20 мая 1998 г. по итогам второй сессии Министерской конференции ВТО в Женеве, 18-20 мая. (Документ ВТО WT/MIN(98)/DEC/2.)
4. Kotler P. Marketing Management: The Millennium Edition. Person Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000. 718 p.
5. Nanekaran Y.A. An Introduction To Electronic Commerce // International journal of scientific & technology research. 2013. № 4. P. 190-193.
6. Gangeshwer D.K. E-Commerce or Internet Marketing: A Business Review from Indian Context // International Journal of u- and e-Service, Science and Technology. 2013. № 6. P. 187-194.
7. Wigand R., Benjamin R., Jelassi T., Klein S. Panel 2 Building Relationships in Electronic Commerce: European and North American Perspectives. ICIS 1997 Proceedings, 1997.
8. Shaw B., Strader W. Handbook on Electronic Commerce. International handbooks on information systems. Springer, 2000. 723 p.
9. Kalakota R., Whinston A.B. Electronic Commerce: A Manager's Guide. Addison-Wesley, 1997. 431 p.
10. OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011.

Яковлева Е.А., Манохина Е.Э., Лященко Д.Д., Белова Р.И.

ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВЫ ПРИРОДНО-ПРОДУКТОВОЙ ВЕРТИКАЛИ И ИНТЕГРАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ СЕКТОРОВ

Аннотация. Данное исследование посвящено природно-продуктовой вертикали (ППВ) в приборостроении. Основная цель работы – комплексный анализ структуры ППВ, выявление влияния цифровизации и внедрения искусственного интеллекта, а также оценка направлений развития промышленного сектора и воспроизводства основных производственных фондов.

Ключевые слова. Производственные фонды, приборостроение, цифровизация.

Yakovleva E.A., Manokhina E.E., Liashenko D.D., Belova R.I.

PROBLEMS AND FOUNDATIONS OF NATURAL PRODUCT VERTICALITY AND INDUSTRIAL SECTOR INTEGRATION

Abstract. This study is devoted to the natural product vertical (PPV) in instrument engineering, with an emphasis on the integration of key elements of the industrial comple. The main purpose of the work is a comprehensive analysis of the PPV structure, identification of the impact of digitalization and the introduction of artificial intelligence, as well as an assessment of the directions of development of the industrial sector and reproduction of fixed assets.

Keywords. Production facilities, instrumentation, digitalization.

Введение

Методология исследования базируется на сочетании традиционных и нечетко-множественных подходов к моделированию технологических и экономических параметров, что позволяет адекватно оценить эффективность функционирования предприятий, участников производственно-технологической цепочки в рамках природно-продуктовой вертикали (ППВ), с учётом вариативности и неопределённости производственных условий. Предложена детализированная модель затрат, учитывающая цифровизацию, автоматизацию, а также государственную субсидию объёмом 1 млрд рублей. Особое внимание уделено обоснованию необходимости разделения финансовых потоков на краткосрочный (эмиссионный) и долгосрочный (неэмиссионный) инвестиционные контуры.

ГРНТИ 06.75.31

EDN SLLWSF

Яковлева Е.А., Манохина Е.Э., Лященко Д.Д., Белова Р.И., 2025

Елена Анатольевна Яковлева – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0003-1799-0883

Евгения Эдуардовна Манохина – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0003-2584-7611

Дарья Дмитриевна Лященко – аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-5395-6079

Регина Ильинична Белова – специалист по учебно-методической работе кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0004-0069-7845

Контактные данные для связи с авторами (Манохина Е.Э.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 921-983-58-36. E-mail: jana73@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 02.09.2025.

Цифровизация существенно повышает эффективность взаимодействия на производственно-технологическом уровне, способствуя выпуску высокотехнологичной продукции в приборостроении и снижению производственных издержек. Вместе с тем, требуются значительные инвестиции, частично компенсируемые государственной поддержкой. Научная новизна работы заключается в разработке интегрированной модели ППВ с включением нечетких переменных и предложении двухконтурной финансовой системы как инструмента устойчивого развития отрасли. Такая система обеспечивает стабильное финансирование стратегических проектов и воспроизводство фондов, уменьшает финансовые риски и укрепляет экономическую безопасность.

Материалы и методы

Современное состояние промышленного комплекса России требует обеспечения устойчивого воспроизводства и модернизации основных производственных фондов (ОПФ) на фоне геополитических вызовов, санкционного давления и глубоких технологических трансформаций. Стратегия развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2050 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 11 июля 2024 года № 1838-р) подчёркивает суть рационального использования ресурсов и формирования сбалансированной природно-продуктовой вертикали (ППВ), как ключевого фактора экономической и энергетической безопасности.

В условиях интенсивной цифровизации, растущей капиталоемкости и усложнения производственных цепочек нарастает потребность в новых подходах к интеграции звеньев ППВ и финансовом обеспечении их устойчивого развития. Внедрение двухконтурной финансовой системы, сочетающей эмиссионные и неэмиссионные инвестиционные механизмы, наряду с применением нечетких моделей оценки неопределённостей, выступает инновационной основой, способствующей эффективному управлению и укреплению промышленности.

Последние годы отмечены возрастающим научным интересом к формированию и развитию ППВ как основы устойчивого развития отечественных технологий и экономики замкнутого цикла. Аналитические отчёты и статистические данные Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ и Росстата подтверждают увеличение государственных и частных затрат на науку и технологии, поддерживаемых на государственном уровне. Вместе с тем, сохраняются устойчивые системные проблемы, выявленные Счётной палатой, связанные с эффективностью использования ресурсов и несбалансированным региональным развитием.

Современные исследования объединяют вопросы интеграции природно-продуктовых вертикалей, цифровизации и финансового обеспечения, формируя комплексную методологическую и техническую основу для устойчивого развития промышленного комплекса России в условиях глобальных и технологических вызовов. Практические аспекты финансового обеспечения и цифровой трансформации промышленности подробно анализируются в работах, приведенных в списке литературы к этой статье.

Результаты и их обсуждение

Отсутствие единой, комплексной методологии интегрированного развития ППВ с учётом современных технологических, экономических и финансовых вызовов существенно затрудняет обеспечение не только устойчивого воспроизводства основных фондов, но и инновационного обновления промышленного комплекса. Современные финансовые инструменты недостаточно адаптированы к долгосрочному и целевому финансированию стратегических проектов, что снижает уровень эффективного использования ресурсов, усиливает риски технологического отставания и создает предпосылки для экономической нестабильности. Разработка и практическое внедрение концептуальной модели двухконтурной финансовой системы с интеграцией цифровых технологий и нечетких методов оценки позволит повысить достоверность прогнозирования и качество управления инвестиционными потоками.

Это будет способствовать устойчивому воспроизводству основных фондов и технологическому обновлению промышленности. Полученные результаты станут фундаментом для формирования эффективной государственной политики и создания инструментов финансового обеспечения инновационного развития, что напрямую укрепит экономическую безопасность и конкурентоспособность России на мировом уровне. Проблема создания и воссоздания ППВ заключается в необходимости комплексного объединения различных отраслей и сфер деятельности, технологически связанных для обеспечения эффективного движения природных ресурсов от их добычи до выпуска конечной продукции. Такой процесс

требует интеграции производств с учётом природных, технологических и экономических факторов, что осложняется рядом ключевых вызовов.

Во-первых, существует сложность в координации и синхронизации деятельности различных звеньев цепочки – от добывающей промышленности, производства компонентной базы до сервисного обслуживания выпускаемой продукции и утилизации отходов, поскольку они принадлежат к разным отраслям с разной спецификой, технологиями и управленческими подходами. Отсутствие единой информационной и технологической платформы затрудняет обмен данными и оптимизацию процессов как на государственном, так и на региональном уровнях, что приводит к нерациональному использованию ресурсов (материальных и нематериальных) и увеличению потерь на каждом этапе производственной цепочки.

Во-вторых, природные ресурсы характеризуются ограниченностью и деградацией качества (например, снижение концентрации полезных компонентов в руде), что снижает эффективность ресурсопользования и требует инновационных технологических решений для повышения ресурсоотдачи и устойчивости вертикали и «вертикально интегрированных структур по всей природно-продуктовой вертикали, начиная от НИР и ОКР, включающих обследование природных факторов, изучение окружающей реальности, проведение необходимых изысканий и испытаний, конструирование и разработки, до полного перечня производственного цикла, обслуживания, модернизации и утилизации, вторичного использования отходов и т.д.» [3]. Без внедрения современных технологий, таких как ресурсосберегающие процессы, повторное использование вторичных ресурсов и цифровые инструменты контроля, процесс производства становится неустойчивым и экологически небезопасным.

В-третьих, традиционные техногенные модели развития экономики, ориентированные на увеличение объемов добычи и потребления ресурсов, оказываются несостоятельными в условиях ограниченности природного капитала. Это приводит к дисбалансу между имеющимися ресурсами и конечными экономическими результатами (прибыли), проявляющемуся в дефиците продукции при избытке природных ресурсов в отдельных сегментах. Кроме того, нормативно-правовые, финансовые и институциональные барьеры затрудняют формирование эффективных ППВ [4]. Отсутствие стимулирующих механизмов для внедрения инноваций, недостаток инвестиций в модернизацию производств и экологическую безопасность, а также несовершенство систем управления природопользованием создают дополнительные препятствия для устойчивого развития вертикалей.

Природно-продуктовая вертикаль – это модель организации производственно-технологической цепочки, которая начинается с добычи природных ресурсов и заканчивается выпуском конечной продукции. Эта модель помогает эффективно управлять ресурсами, минимизировать потери и оптимизировать процессы на каждом этапе производства. Рассмотрим, как можно представить ППВ для промышленного комплекса, например, в приборостроении, в таблице раскрыты основные элементы природно-продуктовой вертикали.

Таблица

Природно-продуктовая вертикаль (ППВ) в промышленном комплексе приборостроения

Элемент ППВ	Подэлемент / продукция	ОКВЭД-2 (2024)	Количество предприятий в РФ	Основные регионы РФ
Добыча и первичная обработка ресурсов	Горнодобывающая промышленность (руда, уголь, нефть, газ)	05–09	~7 500	Кемеровская, Свердловская области, ЯНАО
	Лесозаготовительная промышленность	02	~7 200	Архангельская, Иркутская области, Красноярский край
	Водоснабжение	36	~4 000	Москва, Санкт-Петербург, Татарстан
Переработка ресурсов	Металлургическая промышленность (сталь, алюминий и др.)	24	~2 000	Челябинская, Липецкая области, Красноярский край
	Химическая промышленность (материалы для приборостроения)	20	~3 500	Московская область, Башкортостан, Татарстан

Окончание табл.

Элемент ППВ	Подэлемент / продукция	ОКВЭД-2 (2024)	Количество предприятий в РФ	Основные регионы РФ
	Целлюлозно-бумажная промышленность	17	~700	Архангельская, Ленинградская, Иркутская области
Производство промежуточных продуктов	Производство пластмасс и полимеров	22.21, 22.29	~2 000	Московская, Нижегородская области, Татарстан
	Производство стекла и керамики	23.1, 23.2	~1 000	Московская, Владимирская, Ростовская области
	Производство электротехнических материалов	27.12, 27.33	~800	Москва, Санкт-Петербург, Самарская область
Сборочное производство	Сборка электронных компонентов и узлов	26.11, 26.12	~1 700	Москва, Санкт-Петербург, Новосибирская область
	Монтаж печатных плат	26.12	~800	Москва, Санкт-Петербург, Томская область
	Сборка корпусов и оболочек приборов	25.11, 25.29	~1 200	Москва, Самарская, Челябинская области
Окончательная сборка и упаковка	Окончательная сборка приборов	26.51, 27.90	~1 000	Москва, Санкт-Петербург, Калужская область
	Тестирование и контроль качества	71.20.9	~600	Москва, Санкт-Петербург, Татарстан
	Упаковка и маркировка продукции	82.92, 18.12	~1 500	Москва, Московская область, Краснодарский край
Реализация и дистрибуция	Продажа через розничные сети и интернет-магазины	47, 47.91, 47.99	>100 000	Москва, Санкт-Петербург, регионы РФ
	Дистрибуция через оптовые компании и дилеров	46.51, 46.69	~20 000	Москва, Московская область, Санкт-Петербург
Послепродажное обслуживание	Ремонт и техническое обслуживание приборов	33.13, 95.11	~3 000	Москва, Санкт-Петербург, Татарстан
	Обучение пользователей и консультирование	85.42, 70.22	~1 000	Москва, Санкт-Петербург, Новосибирская область
	Утилизация и переработка отработанной продукции	38.21, 38.32	~1 200	Москва, Московская, Свердловская области

Примечание: оценочные данные по количеству предприятий и регионам приведены по основным открытым источникам (Росстат, ЕГРЮЛ, профильные ассоциации) на 2024–2025 гг. Коды ОКВЭД указаны по основным видам деятельности, соответствующим каждому этапу ППВ. В некоторых случаях для одной группы продукции приведено несколько кодов ОКВЭД, отражающих разные аспекты производства или услуг. Основные регионы определены по концентрации профильных предприятий и объемам выпуска/добычи.

Следует признать, что создание и восстановление ППВ требует системного подхода, включающего включение плановых заданий в систему стратегического планирования отрасли и региона; разработку и внедрение интегрированных технологических и информационных платформ для координации всех звеньев производственно-технологической цепочки; инновационное развитие технологической базы производства (компонентной, ремонтной и т.д.) с акцентом на ресурсосбережение и снижение экологической нагрузки; реформирование экономических и институциональных механизмов для поддержки устойчивого развития и природопользования; комплексный анализ взаимозаменяемости и дополняемости природных и производственных факторов с целью оптимизации использования ресурсов и повышения конечной продуктивности.

Имеющиеся проблемы научно-исследовательского, производственного, сервисного, информационного, финансово-экономического, административного и других секторов существенно влияют на эффективность ППВ и ограничивают потенциал промышленного комплекса в целом. Аналогичные вызовы и ограничения наблюдаются и в других ключевых звеньях производственной цепочки. Далее рассмотрим основные проблемы развития отдельных секторов промышленного комплекса, начиная с производственного звена, которое играет центральную роль в реализации инноваций и выпуске конечной продукции;

1. Научно-исследовательский сектор промышленности.

Несмотря на рост внутренних затрат на исследования и разработки (ИР) до 1,6 трлн рублей в 2023 году (темп прироста в постоянных ценах – 7,4%), доля этих расходов в ВВП России остается около 1% (0,96% в 2023 г.) (см: <https://issek.hse.ru/news/963240693.html>), что значительно ниже показателей ведущих стран (Израиль (6% ВВП), Южная Корея (5,2%), Тайвань (4%), США (3,6%), Швеция, Бельгия и Япония (по 3,4%)). По данным НИУ ВШЭ, Россия занимает 43-е место в мире по наукоемкости экономики, несмотря на 9-е место по абсолютным расходам (61,8 млрд долларов США в расчете по паритету покупательной способности национальных валют). Финансирование науки преимущественно осуществляется за счет государства: в 2023 году государственные расходы составили 1 099,2 млрд рублей, из них 886,9 млрд рублей – федеральный бюджет. Вклад предпринимательского сектора – 505,2 млрд руб., рост на 13,7%. В 2024 году объем федерального финансирования гражданской науки достиг 716,9 млрд руб., что на 25,1 млрд рублей (3,6%) больше, чем в 2023 году.

По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в 2024 году доля финансирования гражданской науки в расходах федерального бюджета России составила 2,4%, а в ВВП – 0,4%. В 2025 году финансирование научных исследований запланировано на уровне 665 млрд рублей, что на 14% выше показателя 2024 года (см.: <https://rg.ru/2025/07/08/rg-sohranila-5-mesto-v-mire-po-obemam-finansirovaniia-nauki-iz-biudzhethnyh-sredstv.htm>). Основными получателями бюджетных средств в 2024–2025 годах являются такие организации, как ГК «Роскосмос», Минпромторг РФ и Минобрнауки РФ, а также ведущие научные центры и университеты, включая НИЦ «Курчатовский институт», МГУ и РАН. При этом бюджет фундаментальной науки увеличится на 21% (плюс 50,1 млрд рублей), а прикладных исследований – на 10% [5].

В рамках национального проекта «Наука и университеты» (завершенного в 2024 году) и программы «Десятилетие науки и технологий» (см.: <https://hightech.fm/2025/02/08/rus-science-now-and-fure>) (2022–2031 гг.) создана сеть современных научных центров мирового уровня, обновлена приборная база более 200 научных организаций в 36 регионах, сформирована система поддержки молодых исследователей. За два года разработано порядка 4 тыс. технологий в 15 научно-образовательных центрах мирового уровня. В 2025 году стартовали 19 новых национальных проектов, направленных на развитие цифровых технологий, искусственного интеллекта, биотехнологий, квантовых вычислений и экологически чистых технологий (см.: <https://www.rbc.ru/politics/07/02/2020/5e3c1bf19a7947cse149aa99>).

Несмотря на рост финансирования и инфраструктурные улучшения, доля расходов на науку в ВВП остается ниже 1%, что ограничивает потенциал для прорывных исследований. Ключевыми вызовами остаются необходимость дальнейшей модернизации научной базы, повышение эффективности трансфера технологий в производство, сложности с закупкой современного оборудования, а также решение кадровых проблем и цифровизация регионов (см.: <https://hse.ru/science/2024/12/04/report>).

Следует также рассмотреть функционирование конструкторских бюро (КБ) в производстве. Количество конструкторских бюро в РФ сократилось за последние 10 лет на 1/3: с 362 в 2010 г. до 233 в 2021 г., следует из данных Росстата и ВШЭ. Число их сотрудников уменьшилось со 157 до 109 тыс. Вместе с тем, сегодня, по данным Минобрнауки РФ, действует около 676 студенческих КБ, где занято более 100 тысяч студентов, аспирантов и молодых ученых. Проблемы развития конструкторских бюро: недостаток финансирования НИОКР, ограниченность ресурсов для опытно-конструкторских работ, слабая интеграция с производством и дефицит специалистов по моделированию и симуляции, недостаточная обратная связь с промышленностью и государственным управлением в этой сфере.

2. Масштабирование научных разработок.

Для устойчивого развития производственных секторов требуется непрерывность перехода научных разработок в масштабное производство. В России до 2030 года действует Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, где зафиксирована роль науки и технологий в развитии страны. Несмотря на положительную динамику роста промышленного производства в последние годы, данный сектор сталкивается с рядом системных проблем, которые ограничивают его конкурентоспособность и способность к технологическому обновлению. Рассмотрим ключевые вызовы, с которыми сталкивается производственный сектор экономики России.

Промышленное производство в России в 2023 году выросло на 3,5% а в 2024 году – на 4,6% (см.: <https://expert.ru/promishlennost/promyshlennoe-proizvodstvo-bet-rekordy>). Основной рост обеспечили обрабатывающая промышленность, а именно, производство компьютеров, электроники и оптики

увеличилось на 32,8%, металлических изделий – на 27,8%, в 2025 году ожидается замедление темпов роста, так как предприятия сталкиваются с производственными и кадровыми ограничениями. Сохраняется высокая зависимость от импорта компонентов, несмотря на политику импортозамещения, проблемы с изменением логистики и развитостью инфраструктурой приводят к задержкам и потерям [2].

3. Сервисный сектор.

Доля услуг в ВВП России составляет 60,1% [1]. Однако уровень развития сервисных компаний и технологических платформ уступает развитым странам. Сервисный сектор промышленного комплекса в 2025 году продолжает играть ключевую роль в обеспечении надежной эксплуатации и поддержки оборудования и приборов. Рост рынка сервисных услуг стимулируется увеличением парка техники, расширением послепродажного обслуживания и развития цифровых сервисов и платформ послепродажного обслуживания. Однако сектор сталкивается с рядом вызовов, среди которых – проблемы с поставками запасных частей, необходимость адаптации к новым технологиям и дефицит квалифицированных кадров.

В условиях санкционного давления и ограничений на импорт значительная часть сервисных компаний переходит на использование отечественных аналогов и развивает собственные ремонтные компетенции. Это способствует формированию новых бизнес-моделей, ориентированных на восстановление и модернизацию оборудования, а не только на его замену. В сегменте грузовой техники, например, наблюдается рост сервисного обслуживания вне гарантийных обязательств, что требует повышения эффективности и качества услуг. Одним из ключевых трендов является активное внедрение цифровых технологий и облачных сервисов, что позволяет улучшить процессы диагностики, мониторинга и управления техническим обслуживанием.

Использование искусственного интеллекта (ИИ) и аналитики больших данных способствует прогнозированию отказов и оптимизации графиков ремонта, снижая простои и издержки. Тем не менее, сектор испытывает дефицит IT-кадров и специалистов по современным технологиям, что ограничивает скорость цифровой трансформации. Кроме того, высокая ключевая ставка и экономическая нестабильность влияют на инвестиционную привлекательность сервисных компаний и доступность кредитных ресурсов.

Проблемы развития сервисного сектора – технологическое отставание, отечественные сервисные компании уступают зарубежным по уровню технологий и квалификации персонала; недоступность каналов финансирования, недостаточное инвестирование в инновационные проекты, инфраструктурные проекты, ограниченные ресурсы на развитие сервисных центров; регуляторная неопределенность в виде отсутствия единой государственной политики по развитию сервисного обслуживания.

После выявления ключевых проблем, связанных с недостаточной интеграцией секторов промышленного комплекса, отсутствием единой цифровой платформы и ограничениями в области цифровых технологий и кадрового потенциала, становится очевидной необходимость внедрения современных инструментов и технологий (см.: <https://цфа.рф/tokenizaciya-promyshlennost.html>), способных обеспечить эффективное объединение всех элементов структуры. В этом контексте особое внимание следует уделить развитию и применению блокчейн-технологий и токенизации активов, которые могут стать фундаментом для создания прозрачной, надежной и гибкой системы управления промышленным производством и инновациями.

Заключение

Природно-продуктовая вертикаль в приборостроении представляет собой комплексную, многоуровневую систему, объединяющую научно-исследовательские организации, производственные предприятия и сервисные структуры, что обеспечивает инновационное развитие и высокое качество продукции в промышленном комплексе. Эффективность функционирования ППВ зависит от интеграции всех её звеньев – от добычи природных ресурсов до послепродажного обслуживания – посредством современных цифровых технологий, информационных платформ и нормированного обмена данными.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Современная сфера услуг: экономические доминанты, проблемы, тренды / О.Н. Наумова, Л.Б. Нюренбергер, И.Ю. Севрюков, Н.Е. Петренко // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6297-6314.

2. Суздалева Н.Н. Проблемы диагностики функционирования предприятий отрасли приборостроения Российской Федерации и Северо-Западного федерального округа // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 4. С. 1467-1482.
3. Яковлева Е.А., Толочко И.А. Инструменты и методы цифровой трансформации // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 2. С. 415-430.
4. Яковлева Е.А., Путихин Ю.Е., Молоканов И.С. Создание природно-продуктовых вертикалей для обеспечения развития отечественных технологий "циркулярной" (зеленой) экономики // Экономические науки. 2022. № 211. С. 252-256.
5. Фирсов В.Р., Лодыгина П.А. Десятилетие науки и технологий: государственная научная политика // Национальная библиотека. 2023. № 1 (22). С. 6-12.

МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Харламова Т.Л., Языков О.Н.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ В ПРОЦЕССЕ ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С УНИВЕРСИТЕТАМИ

Аннотация. В статье рассматриваются организационные изменения, возникающие при взаимодействии отечественных университетов и бизнес-структур. Авторами представлена классификация организационных изменений с выделением шести блоков и характеристикой их содержания в рамках модели корпоративного университета. По результатам исследования, включающего, в том числе, анализ кейсов отечественных бизнес-структур, делается вывод о перспективности организации взаимодействия университетов и бизнеса на базе концепции открытых инноваций.

Ключевые слова. Организационные изменения, взаимодействие, университет, бизнес-структура, управление, открытые инновации, корпоративный университет.

Kharlamova T.L., Yazykov O.N.

ORGANIZATIONAL CHANGES IN DOMESTIC BUSINESS STRUCTURES IN THE PROCESS OF THEIR INTERACTION WITH UNIVERSITIES

Abstract. This article examines organizational changes arising from interactions between Russian universities and businesses. The authors present a classification of organizational changes, identifying six blocks and characterizing their content within the framework of the corporate university model. The study, which includes an analysis of Russian business cases, concludes that organizing interactions between universities and businesses based on the Concept of open innovation offers promising results.

Keywords. Organizational change, interaction, university, business structure, management, open innovation, corporate university.

Введение

Изменение представлений о роли бизнеса в современную эпоху, а также прорывное развитие технологий, охватывающее все сферы жизни человека и общества, открывает широкие возможности для сотрудничества отечественных организаций с университетами, в том числе для придания практического, социально значимого воплощения имеющимся теоретическим построениям в области менеджмента. Не ограничиваясь этим, сотрудничество бизнес-структур и вузов приобретает все более широкие масштабы. Сегодня не подвергается сомнению тот факт, что подобное взаимодействие влечет за собой организационные изменения во всех сферах деятельности сотрудничающих структур, поскольку не

ГРНТИ 06.39.31

EDN DSNLAS

© Харламова Т.Л., Языков О.Н., 2025

Татьяна Львовна Харламова – доктор экономических наук, профессор Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. ORCID 0000-0001-8352-2565
Олег Николаевич Языков – аспирант Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. ORCID 0009-0008-6765-0215

Контактные данные для связи с авторами (Харламова Т.Л.): 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29 (Russia, St. Petersburg, Polytechnicheskaya str., 29). Тел.: +7 (911) 252-07-84. E-mail: Kharlamova_t@list.ru.

Статья поступила в редакцию 21.09.2025.

только выступает в роли драйвера необходимых преобразований, но и способствует изменению корпоративных стандартов, как для одной, так и для другой стороны.

Говоря о сущности процесса взаимодействия между бизнес-структурами и отечественными университетами, можно привести многочисленные примеры такой коллаборации. В рамках настоящей статьи предполагается выявить и охарактеризовать организационные изменения, необходимость в которых возникает как в ходе, так и в результате взаимодействия, для разработки инструментария, обеспечивающего оценку организационных изменений и эффективное управление ими.

Материалы и методы

Характеристика организационных изменений будет представлена применительно к деятельности бизнес-структур, вступающих в кооперацию с вузами, по ряду причин. Во-первых, как было установлено в ходе исследования [1, с. 254; 2, с. 294], существующие теории и модели управления организационными изменениями изначально разрабатывались для коммерческих организаций, что обуславливает наличие в этой сфере определенных институциональных рамок в виде формальных и неформальных норм, ограничений и механизмов принуждения. Во-вторых, с учетом вышесказанного, эти рамки, будучи применимы к университетам, требуют необходимой адаптации и корректировки, что вытекает из особенностей таких организаций и влияющих на них факторов внутренней и внешней среды.

Вместе с тем, в ряде случаев изменения в бизнесе напрямую отражаются именно на характере вузовских процессов, когда при взаимодействии университета с субъектом бизнеса возникает новая организационная структура. Известны также примеры, когда создаваемая хозяйствующая единица действует автономно, однако и в этом случае прослеживается ее тесная связь с субъектом бизнеса, участвовавшим в кооперации. Это также, с определенными допущениями, будет рассматриваться нами как преобразование в рамках самой бизнес-структуры.

Результаты

В рамках настоящего исследования предлагается рассмотреть организационные изменения, наблюдаемые в бизнес-структурах при их взаимодействии с университетами, отраженные в таблице.

Таблица

Классификация организационных изменений, происходящих в бизнес-структурах при их взаимодействии с университетами

Блоки изменений	Содержание (примеры проявления)
1. Структурные	Совместные лаборатории, создание НИОКР-подразделений, проектных офисов, развитие сетевого взаимодействия
2. Культурные	Изменение ценностей, внутрифирменные образовательные программы, «культура учебы»
3. HR-изменения	Программы стажировок и практик, долгосрочная кадровая политика, появление новых должностей, рост роли HR
4. Процессные	Реструктуризация бизнес-процессов, процессы передачи и управления знаниями, цифровизация и автоматизация
5. Изменения в методах управления	Проектные лаборатории и группы, новые роли менеджеров, внедрение Agile-методологий, портфельное управление
6. Изменения в стратегии управления	Формирование новых направлений, совместных центров R&D-исследований, интеграция знаний в корпоративную стратегию, диверсификация продуктовых линеек, преодоление барьеров во взаимодействии

Составлено авторами.

Рассмотрим подробно каждый из шести блоков организационных изменений, представленных в таблице:

1. Структурные организационные изменения.

В результате активного сотрудничества между российскими университетами и бизнес-структурами в последних формируются новые устойчивые организационные и управленческие модели, направленные на интеграцию академических ресурсов в корпоративные процессы. В свою очередь, это приводит

к структурным преобразованиям во взаимодействующих организациях, что выражается, в частности, в создании специализированных отделов и подразделений, ориентированных на кооперацию, включая совместные лаборатории, корпоративные университеты, офисы трансфера технологий, а также в формировании многофункциональных проектных команд и адаптации внутрикорпоративных процессов к совместному проведению НИОКР. При этом, структурные организационные изменения оказываются во многом связаны с процессными, однако, ввиду того, что при взаимодействии коммерческих и образовательных организаций изменяются не только внутриорганизационные процессы, но и сама их структура, предложено выделять структурные преобразования в отдельную категорию.

Теоретико-методологические основы, позволяющие правильно интерпретировать сущность структурных организационных изменений, базируются на модели открытых инноваций, рассматривающей организацию не как замкнутую систему, а как активный субъект, в инициативном порядке привлекающий внешние идеи в процессе имплементации и последующей коммерциализации инновационных технологий. В российской бизнес-практике открытые инновации как раз и предполагают изменение организационных форм бизнеса, когда вместо иерархических либо линейных систем получают развитие сетевые образования, кластеры и экосистемы. Значимым позитивным эффектом этого становится увеличение гибкости системы и расширение возможностей ее реагирования на появление новых технологических трендов [3].

Структурные организационные изменения можно подразделить следующим образом: создание новых организационных форм сотрудничества и имплементация внутренних структурных изменений в организации. Продемонстрируем такие организационные изменения на примерах.

Среди создаваемых новых организационных форм сотрудничества можно выделить следующие:

а) совместные научно-исследовательские лаборатории. Сегодня российские компании и вузы создают корпоративные лаборатории, которые действуют как структурные подразделения университета, однако финансируются и управляются совместно с бизнесом. В качестве примера здесь можно привести Корпоративную лабораторию технологий человеко-машинного взаимодействия, созданную НИУ ИТМО совместно с ООО «ЦРТ» в сентябре 2018 года, которая функционирует в качестве отдельного структурного подразделения университета и имеет собственное штатное расписание и автономное управление [4];

б) базовые кафедры. Эту форму сотрудничества используют НИУ ВШЭ, МИФИ и другие университеты, создающие базовые кафедры в партнерстве с коммерческими организациями, как структурные подразделения университетов, финансируемые компаниями, с целью реализации образовательных и научно-исследовательских программ, в которых принимают участие преподаватели, представители бизнеса и студенты [5];

в) проектные офисы, как специальные организационные единицы, отвечающие за методологию, стандартизацию и поддержку управления проектами в организации. Проектные офисы могут создаваться как в рамках бизнес-структур, так и на базе университетов [6]; на основе совместной деятельности или для решения задач, выходящих за границы взаимодействия. Их можно считать перспективной формой коллаборации, тем более – в связи с наметившейся в последнее время тенденцией трансформации проектных офисов в аналогичные подразделения, отвечающие не только за проекты, но и за стратегические инициативы инновационного характера, что открывает дополнительные возможности взаимодействия [7];

г) корпоративные университеты. Такая форма сотрудничества предполагает создание самостоятельной обучающей организации, не принадлежащей к структуре ни университета, ни компании, однако сохраняющей с ними непосредственную связь, прежде всего в области финансирования и управления. При создании корпоративных университетов сотрудничество с классическими университетами достигается за счет их вовлечения в образовательный и научно-исследовательский процесс. Сегодня такая форма коллаборации набирает популярность у крупных представителей корпоративного сектора, поскольку, хотя и требует больших вложений в создание собственной независимой инфраструктуры, позволяет избежать многих бюрократических барьеров и ограничений, существующих в вузах, как на уровне локальных нормативных актов, так и в рамках законодательного и ведомственного правового регулирования.

Недавнее исследование НИУ ВШЭ подтверждает увеличение портфеля образовательных программ корпоративных университетов, среднее число которых в 2023 году превысило 500, а доля онлайн-обучения после пандемии выросла до 70%, и закрепились на этом уровне [8, с. 22-24]. Имплементация

внутренних структурных изменений в компаниях при их взаимодействии с университетами происходит в рамках отдельных бизнес-процессов, что, соответственно, влечет за собой создание специализированных отделов и подразделений внутри компаний:

– интеграция функций НИОКР и трансфера технологий. Сотрудничество с вузами стимулирует компании к созданию и реорганизации собственных R&D-подразделений, в состав которых вводятся новые акторы – менеджеры по технологическому трансферу, научные координаторы, кураторы академических проектов и т.д. Как следует из исследования И. Н. Трефиловой, в России в долгосрочной перспективе прослеживается явный восходящий тренд по удельному весу организаций, имеющих собственные НИОКР-подразделения, что подтверждает устойчивость такой практики и демонстрирует способность российского бизнеса наладить стратегическое взаимодействие между учеными и компаниями [9];

– развитие сетевого взаимодействия. В рамках модели открытых инноваций отечественные компании, зачастую не обладающие всеми необходимыми профессиональными компетенциями, стремятся создавать или присоединяться к кластерам и деловым экосистемам, что отражает тенденцию к переходу от вертикально интегрированных структур к гибким сетевым кооперативным моделям [3].

2. Культурные организационные изменения.

Этот вид организационных изменений нередко характеризуется латентным протеканием, поскольку они во многом связаны с изменением ценностей, которое зарождается в коллективе работников компании с началом взаимодействия с представителями университетов – людьми с другой психологией, новым мышлением и отличающимися взглядами на жизнь. Этому заметно способствует модель открытых инноваций, в рамках которой, как было указано ранее, организация начинает сотрудничать с новыми структурами, в том числе нетипичными для себя. В результате этого происходит взаимопроникновение и смешивание деловых культур, причем этот процесс во многом оказывается двусторонним.

Как отмечает А. Иваницкая, университеты поддерживают отношения с бывшими выпускниками, в том числе за счет программ дополнительного образования, повышения квалификации, тогда как компании все чаще организуют обучение для своих сотрудников, в том числе по приобретению новых навыков коммуникации и мышления [10]. Ценностные ориентации сотрудников бизнес-структур, вовлеченных в инновационную деятельность, меняются в сторону повышения значимости научной четкости, академичности – и при этом гибкости в принятии решений, экспериментальных подходов и междисциплинарного взаимодействия.

Помимо внутрифирменных образовательных программ, большое значение имеет также формирование культуры обучения коллектива как некоего ценностного ориентира, идеи, которая пронизывает все существо организации во всех ее элементах, начиная с подбора персонала и заканчивая неформальными правилами поведения на уровне корпоративного стиля жизни. Это позволяет менеджменту сравнительно автоматизированно и с низкими затратами поддерживать определенный настрой сотрудников, что помогает справляться с сопротивлением изменениям и ежедневной рутине, а также способствует усилению инновационного потенциала фирмы. Такую трансформацию следует считать одной из центральных идей в политике корпоративных университетов [11].

Таким образом, культурные организационные изменения представляют собой, в целом, естественный процесс взаимопроникновения культур в ходе взаимодействия вузов и бизнеса, что несколько не препятствует возникновению мультипликативного эффекта такого процесса в бизнесе путем внедрения в сознание коллектива фирмы культуры обучения в качестве некой руководящей идеи, а также активизации целенаправленного корпоративного обучения.

3. Организационные изменения в кадровой политике (HR-изменения).

Эти изменения охватывают различные аспекты управления персоналом, включая подбор, обучение, развитие и удержание сотрудников, поскольку основной целью бизнеса при сотрудничестве с вузами в рамках кадровой политики является поиск и подбор квалифицированных и мотивированных кадров. При этом само по себе взаимодействие с вузами в рамках инновационной деятельности требует еще больше внимания HR-процессам, поскольку ценность высококлассных специалистов неуклонно растет, и это поддерживается текущими тенденциями на рынке труда и повышением значимости HR-менеджмента, который перестает быть просто кадровой функцией и становится ядром бизнеса.

Это просматривается как в зарубежной, так и в отечественной практике, где «кадровый голод» во многих отраслях экономики, прежде всего, связанных с технологиями и производством, является одной из центральных тем повестки взаимодействия между вузами и бизнесом, притом, что формирование

кадрового резерва всегда являлось одной из основных задач учреждений высшего образования. В HR-структурах российских компаний это приводит к появлению вакансий, ранее не представленных на отечественном рынке труда. Так, в сети Интернет сегодня можно встретить такие вакансии, как «координатор работы с вузами», причем может требоваться специалист с опытом работы (пример такой вакансии был обнаружен нами на сайте ООО «Хэдхантер»: <https://saratov.hh.ru/vacancy/98334012>). Дата обращения: 29.08.2025).

По мнению авторов, дальнейшая интенсификация сотрудничества вузов с бизнесом может привести к появлению новых рабочих мест, а также целых подразделений в организациях, создаваемых для координации такого сотрудничества. Это неизбежно приведет к возрастанию значимости HR-специалистов и их роли в организации подобной работы, поскольку она связана с поиском перспективных кадров с помощью новых форм взаимодействия. Не ограничиваясь ставшими уже привычными стажировками и практиками, компании осуществляют поиск талантов в рамках проведения в содружестве с вузами мастер-классов, дней открытых дверей и «недель без турникетов», пополняя, тем самым, базы контактов заинтересованных потенциальных работников.

При этом, уже на начальных стадиях сотрудничества кадровая политика компаний переориентируется с пассивной и реактивной на активную и превентивную. Затраченные временные, финансовые и организационные ресурсы компаний становятся залогом последующей системной работы с будущими специалистами, включая не только проведение презентаций и ярмарок вакансий, но и реализацию программ для перманентного охвата студентов старших курсов: различные олимпиады, хакатоны, дебаты, кейс-чемпионаты, конкурсы, а также учреждение стипендий и грантов, участие в формировании образовательных программ, установление партнерских связей с центрами занятости студентов и пр. [12]. Именно долгосрочные горизонты мероприятий в рамках кадровой политики выделяется современными исследователями в качестве основы эффективного взаимодействия между бизнес-структурами и университетами, в том числе и в контексте совершенствования человеческого капитала [13; 14; 15, с. 92].

Безусловно, это влечет за собой организационные изменения, как в рамках кадровой политики внутри компании, так и в части формирования соответствующих структур (в организации или автономно, но под ее финансовым и управленческим контролем), что предполагает также настройку эффективной работы включая внедрение новых методик оценки и мотивации работников. Важная роль в этом принадлежит уже неоднократно упоминавшимся корпоративным университетам, которые можно рассматривать в качестве примера таких, отдельных от бизнеса, но подконтрольных ему, организаций, осуществляющих формирование кадрового резерва в процессе сотрудничества с государственными университетами [16, с. 88].

4. Процессные организационные изменения.

Как уже отмечалось выше, процессные организационные изменения во многом перекликаются с иными видами преобразований, поскольку бизнес-деятельность представляет собой совокупность процессов, реализуемых организацией. Необходимость внедрения процессного подхода в механизм управления организацией закреплена на уровне международного стандарта ISO 9000:2000 [17], а опыт его применения в мировой практике постоянно демонстрирует эффективность [18].

Взаимодействие организаций с вузами стимулирует пересмотр бизнес-процессов посредством: технологических апгрейдов, предполагающих внедрение долгосрочных инновационных R&D-решений, разработанных в вузах; организационной структурной перестройки, заключающейся в изменении форм построения бизнеса для интеграции академических практик; культурных сдвигов, предполагающих кросс-функциональное взаимодействие в рамках модели открытых инноваций.

Процессные организационные изменения проявляются, прежде всего, в реструктуризации бизнес-процессов с целью координации R&D-инициатив и упрощения межфункционального взаимодействия. В частности, пример реализации совместных проектов одного из отечественных производственных предприятий и Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники показывает, что такое взаимодействие неизбежно влечет за собой появление трансформационных процессов, начиная от постановки научной задачи до ее внедрения на производстве, что требует кардинальной перестройки традиционных линейных процессов предприятия [19]. Как было продемонстрировано выше, такие вопросы решаются не только за счет изменения внутренней структуры компании, но и путем организации совместных проектных офисов и иных форм кооперации.

Основополагающим процессом в ходе взаимодействия коммерческой организации с академической средой является поддержание на высоком уровне знаний, умений и навыков сотрудников с целью успешного участия компании в кооперации, прежде всего - инновационной. В этой связи большое значение приобретает выстраивание процессов передачи и управления знаниями в компании. На данный момент в России не так много примеров бизнес-структур, осуществляющих такие процессные преобразования и оценивающих их влияние на ключевые показатели компании.

Ведущим примером является опыт научно-технического центра компании «Газпром нефть», внедрившего такие передовые, с точки зрения технологического развития, разработки, как Система распространения знаний, аккумулирующая знания и практический опыт компании в области добычи и разведки нефти и предоставляющая доступ к ним для сотрудников компании [20], и Центр выступающий полноценной обучающей площадкой для развития профессиональных компетенций и инновационной активности работников, где преподавание осуществляется, в том числе кандидатами и докторами наук, как в интерактивном, так и в дистанционном форматах, с использованием собственных учебно-методических материалов и полноценной библиотеки.

Инновационное развитие цифровых технологий, а также активное сотрудничество бизнеса с университетами способствует цифровизации и автоматизации тех бизнес-процессов, которые ранее выполнялись исключительно вручную. Это является важным шагом на пути к отказу от традиционных форм ведения бизнеса, ведет к сокращению штатов и обеспечивает серьезные организационные изменения, не только в процессах, но и во всей системе управления компанией.

Примеры цифровизации различного уровня сейчас можно встретить повсеместно, в том числе в бизнес-проектах компаний, никак не взаимодействующих с университетами, однако серьезных успехов в этом добиваются только игроки, активно развивающие такую коллаборацию. Здесь также интересен пример уже упоминавшейся компании «Газпром нефть», которая запустила систему онлайн-контроля и управления буровыми процессами на собственных скважинах, причем оперативные данные (также в режиме онлайн) поступают в распоряжение Томского политехнического университета, на базе которого готовятся будущие буровики для компании [21].

Как и в предыдущих случаях, процессные организационные изменения предполагают активное участие в них корпоративных университетов, которые работают над созданием корпоративных стандартов в сфере инновационных процессов и технологий обучения, что, в свою очередь, влечет за собой повышение стандартов качества выпускаемой продукции и изменяет ожидания потребителей и уровень их удовлетворенности [22; 16, с. 85].

5. Организационные изменения в методах управления.

В рамках данного блока рассматривается активное взаимодействие с университетами в рамках модели открытых инноваций, а также привлечения внешних ресурсов, что трансформирует применяемые управленческие практики. Компании создают проектные лаборатории и междисциплинарные группы для управления исследованиями и разработками, проводимыми совместно с университетами. Технопарки и центры трансфера технологий организуют коворкинги, проектные офисы и акселерационные программы, что требует введения в организационные структуры управления новых единиц: менеджеров проектов и координаторов научно-образовательных инициатив.

Специфика реализации инновационных проектов требует отказа от линейных моделей управления, децентрализации и внедрения гибких, матричных моделей управления на основе методов Agile. В действительности, в процессе активной инновационной деятельности, на фоне межфункционального взаимодействия с университетами, методы каскадного управления проектами могут не обеспечивать требуемой скорости и эффективности реализации проектов, а следование изначально заданным нарративам при условии перманентной динамики исходных данных или при корректировке каких-либо вводных непосредственно в самом процессе может даже оказаться в целом невозможным.

В этой связи, гибкие адаптивные итерационные методики управления, сущностно настроенные на изменение среды, демонстрируют более уверенные результаты в долгосрочной перспективе. Отечественные исследователи сегодня отмечают не только заинтересованность российских организаций в новых методиках управления на основе Agile, но и их активное и эффективное использование в процессе реализации инновационных проектов [23].

С целью балансирования рисков компании также внедряют портфельное управление инновационными проектами по модели трёх горизонтов [24]. Разработанная и представленная в 2000 году специалистами консалтинговой фирмы McKinsey, эта модель представляет собой инструмент стратегического управления бизнесом, помогающая компаниям управлять инновациями и ростом, распределяя усилия и ресурсы между текущими, среднесрочными и долгосрочными инициативами. Модель делит инновационную деятельность на три горизонта (поддержание и улучшение уже имеющихся продуктов и процессов; развитие новых возможностей, обеспечивающих поступательный рост; инвестирование в радикальные инновации и прорывные технологии для стратегического лидерства в долгосрочной перспективе).

Каждый из этих горизонтов требует специфического подхода к управлению, различного объема инвестиций и широты временных рамок. Применение модели трех горизонтов позволяет устранить конкуренцию между различными типами инновационных проектов при распределении ресурсов, помогая компаниям планировать реализацию инициатив с различными временными рамками и уровнями риска. В России данный подход использовался при создании модели повышения инновационной открытости крупных компаний, предложенной Агентством стратегических инициатив совместно с представителями крупного бизнеса [25].

6. Изменения в стратегии управления.

Взаимодействие с университетами оказывает влияние на формирование долгосрочных ориентиров развития бизнес-структур при определении новых стратегических приоритетов и принципов управления. Основным драйвером стратегических организационных изменений, как и в целом любых изменений при взаимодействии бизнеса с университетами, является концепция открытых инноваций [26]. Стратегические организационные изменения подразумевают комплексную трансформацию бизнеса и корректировку политик, структур, процессов в организации с целью их приведения в соответствие с долгосрочными целями компании.

В контексте взаимодействия с университетами это может включать создание совместных исследовательских центров, интеграцию научных исследований в корпоративную стратегию, в том числе путем диверсификации продуктовых линеек за счет университетских разработок, формирование стратегических альянсов с вузами либо создание собственных корпоративных университетов. Не менее важно и преодолением барьеров взаимодействия, обусловленных рассогласованностью ожиданий и различиями в управленческих подходах, которые могут существенно замедлять кооперацию, а в случае недостаточной гибкости мышления менеджеров и их неготовности к активным изменениям – в целом делать ее невозможной.

Обсуждение

Приведенные выше блоки организационных изменений и примеры сотрудничества, особенно при создании корпоративных университетов, а также совместных стратегических партнерств и альянсов, позволяют представить следующие результаты исследования.

Взаимодействие отечественных бизнес-структур с университетами находится на этапе своего развития, демонстрирует определенные успехи, а рефлексия его итогов свидетельствует о необходимости осуществления организационных изменений, структурированных с выделением шести блоков, и эффективного управления ими. Как показывает практика, наиболее подходящей для российской действительности теоретической концепцией, описывающей сущность такого взаимодействия, является концепция открытых инноваций, предполагающая привлечение внешних источников знаний и технологий, что трансформирует традиционные R&D-процессы и требует создания механизмов управления интеллектуальным капиталом, как внутри компании, так и за ее пределами.

Обсуждаемая авторами модель корпоративного университета наиболее отчетливо демонстрирует суть всех шести рассмотренных видов организационных изменений и, по сути, является их квинтэссенцией. Практический опыт реализации данной модели может быть использован при последующем исследовании возможных подходов к управлению организационными изменениями в рассматриваемых аспектах. В то же время, следует отметить, что взаимодействие университетов с отечественными бизнес-структурами представлено, по большей части, лишь на уровне крупного бизнеса. На сегодняшний день приходится признать, что малый и средний бизнес не заинтересован в таком сотрудничестве либо (что наиболее вероятно) не располагает достаточным объемом средств для реализации перспективных

инновационных проектов. Рассмотрение вопроса причин вовлечения тех или иных организаций в сотрудничество с университетами или отказа от такого партнерства может стать предметом отдельного исследования.

Завершая анализ полученных результатов, следует представить общую схему взаимодействия бизнес-структур с университетами, объясняющую необходимость проведения организационных изменений нацеленностью на инновационное развитие. Как показано на рисунке ниже, целью и основным ожидаемым итогом такого взаимодействия при проведении организационных преобразований является рост инновационного потенциала бизнеса (см. рис.). Последнее, в свою очередь, предполагает получение преимуществ устойчивого инновационного развития, как для отдельных бизнес-структур, индивидов и социальных групп, так и для общества в целом.



Рис. Общая схема взаимодействия бизнес-структур с университетами в целях роста их инновационного потенциала (составлено авторами)

Заключение

Приведенное исследование и систематизация организационных изменений в отечественных бизнес-структурах, необходимость которых диктуется их активным взаимодействием с университетами, позволяет заключить, что такие преобразования должны опираться на научно обоснованные подходы и методики, обеспечивающие их интеграцию в систему менеджмента предприятия. Цель осуществляемых организационных изменений должна быть напрямую увязана со стратегическими целями развития бизнеса и иметь выраженную инновационную направленность. Это позволит отечественным бизнес-структурам получать наиболее значимые преимущества от взаимодействия с университетами, как центрами трансфера инновационных идей и технологий в контексте обеспечения технологического лидерства нашей страны.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Харламова Т.Л., Языков О.Н. Классические подходы к управлению организационными изменениями и их современное содержание // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 15–18 мая 2024 года. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. С. 250-256.
2. Языков О.Н. Изменение представлений об организационных изменениях в эпоху инноваций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 6 (147). С. 288-297.
3. Шинкевич А.И., Ярлыченко А.А. Особенности реализации модели открытых инноваций субъектами предпринимательства в условиях интеллектуализации факторов производства // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 4. С. 2187-2198.
4. Корпоративная лаборатория технологий человеко-машинного взаимодействия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://itmo.ru/ru/viewdepartment/482/korporativnaya_laboratoriya_tehnologiy_cheloveko-mashinnogo_vzaimodeystviya.htm (дата обращения 15.09.2025).
5. Базовые кафедры компаний в вузах: что это и чем они вам помогут. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://postupi.online/journal/postuplenie-v-vuz/bazovie-kafedri-kompaniy-v-vuzah-chto-eto-i-chem-oni-vam-pomogut/> (дата обращения 15.09.2025).

6. Ермоленко В.В., Ланская Д.В., Яковленко А.Е. Обеспечение деятельности проектного офиса инфраструктуры инновационной экосистемы университета // Вестник Академии знаний. 2019. № 32 (3). С. 125-133.
7. Advanta: система управления проектами. Роль и функции Проектного офиса в компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.advanta-group.ru/blog/rol-i-funkcii-proektnogo-ofisa-v-kompanii> (дата обращения 18.09.2025).
8. Катькало В.С., Шумкова Н.В., Волков Д.Л. [и др.]. Корпоративные университеты России – 2023. М.: Изд. дом ВШЭ, 2023. 280 с.
9. Трефилова И.Н. Тенденции и проблемы развития инновационной активности компаний в России: от инновационных бизнес-моделей к деловым экосистемам // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 3 (105). С. 16-21.
10. Одно видение будущего: почему бизнес взаимодействует с вузами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://theoryandpractice.ru/posts/20197-odno-videnie-budushchego-pochemu-biznes-vzaimodeystvuet-s-vuzami> (дата обращения 12.09.2025).
11. Сычева С.М. Взаимосвязь организационной культуры компании и системы внутрифирменного обучения // Вестник университета. 2015. № 3. С. 131-140.
12. Как бизнесу работать с университетами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2019/09/04/810493-biznesu-rabotat-universitetami> (дата обращения 12.09.2025).
13. Сацук Т.П., Барыкин С.Е., Дедюхина Н.В. Стратегия сохранения и приумножения человеческого капитала как фактор развития инновационной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 14, № 12 (153). С. 145-156.
14. Панкова Л.В., Калинина О.В., Ходаркевич Е.Д. Формирование и развитие цифровых компетенций в университетской среде для подготовки будущих специалистов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 11, № 1 (154). С. 149-158.
15. Баскакова Д.Ю., Белаи О.Ю., Рыжов Н.Г. [и др.]. Оценка сотрудничества вузов и предприятий // Инновации. 2016. № 10 (216). С. 86-92.
16. Чанько А.Д., Баснер А.А. В. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента. 2015. Т. 13, № 3. С. 79-110.
17. Международный стандарт ISO 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
18. Стерлигова А.Н. Важен сам процесс. Процессный подход к управлению как инструмент интеграции деятельности организации // Российское предпринимательство. 2008. № 2-2. С. 91-96.
19. Монастырский Е.А., Пудкова В.В., Шимко Н.В. Особенности взаимодействия университета и производственного предприятия при реализации совместных проектов. Взгляд участников // Векторы благополучия: экономика и социум. 2020. № 1 (36). С. 36-51.
20. «Газпром нефть» заняла первое место во Всероссийском конкурсе лучших цифровых проектов для нефтегазовой отрасли. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom-neft-zanyala-pervoe-mesto-vo-vserossiyskom-konkurse-luchshikh-tsifrovyykh-proektov-dlya-nefte/> (дата обращения 12.09.2025).
21. «Газпром нефть» выстраивает взаимодействие ВУЗ – нефтесервис – компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.angi.ru/news/2920093-«Газпром%20нефть»%20выстраивает%20взаимодействие%20ВУЗ%20-%20нефтесервис%20-%20С2%А0компаний/> (дата обращения 12.09.2025).
22. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Традиционные технологии обучения и обеспечение качества экономического образования эпохи цифровой трансформации // Управленческое консультирование. 2020. № 3 (135). С. 54-60.
23. Удальцова Н.Л. Опыт применения Agile-технологий российскими компаниями // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 9.
24. Кострова Ю.Б., Шибаршина О.Ю. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2020. № 2(33). С. 29-37.
25. Модель повышения инновационной открытости крупных компаний. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://asi.ru/reports/104600/> (дата обращения 12.09.2025).
26. Борисоглебская Л.Н., Лебедева Я.О. Реализация модели открытых инноваций как перспективная форма трансфера технологий и управления интеллектуальным капиталом наукоемкого предприятия // Инновации. 2015. № 4 (198). С. 41-48.

Дятлов С.А., Землякова В.Д.

НЕЙРОЦИФРОВОЙ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ: ФОРМИРОВАНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Статья посвящена исследованию условий формирования нейроцифрового арт-менеджмента и перспектив его развития в современных условиях. Дано авторское определение понятия «нейроцифровой арт-менеджмент». Раскрыты особенности и функции арт-менеджмента в условиях широкого использования нейронных сетей и искусственного интеллекта в сфере искусства. Обоснована необходимость изучения сложной проблемы признания, разграничения и защиты прав на новые цифровые объекты интеллектуальной собственности, созданные совместно человеком и нейроцифровым искусственным интеллектом.

Ключевые слова. Нейроцифровой арт-менеджмент, искусственный интеллект, нейронные сети, интеллектуальная собственность.

Dyatlov S.A., Zemlyakova V.D.

NEURAL DIGITAL ART MANAGEMENT: FORMATION AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. The article is devoted to the study of the conditions for the formation of neural digital art management and the prospects for its development in modern conditions. The author's definition of the concept of «neural digital art management» is given. The article reveals the features and functions of art management in the context of the widespread use of neural networks and artificial intelligence in the field of art. The necessity of studying the complex problem of recognition, differentiation and protection of rights to new digital intellectual property objects created jointly by humans and neural digital artificial intelligence is substantiated.

Keywords. Neural digital art management, artificial intelligence, neural networks, intellectual property.

Введение

В современных условиях экосистемы искусственного интеллекта (ИИ) стали важной и динамично развивающейся технологией, которая активно внедряется во все сферы экономики и общественной жизни, включая науку, образование, культуру, искусство. По прогнозам Next Move Strategy Consulting, к 2030 году объем рынка продуктов и услуг, связанных с генеративным ИИ (ChatGPT, Midjourney и др.), составит более 2 трлн долл. По оценкам специалистов агентства Knight Frank, в 2022 году мировой арт-рынок вырос на 29%.

Термин арт-менеджмент (от англ. art – искусство и management – управление, руководство, организация) используется для характеристики процессов управления в сфере культуры и искусства, развития

ГРНТИ 06.39.41

EDN PDRDBS

© Дятлов С.А., Землякова В.Д., 2025

Сергей Алексеевич Дятлов – доктор экономических наук, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-7724-6373

Вера Дмитриевна Землякова – аспирант кафедры культурологии и социальной коммуникации РАНХиГС (г. Москва). ORCID 0009-0004-7486-1417

Контактные данные для связи с авторами (Дятлов С.А.): 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7-921-914-3700. E-mail: oetdsa@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 15.09.2025.

методов, инструментов художественного творчества и продвижения его результатов, произведений и услуг на рынок. В настоящее время во всех отраслях экономики и общественной жизни получили широкое распространение и активно используются передовые цифровые технологии, квантовые компьютеры, нейронные сети, ИИ. В условиях широкого использования нейронных сетей и ИИ теория менеджмента (арт-менеджмента), ее предмет, методологический, методический и организационно-управленческий инструментарий трансформируется, усложняется и совершенствуется, формируется новый вид арт-менеджмента в сфере NDA-искусства (N – neural, D – digital, A – art) или нейроцифровой арт-менеджмент.

Материалы и методы

В большинстве развитых стран мира разработаны и приняты национальные концепции и программы развития искусственного интеллекта. Приоритеты развития ИИ определены в «Национальной стратегии развития искусственного интеллекта в РФ на период до 2030 года». В настоящее время принят национальный проект «Экономика данных», реализация которого рассчитана до 2030 года и который предполагает создание интегрированных цифровых платформ для ведущих отраслей экономики и социальной сферы России, включая регулирование сферы ИИ.

Понятие «арт-менеджмент» и его место в системе современной экономики и обществе подробно исследовали в своих работах российские и зарубежные ученые: А. Арутюнова, А. Бамбергер, М. Гархен, М. Коллинз, А. Бонам, С.В. Костылев, Т.Н. Суминова [1, 2, 6, 7, 8, 10] и др. Исследованию использования нейронных сетей и ИИ в сфере образования и культуры, как элементов воспроизводства человеческого капитала посвящена работа С.А. Дятлова и Н.В. Литвиновой [3]. Особенности использования арт-менеджмента в эпоху глобализации раскрыты в работе М.Б. Еримбетовой [4]. Исследованию места, роли и задач арт-менеджмента в цифровую эпоху посвящена работа Т.Н. Суминовой [9].

Арт-менеджмент играет ключевую роль в обеспечении развития искусства и культуры, их интеграции в экономические и социокультурные процессы в современном обществе. Важнейшей задачей арт-менеджмента является обеспечение динамичного развития искусства и культуры в обществе и государстве, независимо от того, кем он осуществляется: органами ли государственного управления, высококлассными профессионалами, ведущими частную коммерческую деятельность или увлечёнными любителями. Он призван обеспечивать гармоничную интеграцию культуры и искусства в экономическую и социальную жизнь современного общества.

Этический и качественный арт-менеджмент в состоянии оказать позитивное влияние на взгляды и ценности людей, содействуя благотворному воздействию произведений искусства на социально-культурную среду и мировоззрение людей. Он осуществляет, например, популяризацию памятников искусства и культуры, сохранение художественно-исторического наследия, воссоздание утраченных произведений, ритуалов, традиций, формирование художественно-эстетических вкусов, идеалов и взглядов личности. Происходит это посредством профессиональной социальной и организационной деятельности арт-менеджеров.

Положительное влияние этически ориентированного, успешного арт-менеджмента на культуру, искусство и образование выражается в сохранении и трансляции для государства духовно-нравственной, патриотической парадигмы восприятия культурно-исторического наследия, что существенно влияет на качество образовательного процесса и мировоззрение людей, особенно молодого поколения. Оно обеспечивает социальную общность в развитии базовых культурных ценностей для учащихся, единство целей, задач, мотивов и способов образовательной деятельности при реализации основных образовательных программ, а также выполняет важную функцию в деле воспитания молодого поколения.

Управление процессами производства и реализации творческих продуктов на рынке цифрового искусства имеет свою специфику. Здесь широко и повсеместно применяется дифференциация областей профессиональной ответственности специалистов, отвечающих за арт-менеджмент. Такой подход позволяет специалистам более узкого профиля осуществлять более сложную, точнее направленную на выполнение определённых задач работу, показывая при этом большую эффективность. Примером может служить распределение зон художественной ответственности между исполнителями в мастерских великих мастеров прошлого. Исключением может являться только личное творчество отдельных художников, создающих персональные работы для реализации собственных эстетических представлений об

искусстве. В большинстве случаев цифровые продукты создаёт и реализует команда специалистов самого широкого профиля.

Любой творческий коллектив будет включать в себя несколько ключевых позиций:

- Арт-лид (руководитель непосредственно творческой группы, который принимает на себя управленческие функции, отвечает за менеджмент творческого процесса, определяет его инструментарий и порядок работы, прогнозирует количество поступающего в производство контента);

- Project manager (специалист, ответственный за планирование, организацию, реализацию и завершение проектов, а также за достижение установленных проектных целей в рамках заданных бюджета и временных рамок);

- SMM-менеджер (Social Media Marketing Manager, специалист, отвечающий за разработку и реализацию стратегий маркетинга в социальных сетях);

- Product manager (бизнес-аналитик, специалист, который отвечает за продукт на всём пути его жизненного цикла, от идеи до продвижения и реализации на рынке);

- PR-manager (формирует мнение о бренде, создаёт, поддерживает и развивает положительный имидж компании, поддерживает «присутствие» в соцсетях и медиа).

Результаты и обсуждение

В настоящее время формируются базовые элементы глобальной сети Нейронет, которая эволюционно приходит на смену традиционной глобальной сети интернет и основу которой составляют нейронные сети, искусственный интеллект, квантовые компьютеры, соционейроморфные интерфейсы и сервисы. Следует дать авторское развернутое определение нового понятия «нейроцифровой арт-менеджмент», которое формулируется с учетом новейших закономерностей и достижений нейроцифровой эпохи и лежит в русле развития нового перспективного научного направления – теории нейроцифрового менеджмента, расширяя границы и глубину предмета и методологии его исследования.

Нейроцифровой арт-менеджмент – интегрированная экосистема управления процессами планирования, создания, продвижения и реализации творческих произведений искусства (аналоговых, оцифрованных и нейроцифровых) на глобальный многоуровневый и сегментированный арт-рынок с помощью полифункционального нейроцифрового инструментария с соционейроморфными интерфейсами и сервисами, которая обеспечивает согласованное, распределенное сотрудничество творческих работников, программистов, менеджеров, потребителей-пользователей и нейроцифрового ИИ, осуществляемое в сети Нейронет для достижения рыночных и социально значимых эффектов (денежных, нейроцифровых, когнитивных, статусных, культурно-мировоззренческих). Данное определение дается впервые в российской и зарубежной научной литературе.

Взаимодействие людей-специалистов и ИИ с помощью предоставляемого ИИ полифункционального нейроцифрового инструментария и соционейроморфных интерфейсов и методов расширяет границы творчества, позволяет повысить эффективность творческого процесса, экономить время, улучшить профессиональные межличностные и бизнес-коммуникации, более точно осуществлять рекламу и анализировать конъюнктуру рынка, определять и формировать запросы потенциальных потребителей (заказчиков) творческих продуктов и услуг, а также оказывать позитивное влияние на культуру и мировоззрение.

Важнейшей проблемой современного нейроцифрового арт-менеджмента является интеграция генеративного, нейросетевого ИИ и арт-менеджмента. Активная разработка и широкое внедрение новых цифровых технологий, особенно нейронных сетей и ИИ, вносит существенные коррективы в работу специалистов цифровой сферы. Многие сотрудники игровой индустрии, особенно художники, в связи с появлением в открытом доступе таких нейросетей, как Midjourney и Stable Diffusion, которые позволяют создавать быстро новые художественные произведения и образы, стали опасаться потери своих рабочих мест и радикального сокращения штата в своих компаниях.

Некоторые эксперты считают, что замена искусственным интеллектом живых художников и вытеснение их с рынка – это объективный процесс, и только вопрос времени – когда произойдет вытеснение с рынка новейшими системами ИИ живых художников и творческих специалистов. Однако, большинство специалистов отмечает, что современный генеративный, нейроцифровой ИИ стал эффективным инструментом, который значительно ускорил и автоматизировал работу творческих работников (художников, дизайнеров, музыкантов и др.), взяв на себя выполнение рутинных задач, предложив новые цифровые инструменты для творчества.

Нейросети анализируют существующие игровые миры и генерируют новые, синтезируя уникальные локации с логичной расширенной структурой и открытым доступом. ИИ может анализировать изображения или текстовые описания для создания детализированных персонажей, учитывая их внешний вид, эмоции и движения. Работу реального художника это полностью не заменит: принципиально новые концепции нейросеть выдавать не способна. Но может дать пищу для размышления и новые идеи художнику с помощью генерации образов. Поэтому новым способом организации работы является творческий труд живого художника, который эффективно и профессионально использует набор цифровых инструментов, предоставляемых ИИ.

Нейросети, такие как ChatGPT, могут создавать интерактивные сценарии, развивающиеся в зависимости от действий и реакции пользователя, и осуществлять сценарное проектирование и корректировку при решении сложных задач. Нейросети обучаются на игровых данных и моделируют более реалистичные стратегии поведения персонажей, делая игровые механики более интересными и гибкими, а созданные ИИ цифровые образы персонажей – более яркими и правдоподобными. ИИ осуществляет процедурную генерацию контента, создает уникальный контент для каждой игровой сессии. Это может включать квесты, головоломки и случайные события. А также упрощает анимацию и обработку движений.

Использование машинного обучения для реалистичной анимации персонажей значительно ускоряет производственные процессы, а это особенно важно для сложных 3D-игр и VR-проектов. Нейросети могут помочь и при оптимизации и тестировании игр. Автоматизированное обнаружение ошибок, балансировка игрового процесса и тестирование различных механик экономит время тестировщиков и геймдизайнеров, ускоряя разработку цифровых продуктов.

Применение технологий ИИ в рабочих алгоритмах производства в цифровой сфере не ставит под тотальную угрозу трудоустройство творческих специалистов и их профессиональную востребованность. Нейросети оптимизируют рабочий процесс, делают его быстрее, точнее, интереснее, снимая с исполнителей необходимость исполнять скучные и рутинные задачи, освобождая больше временных и морально-психологических ресурсов, которые они могут посвятить творческой реализации. За счёт цифровизации и оптимизации производственных процессов, в том числе процессов производства рекламного контента, увеличилась скорость продвижения творческого продукта на рынок и его реализация. Нейросети также значительно облегчают и упрощают процессы сбора больших данных, мониторинга, анализа и прогнозирования рынка.

В цифровой экономике совершенно новым направлением на современном рынке искусства является не только купля-продажа, но и кредитование банками и компаниями клиентов под залог NFT (Non-fungible-token) – уникальных цифровых токенов, которые не имеют физического аналога. Раньше, они кредитовали клиентов исключительно под залог реально существующих произведений искусства и антиквариата. Например, NFT-токен в Твиттере, сделанный Д. Дорси, был продан за 3 млн евро. Рынки NFT-токенов динамично растут. Все операции с цифровыми токенами осуществляются в сети интернет многочисленными сетевыми ресурсами и фиксируют право создателя на созданный им уникальный цифровой NFT, не имеющий физического аналога.

На арт-рынке редкие, уникальные произведения искусства становятся объектами инвестиционных вложений. При этом инвестирование в искусство становится одним из способов диверсификации инвестиционного портфеля. Вложения в арт-активы (нейроцифровые арт-активы) в условиях современной цифровой экономики могут принести большую доходность, а также способствовать повышению социального статуса и престижа их обладателя. Например, на мировом арт-рынке осуществляется котировка «курса» художественных полотен Ван Гога. Художественные произведения Ван Гога ценятся очень высоко, и «курс картин Ван Гога» растет быстрее курсов многих ценных бумаг крупных промышленных компаний.

Однако, инвестиции в искусство имеют важную особенность – их ценность нельзя определить традиционными способами и методиками. Традиционный арт-рынок имеет сложную структуру, является рискованным и требует грамотного менеджмента. Но еще более сложно устроен современный цифровой арт-рынок, требующий грамотного управления, которое и призваны осуществлять нейроцифровые арт-менеджеры.

Важной, но пока не решенной в законодательном и практическом плане проблемой является проблема признания цифровых продуктов, открытий, художественных произведений, созданных нейро-

цифровым ИИ, полноправными объектами интеллектуальной собственности и их защиты. Как разграничить права интеллектуальной собственности живого человека и ИИ, если новое художественное произведение (изобретение, текст, изображение) создано художником с использованием нейроцифрового ИИ? Можно ли признать в рамках международного частного права исключительное право ИИ на авторство созданного им изобретения, художественного, музыкального произведения, изображения, видеоряда или NFT-токена, т.е. признать право на цифровую интеллектуальную собственность (ИС) ИИ?

В ряде стран предложены законодательные и методические подходы к решению этих проблем. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) также ведет консультации и обсуждения комплекса этих сложных проблем. Консультативный комитет по защите прав ВОИС на 16 сессии, прошедшей в Женеве в феврале 2024 года, представил доклад «Искусственный интеллект и защита прав интеллектуальной собственности», который был посвящен анализу опыта применения технологии искусственного интеллекта для защиты прав ИС, а также определению перспектив использования ИИ для защиты прав ИС. ВОИС готовит ряд нормативных документов, непосредственно касающихся регулирования процессов признания, разграничения и защиты прав ИС, созданной автономно ИИ или совместно ИИ и людьми.

В законодательстве ЕС проводится принципиальное различие произведений, созданных человеком с помощью технологии ИИ (AI-assisted human creations) и произведений, созданных ИИ (AI-generated creations). В резолюции Европейского парламента «Об интеллектуальных правах в сфере развития технологий искусственного интеллекта» обоснован подход к регулированию интеллектуальных прав произведений, созданных ИИ. При этом отмечено, что ИИ не обладает правоспособностью и не имеет творческого компонента человека-автора, но определенные технические решения, созданные с помощью ИИ, должны быть защищены в соответствии с новой правовой базой интеллектуальной собственности ЕС и стимулировать инвестиции в разработку новых экосистем.

В специальном руководстве Бюро авторского права США, опубликованном 16.03.2023 г., отмечается ряд важных положений, касающихся признания или непризнания прав ИИ. По мнению Бюро, наличие «человеческого творчества» является обязательным условием для признания создаваемого нового объекта охраняемым законом об авторском праве. Материалы, созданные ИИ, не имеют элементов человеческого творчества. Авторское право может охранять только то произведение, которое является продуктом творческой деятельности человека. Термин «автор», используемый в американском законе «Об авторском праве», исключает «не-людей» (non-humans).

В Гражданском кодексе РФ проблема авторского права по отношению к объектам, созданным с использованием ИИ, четко не определена. В рамках норм гражданского права интеллектуальный продукт, созданный ИИ, не может считаться охраняемым правом ИС, так как ИИ не создает, а лишь использует и переформатирует материалы, ранее созданные людьми. В Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 23.04.2019 г. № 10 «О применении части четвертой Гражданского кодекса РФ» отмечается, что ИИ может рассматриваться в качестве инструмента. Вместе с тем, результаты, созданные с помощью технических средств в отсутствие творческого характера деятельности человека, объектами авторского права не являются [4, с. 146]. Сейчас в Госдуме РФ готовится законопроект, посвященный регулированию использования ИИ в экономике и в социальной сфере.

Выводы

Современный нейроцифровой арт-менеджмент, предполагающий эффективное управление творческим процессом, основанный на гибком взаимодействии живых специалистов (художников, арт-менеджеров и др.) и полифункциональной экосистемы нейроцифрового ИИ, соционейроморфных интерфейсов и сервисов, открывает большие перспективы для создания новых оцифрованных и нейроцифровых художественных произведений. При этом следует найти оптимальное решение ряда сложных проблем, касающихся разработки моделей и методов гибкой интеграции инструментария ИИ в творческий процесс живых людей (искусствоведов, культурологов, художников, дизайнеров, музыкантов), их обучения использованию нейроцифровых технологий, а также подготовки и переподготовки специалистов в области нейроцифрового арт-менеджмента.

Важнейшей задачей российского научного сообщества в современной цифровой экономике является разработка национального законодательства и его гармонизации с международным законодательством в области регулирования использования ИИ, включая спецификацию, разграничение и защиту

прав на создаваемые совместно людьми и ИИ новые нейроцифровые объекты интеллектуальной собственности в экономике и в социальной сфере. Сегодня становится актуальной разработка новых учебных программ и курсов для подготовки нейроцифровых арт-менеджеров в сфере культуры и искусства, обладающих профессиональными компетенциями в области использования нейронных сетей и ИИ.

В перспективе широкое использование творческими специалистами полифункционального цифрового инструментария ИИ с соционейроморфными интерфейсами и сервисами должно способствовать расширению ассортимента творческих произведений (аналоговых, оцифрованных и нейроцифровых) и значительному росту объемов мирового и российского арт-рынка.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Арутюнова А.* Арт-рынок в XXI веке: пространство художественного эксперимента. М.: Изд. дом ВШЭ, 2022. 232 с.
2. *Гарнхэм Н.* Культурная экономика: производство, распределение и потребление искусства. М., 2020.
3. *Дятлов С.А., Литвинова Н.А.* Экосистема воспроизводства человеческого капитала в цифровой экономике: методологические подходы к исследованию // *Инновации*. 2022. № 2 (203). С.42-48.
4. *Дятлов С.А.* Экономика устойчивости: монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2025. 189 с.
5. *Еримбетова М.Б.* Арт-менеджмент в эпоху глобализации: интеграция культуры и бизнеса в современной реальности // *Universum: филология и искусствоведение*. 2023. № 10 (112). С. 7-10.
6. *Коллинз М., Бонам А.* Управление в сфере искусства и культуры. М.: Эксмо, 2018.
7. *Костылев С.В.* Арт-менеджмент как комплексная система управленческой деятельности в области культуры, искусства и образования // *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 1.
8. *Суминова Т.Н.* Арт-менеджмент как креативная практика социально-культурной деятельности // *Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств*. 2021. № 3 (42). С. 89-96.
9. *Суминова Т.Н.* Арт-менеджмент в контексте вызовов цифровой эпохи // *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*. 2021. № 4 (102). С. 119-126.
10. *Bamberger A.* The Art of Buying Art. How to evaluate and buy art like a professional collector. 2019. 448 p.

ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В НЕФТЕГАЗОВУЮ ОТРАСЛЬ: ДЕТЕРМИНАНТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ, СИСТЕМНЫЕ ЭФФЕКТЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация. Современная нефтегазовая отрасль находится в центре глубокой структурной трансформации, инициированной стремительным развитием цифровых технологий. Данное исследование направлено на комплексный анализ процесса цифровизации в контексте нефтегазового комплекса, выявление ключевых драйверов роста, системных преимуществ и фундаментальных барьеров, сдерживающих его реализацию. Авторами выявлено, что совокупный эффект от внедрения цифровых решений проявляется в существенном повышении операционной эффективности (на 15-20%, согласно исследованиям консалтинговых компаний), снижении капитальных и операционных затрат, минимизации рисков аварийности за счет предиктивных моделей и оптимизации логистических цепочек. Параллельно проанализированы существенные вызовы, связанные с высокими первоначальными инвестициями, острым дефицитом квалифицированных кадров, повышенными киберрисками и организационным консерватизмом. В заключении обосновываются перспективные векторы развития, включая экспансию автономных систем, конвергенцию с «зеленой» энергетикой и усиление роли государственного регулирования в стандартизации и обеспечении кибербезопасности. Результаты исследования могут быть использованы для формирования корпоративных стратегий цифровой трансформации и разработки государственных программ поддержки технологической модернизации нефтегазового сектора.

Ключевые слова. Цифровая трансформация, нефтегазовый комплекс, искусственный интеллект, большие данные, цифровой двойник, интернет вещей, операционная эффективность, предиктивная аналитика, кибербезопасность, устойчивое развитие.

Tkachenko E.A., Meiksin E.M., Doroshenko S.N.

INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE OIL AND GAS INDUSTRY: TRANSFORMATION DETERMINANTS, SYSTEM EFFECTS AND IMPLEMENTATION LIMITATIONS

Abstract. The modern oil and gas industry is at the epicenter of a profound structural transformation initiated by the rapid development of digital technologies. This study aims to provide a comprehensive analysis of the digitalization process in the context of the oil and gas industry, identifying key drivers of growth, systemic

ГРНТИ 06.56.21

EDN JSJKPZ

© Ткаченко Е.А., Мейксина Е.М., Дорошенко С.Н., 2025

Елена Анатольевна Ткаченко – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-0325-0748

Екатерина Максимовна Мейксина – аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0000-9117-5583

София Николаевна Дорошенко – старший преподаватель кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0003-4673-9778

Контактные данные для связи с авторами (Мейксина Е.М.): 191023, наб. канала Грибоедова, д. 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 921 555 28 27. E-mail: meyksina@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 03.09.2025.

advantages, and fundamental barriers that hinder its implementation. The authors have identified that the cumulative effect of the implementation of digital solutions manifests itself in a significant increase in operational efficiency (by 15-20%, according to research by consulting companies), a reduction in capital and operational costs, and the minimization of accident risks through predictive models and the optimization of logistics chains. In parallel, significant challenges related to high initial investments, a severe shortage of qualified personnel, increased cyber risks, and organizational conservatism have been analyzed. In conclusion, promising development vectors are substantiated, including expansion.

Keywords. *Digital transformation, oil and gas industry, artificial intelligence, big data, digital twin, Internet of Things, operational efficiency, predictive analytics, cybersecurity, sustainable development.*

Введение

Глобальный нефтегазовый сектор, являясь фундаментом мировой энергетики и ключевым источником бюджетных поступлений для многих стран, сталкивается с беспрецедентным вызовом необходимости трансформации. Эта необходимость продиктована комплексом факторов, среди которых выделяются волатильность мировых цен на углеводороды, возрастающее давление в сторону декарбонизации экономики, геополитическая нестабильность и растущая конкуренция со стороны возобновляемых источников энергии (см.: <https://www.iea.org/reports/digitalisation-and-energy>). В этих условиях традиционные подходы к управлению активами, разведке и добыче, а также логистике перестают быть достаточными для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития. Ответом на эти вызовы становится глубокая интеграция цифровых технологий, переформатирующая саму парадигму функционирования отрасли.

Материалы и методы

Методологическую основу работы составляет системный подход, включающий анализ современных отраслевых отчетов ведущих консалтинговых компаний (McKinsey & Company, Deloitte, Accenture), технической документации лидеров рынка («Роснефть», «Газпром нефть», ExxonMobil, Shell) и научных публикаций. Доказано, что в современных условиях традиционный детерминант конкурентного преимущества, выраженный в объемах разведанных запасов, последовательно уступает первенство фактору эффективности управления данными и операционной деятельности. В статье детально рассмотрены такие направления технологической интеграции, как большие данные (Big data) и аналитика, искусственный интеллект (ИИ), интернет вещей, цифровые двойники и блокчейн, с конкретизацией их прикладного значения для различных сегментов цепочки создания стоимости.

Результаты и их обсуждение

Цифровая трансформация в нефтегазовом контексте представляет собой не просто автоматизацию отдельных процессов, а фундаментальное перепроектирование бизнес-моделей, операционных процедур и подходов к принятию решений на основе широкомасштабного использования данных и передовых вычислительных технологий [1]. Это переход от дискретных, зачастую изолированных друг от друга технологических решений к созданию целостной цифровой экосистемы, где данные беспрепятственно циркулируют между всеми элементами цепочки создания стоимости – от геологоразведочных работ до сбыта конечной продукции (см.: <https://www.siemens-energy.com/global/en/home/products-services/solutions-industry/oil-gas/digital.html>).

Теоретической основой данного процесса выступает концепция «Индустрии 4.0», первоначально разработанная для промышленного сектора, но нашедшая применение и в капиталоемких отраслях, к которым можно отнести нефтегазовый комплекс. Ключевыми принципами, заимствованными из этой парадигмы, являются: сквозная цифровизация физических активов, их интеграция в единое информационное пространство, децентрализация принятия решений и высокая степень автоматизации производственных процессов на основе самообучающихся киберфизических систем (см.: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2023>).

Однако практическая реализация этих принципов в нефтегазовой отрасли имеет свою ярко выраженную специфику. Во-первых, объекты отрасли (месторождения, буровые платформы, трубопроводы)

часто расположены в географически удаленных и труднодоступных регионах с экстремальными климатическими условиями, что предъявляет повышенные требования к надежности и автономности цифровой инфраструктуры. Во-вторых, отрасль характеризуется исключительно высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов, что делает вопрос обоснования инвестиций в цифровизацию критически важным (см.: <https://www.mckinsey.de/industries/oil-and-gas/our-insights/digitizing-oil-and-gas-production>). В-третьих, исторически сложившаяся консервативная корпоративная культура и жесткая регуляторная среда создают дополнительные институциональные барьеры для быстрого внедрения инноваций (см.: <https://www.home.saxo/en-gb/learn/guides/investment-theme/how-big-data-and-digital-transformation-are-changing-the-oil-and-gas-industry>).

Цифровая трансформация в данном секторе носит сквозной характер, затрагивая все без исключения этапы:

1. Геологоразведка и оценка запасов: здесь цифровизация проявляется в применении высокопроизводительных вычислений для обработки и интерпретации сейсмических данных огромного объема и сложности. Когнитивные системы и алгоритмы машинного обучения, как, например, в проекте «Роснефти» по когнитивной интерпретации сейсмике, позволяют значительно увеличить точность построения геологических моделей и снизить риски при поиске новых залежей углеводородов [2].

2. Бурение и добыча: внедрение технологий интернета вещей позволяет создавать «умные месторождения», где тысячи датчиков в режиме реального времени отслеживают параметры работы скважин, оборудования и пластового давления. Данные с этих датчиков поступают в системы предиктивной аналитики, которые прогнозируют потенциальные отказы оборудования и оптимизируют режимы добычи, предотвращая простои и максимизируя нефтеотдачу (см.: <https://www.straive.com/blogs/predictive-maintenance-in-oil-gas-preventing-equipment-failures-before-they-happen/>).

3. Транспортировка и логистика: цифровые двойники трубопроводных систем и перерабатывающих заводов позволяют проводить их виртуальное моделирование, тестирование различных сценариев эксплуатации и выявлять узкие места без остановки реальных объектов. Блокчейн-технологии находят применение для отслеживания цепочек поставок и автоматизации расчетов по смарт-контрактам, повышая прозрачность и транзакционные издержки (см.: <https://www.home.saxo/en-gb/learn/guides/investment-theme/how-big-data-and-digital-transformation-are-changing-the-oil-and-gas-industry>).

4. Переработка и сбыт: искусственный интеллект оптимизирует технологические режимы на НПЗ, прогнозирует спрос на различные виды топлива и помогает формировать динамические ценовые стратегии (см.: <https://www.gartner.com/en/documents/5936107>).

Таким образом, ядром цифровой трансформации становится ориентированный на информацию подход, где данные, поступающие от множества разнородных источников, аккумулируются, очищаются, агрегируются и преобразуются в цифровые модели, которые служат основой для принятия оптимальных управленческих решений, часто в автоматическом или полуавтоматическом режиме. Это переход от реагирования на события к их предвосхищению и проактивному управлению активами (см.: <https://www.mckinsey.de/industries/oil-and-gas/our-insights/digitizing-oil-and-gas-production>).

Интеграция цифровых технологий в нефтегазовый сектор осуществляется по нескольким взаимосвязанным направлениям, каждое из которых вносит свой вклад в общий эффект повышения эффективности и снижения затрат. Нефтегазовая отрасль генерирует колоссальные объемы структурированных и неструктурированных данных – сейсмические кадры, каротажные диаграммы, данные о параметрах бурения, телеметрия с оборудования, метеорологические сводки, рыночные котировки. До эпохи цифровизации значительная часть потенциала этих данных оставалась нераскрытой. Современные платформы для работы с большими данными позволяют консолидировать эти массивы информации и применять к ним сложные алгоритмы анализа.

В геологоразведке это выливается в возможность обрабатывать сейсмические данные с беспрецедентным разрешением и точностью, значительно сокращая время на интерпретацию и повышая вероятность успешного открытия [2]. В добыче предиктивные модели, анализируя исторические данные о работе насосного оборудования, могут с высокой долей вероятности спрогнозировать время наступления отказа, позволяя перейти от планового обслуживания по регламенту к обслуживанию по фактическому состоянию (см.: <https://www.straive.com/blogs/predictive-maintenance-in-oil-gas-preventing-equipment-failures-before-they-happen/>). Это не только предотвращает катастрофические поломки и связанные с ними экологические риски, но и оптимизирует расходы на закупку запчастей и работу ремонтных бригад.

Примером успешного использования предиктивных моделей является компания Shell, которая использует предиктивную аналитику для мониторинга оборудования на своих объектах. По их отчетам, это позволило на 70% сократить количество не запланированных простоев на некоторых морских платформах и на 35% снизить затраты на техническое обслуживание (см.: <https://www.shell.com/what-we-do/digitalisation/artificial-intelligence.html>).

ИИ и машинное обучение являются естественным развитием аналитики больших данных, позволяя создавать самообучающиеся системы. Алгоритмы машинного обучения не просто ищут корреляции в исторических данных, но и последовательно улучшают свои прогнозные модели по мере поступления новой информации. Например, в бурении ИИ-системы в реальном времени анализируют данные о вибрации, крутящем моменте и скорости проходки, автоматически корректируя параметры бурения для оптимизации энергии, затрачиваемой на процесс, и минимизации рисков осложнений. Другой критически важный аспект – оптимизация разработки месторождений. ИИ-алгоритмы, работающие с цифровыми двойниками пласта, могут рассчитывать десятки тысяч сценариев размещения скважин и режимов их эксплуатации, чтобы найти вариант, который максимизирует конечный коэффициент извлечения нефти (см.: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom-neft-povysila-effektivnost-razrabotki-mestorozhdeniy-s-pomoshchyu-iskusstvennogo-intellekta/>). Это напрямую влияет на экономику проекта, позволяя извлечь из недр дополнительные миллионы баррелей.

Интернет вещей является материальной основой цифровизации, обеспечивая сбор первичных данных с физических активов. Развертывание сетей датчиков на месторождениях, вдоль трубопроводов и на перерабатывающих заводах создает «нервную систему» предприятия. Современные датчики измеряют сотни параметров: давление, температуру, расход, химический состав, вибрацию, акустические колебания. Эти данные по защищенным каналам связи передаются в централизованные облачные или локальные платформы для обработки. Ярким примером является концепция «умного месторождения», реализуемая, в частности, «Газпром нефтью» [там же]. Здесь достигается практически полная автоматизация процессов добычи, контроль за которыми осуществляется из централизованных диспетчерских центров, часто расположенных за тысячи километров от самого месторождения. Это позволяет не только повысить эффективность, но и радикально сократить количество персонала, работающего в опасных зонах, повышая промышленную безопасность.

Цифровой двойник – это не просто 3D-модель объекта, а его динамическая виртуальная копия, которая постоянно обновляется данными с датчиков и симулирует поведение физического актива в реальном времени. Это мощный инструмент для проектирования, мониторинга, диагностики и прогнозирования. Например, цифровой двойник газотурбинной установки на компрессорной станции может моделировать ее работу под разными параметрами загрузки, прогнозируя остаточный ресурс критически важных компонентов и предлагать оптимальные сроки их замены. При проектировании нового объекта цифровой двойник позволяет провести его виртуальные испытания, оптимизировать конструкцию и выявить потенциальные проблемы до начала дорогостоящего строительства, что ведет к значительной экономии капитальных затрат.

Согласно отчетам Gartner, внедрение цифровых двойников в производственные процессы к 2025 году позволит сократить операционные расходы на 10-15% (см.: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2023>). Так, например, компания Siemens совместно с Aramco создала цифровые двойники для нефтехимических заводов. По их оценкам, использование этой технологии позволяет сократить время на проектирование на 20%, увеличить доступность производства на 5% и снизить затраты на техническое обслуживание на 10%.

Блокчейн ассоциируется в первую очередь с криптовалютами, но его применение в нефтегазовой отрасли носит сугубо прагматичный характер. Технология распределенного реестра предлагает уникальные возможности для повышения прозрачности и прослеживаемости в сложных цепочках поставок. Каждая операция – отгрузка нефти с месторождения, ее перевалка в танкер, очистка на НПЗ, доставка на АЗС – может фиксироваться в неизменяемом реестре, доступ к которому имеют все авторизованные участники цепи. Это исключает возможность манипуляций данными, снижает риски мошенничества и автоматизирует процессы сверки и расчетов. Смарт-контракты – самоисполняющиеся алгоритмы, условия которых записаны кодом, – могут автоматически инициировать платежи при наступлении определенных событий (например, при подтверждении поставки товара),кратно сокращая бумажный документооборот и административные издержки.

Комплексная имплементация перечисленных технологических решений генерирует мультипликативный эффект, проявляющийся на различных уровнях управления компанией и трансформирующий ее экономические показатели. Так, на операционном уровне наиболее значимым эффектом является радикальное повышение эффективности основных производственных процессов. Как уже отмечалось, по оценкам McKinsey, этот прирост может составлять 15-20%.

Это выражается в увеличении дебита скважин за счет оптимизации режимов эксплуатации, сокращении времени простоя оборудования благодаря предиктивному обслуживанию, уменьшении продолжительности цикла бурения и повышении точности геологоразведочных работ. Например, применение ИИ для оптимизации бурения позволяет сократить время проходки на 10-20%, что при стоимости буровых работ в сотни тысяч долларов в сутки дает колоссальную экономию (см.: <https://www.shell.com/what-we-do/digitalisation/artificial-intelligence.html>). Одним из примеров указанного эффекта может выступить Компания BP, которая внедрила систему на основе искусственного интеллекта и больших данных для оптимизации добычи на своих месторождениях. В результате, по данным компании, это позволило сократить затраты на бурение на 15% и повысить объемы добычи (см.: <https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2025/06/17/the-smart-revolution-in-us-oil-and-gas/>).

Вторым ключевым преимуществом является существенное снижение затрат, как капитальных затрат, так и операционных расходов. Цифровые двойники и симуляторы позволяют оптимизировать проектные решения, избегая дорогостоящих ошибок и переделок на этапе строительства. Предиктивный анализ состояния инфраструктуры (трубопроводов, резервуаров) позволяет более точно планировать ремонтные кампании и распределять ресурсы, избегая как внезапных аварийных остановок, так и избыточного, не обусловленного фактическим состоянием оборудования, обслуживания. Удаленный мониторинг и контроль объектов с помощью интернета вещей снижают потребность в постоянном присутствии высокооплачиваемого персонала на удаленных и опасных площадках.

Третий системный эффект – повышение уровня промышленной и экологической безопасности. Предиктивные модели способны заранее идентифицировать аномалии в работе оборудования, которые могут привести к разливам, выбросам или пожарам. Системы компьютерного зрения на основе AI могут следить за соблюдением техники безопасности персоналом (использование касок, нахождение в опасных зонах и др.). Точный мониторинг выбросов парниковых газов и энергопотребления позволяет компаниям не только выполнять ужесточающиеся экологические нормативы, но и целенаправленно работать над снижением своего углеродного следа, что становится важным элементом корпоративной репутации и доступа к «зеленому» финансированию. В отчетах Equinor, например, подчеркивается роль цифровых решений в реализации их стратегии по достижению углеродной нейтральности (см.: <https://australiansecuritymagazine.com.au/accenture-research-report-cybersecurity-top-focus-of-upstream-oil-and-gas-companies-digital-investments/>).

Четвертое преимущество – оптимизация логистики и управления цепочками поставок. Интегрированные платформы на основе больших данных и блокчейна обеспечивают сквозную видимость всей цепи – от скважины до потребителя. Это позволяет в режиме реального времени отслеживать местоположение танкеров, уровень заполнения хранилищ, спрос на региональных рынках и оперативно перераспределять потоки для минимизации транспортных издержек и максимизации маржи. Автоматизация документооборота и расчетов через смарт-контракты сокращает временные лаги и риски ошибок, связанных с человеческим фактором.

Наконец, цифровизация создает основу для формирования принципиально новых бизнес-моделей и сервисов. Нефтегазовая компания, обладающая развитыми компетенциями в области управления данными и аналитики, может монетизировать их, предлагая соответствующие услуги партнерам и подрядчикам. Развитие предиктивного обслуживания может трансформироваться в сервисную модель, где производитель оборудования несет ответственность за его бесперебойную работу, а потребитель платит за результат. Таким образом, цифровая трансформация ведет не к точечным улучшениям, а к фундаментальному пересмотру всей операционной и экономической модели нефтегазовой компании, переводя ее на качественно новый уровень эффективности, гибкости и устойчивости.

Несмотря на очевидный потенциал, процесс цифровизации в нефтегазовом секторе сталкивается с рядом серьезных барьеров, носящих финансовый, технологический, кадровый и организационный характер. Игнорирование этих рисков может свести на нет все потенциальные выгоды от внедрения даже самых передовых технологий.

Первым и наиболее очевидным барьером являются высокие капитальные затраты (CAPEX), необходимые для создания цифровой инфраструктуры. Развертывание сетей датчиков, модернизация устаревшего оборудования для его подключения к цифровой среде, приобретение и внедрение дорогостоящего программного обеспечения для работы с большими данными и ИИ, строительство дата-центров – все это требует многомиллионных, а зачастую и миллиардных инвестиций (см.: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/chemicals-and-specialty-materials/future-of-work-oil-and-gas-chemicals.html>). Для многих компаний, особенно в периоды низких цен на нефть, обоснование таких инвестиций перед акционерами становится сложной задачей, несмотря на обещания долгосрочной окупаемости. Требуется тщательный анализ TCO (Total Cost of Ownership) и ROI (Return on Investment) для каждого проекта цифровизации.

Вторым, возможно, даже более критичным вызовом является острейший дефицит квалифицированных кадров. Отрасли требуются не просто ИТ-специалисты, а профессионалы на стыке дисциплин: разработчики, разбирающиеся в геологии и нефтедобыче; инженеры, способные работать с цифровыми двойниками; специалисты по кибербезопасности, понимающие специфику промышленных систем управления. Традиционная система образования зачастую не успевает за стремительно меняющимися требованиями рынка труда. Это создает жесткую конкуренцию за таланты с ИТ-гигантами и финтех-компаниями, которые могут предлагать более гибкие условия работы и зачастую хорошими компенсационными (социальными) пакетами. Как следствие, нефтегазовым компаниям приходится инвестировать в программы переподготовки и повышения квалификации своих сотрудников. Согласно отчету Deloitte, в 2022 году почти 50% руководителей нефтегазовых компаний назвали нехватку цифровых талантов одним из трех главных внешних вызовов. При этом, по данным Всемирного экономического форума, до 50% всех сотрудников в энергетике потребуется переподготовка в ближайшее пятилетие из-за внедрения новых технологий (см.: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/chemicals-and-specialty-materials/future-of-work-oil-and-gas-chemicals.html>).

Третий системный риск – угрозы кибербезопасности. Цифровизация многократно расширяет пространство для потенциальных кибератак. Если раньше промышленные сети были изолированы, то сегодня интеграция с корпоративными сетями и облачными платформами стала необходимостью. Это делает критически важную инфраструктуру – системы управления буровыми установками, компрессорными станциями, трубопроводами – уязвимой для хакерских атак. Последствия могут быть катастрофическими: от остановки производства и многомиллионных убытков до экологических катастроф и человеческих жертв. Ярким примером является кибератака на Colonial Pipeline в 2021 году в США, которая привела к остановке крупнейшего продуктопровода и вызвала волну панических закупок топлива на Восточном побережье. Этот инцидент наглядно продемонстрировал, что кибербезопасность перестала быть проблемой исключительно ИТ-департаментов и стала вопросом национальной и экономической безопасности.

Четвертый барьер – организационный консерватизм и сопротивление изменениям. Нефтегазовая отрасль исторически характеризуется иерархическими структурами, длинными циклами принятия решений и политикой, ориентированной на минимизацию рисков, а не на эксперименты. Внедрение цифровых технологий часто требует перехода к более гибким, кросс-функциональным моделям работы (agile, DevOps), что встречает сопротивление со стороны менеджмента среднего звена и линейных сотрудников, опасющихся за свои рабочие места и не желающих выходить из зоны комфорта. Успех цифровой трансформации на 80% зависит от управления изменениями и только на 20% от самой технологии. Без формирования цифровой культуры, поддержки со стороны топ-менеджмента и четкой коммуникации о пользе для сотрудников технологическая инициатива обречена на провал или не достижение полного эффекта.

Пятым пунктом является проблема интеграции данных и совместимости систем. Нефтегазовые компании десятилетиями накапливали данные в изолированных, не связанных друг с другом системах – одни базы данных для геологоразведки, другие для добычи, третьи для финансов. Эти системы постоянно используют разные стандарты и протоколы. Создание единого «озера информации» или цифровой платформы, которая могла бы агрегировать и анализировать данные из всех этих источников, представляет собой колоссальную техническую и организационную задачу. Требуется разработка и внедрение единых информационных стандартов со стороны государства, чтобы обеспечить качество, стабильность и безопасность данных на всем ее жизненном пути.

Таким образом, путь к цифровой трансформации усыпан не только технологическими возможностями, но и многочисленными подводными камнями. Преодоление этих барьеров требует не разовых инвестиций, а целостной, продуманной стратегии, учитывающей финансовые, кадровые, технологические и культурные аспекты [1]. Заметим, при этом, что эволюция цифровых технологий в нефтегазовой отрасли не стоит на месте, и уже сегодня можно идентифицировать несколько ключевых трендов, которые будут определять ее облик в ближайшем десятилетии.

Одним из наиболее предсказуемых трендов является дальнейшая экспансия искусственного интеллекта и переход к автономным операциям. Речь идет уже не просто об оптимизации, а о полной передаче ИИ функций управления отдельными активами или даже целыми производственными комплексами. Развитие беспилотных буровых установок, автономных подводных аппаратов для инспекции подводной инфраструктуры, роботизированных систем для проведения ремонтных работ – все это постепенно становится реальностью. Конечная цель – создание «темного месторождения», где добыча ведется практически без постоянного присутствия человека на площадке, что кардинально решает проблемы безопасности и кадрового дефицита в удаленных регионах.

Второй тренд – конвергенция цифровизации и «зеленой» повестки. Цифровые технологии становятся ключевым «драйвером» для снижения углеродного следа отрасли. С помощью ИИ и интернета вещей компании оптимизируют энергопотребление своих объектов, минимизируют факельное сжигание попутного газа, отслеживают утечки метана – парникового газа. Цифровые двойники используются для моделирования и проектирования систем улавливания и хранения углерода. Кроме того, происходит интеграция цифровых систем управления традиционными углеводородными активами и объектами возобновляемой энергетики – солнечными и ветряными электростанциями. Это позволяет создавать гибридные энергокомплексы, где ИИ в режиме реального времени балансирует нагрузку, перераспределяя энергию от разных ресурсов для обеспечения стабильности сети и минимизации выбросов.

Третий вектор – развитие периферийных вычислений и облачных платформ, ориентированных на промышленные разработки. Обработка огромных массивов данных, генерируемых датчиками интернета вещей, в централизованных дата-центрах не всегда эффективна из-за возможных задержек и высоких затрат на передачу данных. Поэтому все больше вычислительных мощностей перемещается на «периферию», непосредственно на месторождения или буровые платформы. Это позволяет обрабатывать критически важные данные в режиме, близком к реальному времени, для оперативного управления процессами. При этом для менее срочных задач и масштабной аналитики используются гибридные и публичные облачные платформы, которые предлагают масштабируемость и доступ к продвинутым ИИ-сервисам.

В свете этих трансформаций, роль государственного регулирования становится как никогда важной. Государство не может оставаться в стороне от процессов цифровизации ключевой для экономики отрасли. Его роль должна эволюционировать от постоянного контроля к стратегическому партнерству и созданию стимулирующей среды. Основными направлениями государственной политики в этой области должны стать разработка и внедрение национальных стандартов и протоколов. Крайне важно создать единые «правила игры» для обеспечения совместимости систем разных производителей и компаний, а также для гарантии безопасности и надежности цифровой инфраструктуры. Это касается стандартов обмена данными, протоколов кибербезопасности и требований к цифровым двойникам.

Стимулирование инвестиций в цифровизацию может включать налоговые льготы для компаний, инвестирующих в исследования и разработки в области цифровых технологий, создание государственно-частных партнерств для реализации пилотных проектов, а также прямое финансирование критически важной цифровой инфраструктуры. В целях поддержки развития кадрового потенциала, государство может инициировать софинансирование образовательных программ в вузах и колледжах, которые будут ориентированы на подготовку специалистов цифрового профиля для ТЭК. Важным направлением является также поддержка программ непрерывного образования и переподготовки действующих сотрудников отрасли.

Развитие технологий требует усиление регуляторики в области кибербезопасности. Необходимо ужесточение требований к защите критической информационной инфраструктуры нефтегазового комплекса, проведение регулярных обязательных аудитов и учений по отработке действий в случае кибератак. Государство должно играть координирующую роль в обмене информацией об угрозах между компаниями. Создание условий для развития «зеленых» цифровых технологий также является одним

из векторов государственного регулирования. Регуляторная поддержка проектов в области снижения выбросов и интеграции ВИЭ через механизмы ценообразования на углерод или «зеленых» тарифов будет косвенно стимулировать и цифровизацию, как неотъемлемый инструмент достижения этих целей.

Таким образом, будущее нефтегазовой отрасли видится в тесном симбиозе цифровых и «зеленых» технологий при активной и взвешенной поддержке государства. Компании, которые смогут преодолеть внутренние барьеры и эффективно интегрировать эти тренды в свою стратегию, получают долгосрочное конкурентное преимущество в новой энергетической реальности.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что цифровая трансформация является не модным трендом, а объективной и императивной необходимостью для нефтегазовой отрасли, определяющей ее конкурентоспособность и устойчивость в XXI веке. Анализ показал, что переход к датацентричной модели управления позволяет компаниям добиться прорывного повышения операционной эффективности (на 15-20%), существенного снижения капитальных и операционных затрат, кардинального повышения уровня промышленной и экологической безопасности, а также оптимизации сложных логистических цепочек.

Ядро этой трансформации составляют взаимосвязанные технологии: большие данные и предиктивная аналитика, искусственный интеллект, интернет вещей, цифровые двойники и блокчейн. Их синергетическое применение на всех этапах цепочки создания стоимости – от разведки до сбыта – ведет к формированию принципиально новой, более гибкой, эффективной и устойчивой бизнес-модели нефтегазовой компании. Однако, процесс внедрения сопряжен с серьезными системными барьерами. Высокие первоначальные инвестиции, острый дефицит квалифицированных кадров, возрастающие киберриски, организационное сопротивление изменениям и проблемы совместимости унаследованных систем – все эти вызовы требуют не точечных решений, а разработки целостной и сбалансированной стратегии цифровой трансформации. Ключевым фактором успеха становится не технология сама по себе, а эффективное управление изменениями, готовность инвестировать в человеческий капитал и создание культуры принятия решений на основе данных от инновационных систем.

Перспективы развития отрасли лежат в плоскости углубления автономности операций, конвергенции цифровых и «зеленых» технологий и широкого внедрения периферийных вычислений. Реализация этого потенциала требует активной и конструктивной роли государства, которое должно сосредоточиться на создании нормативно-правовой базы, стандартизации, стимулировании инвестиций, поддержке кадрового потенциала и обеспечении кибербезопасности критической инфраструктуры. Таким образом, цифровая трансформация представляет собой сложный, многогранный и непрерывный процесс, пересматривающий основы нефтегазового бизнеса. Компании, которые смогут преодолеть внутреннее сопротивление, стратегически инвестировать в технологии и кадры и адаптироваться к новой регуляторной и рыночной реальности, не только укрепят свои текущие позиции, но и станут лидерами формирующейся цифровой энергетической экосистемы.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Соколова Ю.Д.* Процесс цифровой трансформации нефтегазовой отрасли Российской Федерации: состояние, барьеры, перспективы // Новизна. Эксперимент. Традиции. 2021. С. 66-77.
2. *Шабуня В.В.* Цифровые технологии как драйвер инновационного развития ТЭК. Проблемы и перспективы правового регулирования // Правовой энергетический форум. 2021. № 4. С. 38-45.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ В ЦИФРОВЫХ СЕРВИСАХ НА ЭТАПЕ ОНБОРДИНГА ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

Аннотация. Кибербезопасность в цифровых сервисах усложняется на этапе верификации, требуя баланса между безопасностью для сервиса и удобством для пользователя. Онлайн-мошенничество затрагивает различные индустрии, делая верификацию личности критически важной. Жесткие требования верификации отпугивают пользователей, снижая конверсию и лояльность. Исследование изучает компромиссы между предотвращением мошенничества и удержанием пользователей, применяя биометрию и анализ документа. Оптимизация верификационного процесса минимизирует потери, сохраняя комфорт пользователей.

Ключевые слова. Регулирование, цифровой сервис, кибербезопасность, цифровое бизнес-моделирование, верификация, KYC (Знай своего клиента).

Sidorov A.L., Pokrovskaya N.N.

ECONOMIC OPTIMIZATION OF CYBERSECURITY IN DIGITAL SERVICES DURING THE USER ONBOARDING PROCESS

Abstract. Cybersecurity in digital services grows complex during onboarding, balancing security and user experience. Online fraud affects e-commerce, streaming, crypto, and fintech, necessitating robust identity verification. Strict protocols deter users, reducing conversion and loyalty. This study explores trade-offs between fraud prevention and retention, using biometric and document verification. It highlights optimizing onboarding to cut losses while ensuring ease. Expert interviews and data show an optimal verification check thoroughness to maximize profit. Advanced tech necessary to be used during the verification is also highlighted in this article. Flexible, tailored strategies outperform rigid ones, emphasizing innovation for protection and engagement.

Keywords. Regulation, digital service, cyber-security, digital business modelling, verification, KYC.

Введение

Цифровые сервисы рассматриваются как бизнес-модель, основанная на стратегии сетевой оркестрации [1]: производители или продавцы предлагают свои товары и услуги (например, маркетплейс, онлайн-сервис заказа такси, платформа вакансий), а потребители приобретают эти товары (покупатели, клиенты, соискатели работы или фрилансеры, исполнители в гиг или шеринговой экономике). Они встречаются друг с другом напрямую внутри «плоского мира» [2] киберпространства, в интернете. Сетевое взаимодействие является результатом возврата механизмов социальной регуляции к прямым и

ГРНТИ 06.35.51

EDN EHLCDN

© Сидоров А.Л., Покровская Н.Н., 2025

Арсений Леонидович Сидоров – аспирант кафедры инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина). ORCID 0009-0003-3929-9126

Надежда Николаевна Покровская – доктор социологических наук, кандидат экономических наук, профессор кафедры инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова (Ленина). ORCID 0000-0002-0795-8102

Контактные данные для связи с авторами (Сидоров А.Л.): 197022, г. Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, 5 (Russia, St. Petersburg, Professor Popov str., 5). Тел.: +7 962 682 4577. E-mail: arseniiy.sidorov@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025.

тесным отношениям между людьми [3], характерным для традиционного сообщества, согласно концептуальному подходу Ф. Тённиса [4], где преобладали межличностные контакты и диффузная функциональность.

Рациональная современная организация общества основана на дифференцированном обществе, где многие виды функциональных посредников специализированы в рамках общественного разделения труда и закреплены правилами государственного или корпоративного регулирования. Но цифровая трансформация, в свою очередь, исключает посредников и создает монопольное киберпространство онлайн-платформ, где стейкхолдеры (производитель и потребитель) встречаются напрямую, совместно создают ценность и обмениваются знаниями, компетенциями, денежными средствами [5].

Вездесущие цифровые инструменты используются для решения множества задач в современном обществе. Однако их всесилие и проникновение во все сферы повседневной жизни могут вызывать у пользователей тревогу и беспокойство, связанные с переносом ответственности на пользователя – именно он должен принимать решения и подписывать согласие с условиями и правилами. Пользователи обеспокоены необходимостью предоставлять сервисам большое количество персональных данных [6]. Это противоречие – между сложными процедурами кибербезопасности, с одной стороны, и тревогой пользователей о своих данных и идентификации, с другой стороны, – и лежит в основе исследовательского вопроса.

Материалы и методы

Цифровая трансформация помогает пользователям ускорять некоторые процессы и решать проблемы, которые в офлайн-мире потребовали бы много времени и значительных усилий. Тем не менее, кибербезопасность остаётся важнейшей проблемой для обеих сторон: пользователи беспокоятся о своих данных, а компании тратят огромные ресурсы на корректное выявление угроз и рисков.

Сущность фирмы включает критерий снижения транзакционных издержек внутренней и внешней коммуникации [7]; виртуальное пространство – это специфическая доверительная среда для ограниченного круга действий, своего рода «песочница» для некоторых видов активности с меньшими ставками. Цифровая компетентность включает выбор наиболее эффективного способа выполнения задачи из множества цифровых инструментов [8]. С экономической точки зрения, кибербезопасность основывается на соотношении издержек и выгод: издержки включают риски (потенциальные потери, штрафы и т.п.), а выгоды отражают ценность, воспринимаемую пользователями (удобство сайта, поисковой системы и форм для заполнения, скорость и простота каждого шага).

Цифровые сервисы создают добавленную стоимость и приносят прибыль, когда пользователь совершает целевое действие на платформе. Можно подумать, что чем больше пользователей зарегистрируется, тем выше прибыль компании. Однако это не всегда так. Наряду с честными пользователями, приносящими доход, на платформах регистрируются и мошенники, которые этот доход снижают. Как правило, они адаптируются быстрее корпоративных структур и находят уязвимости в новых цифровых сервисах, особенно если у платформ нет актуальных технологий проверки пользователей на этапе регистрации [10].

Регистрируясь с помощью поддельных документов, мошенник может нанести компании значительный финансовый и репутационный ущерб. Например, Федеральная торговая комиссия США (FTC) оценила, что в 2024 году мошенники нанесли цифровым платформам в США ущерб на сумму \$12.5 млрд. Уязвимость к мошенничеству различается в зависимости от бизнес-модели. Например, крупное мошенничество в сервисе заказа такси менее вероятно по сравнению с криптообменником, поскольку онлайн такси не предполагает вывод денежных средств клиентов. Но даже в такой модели мошенники могут найти лазейки – например, скупить аккаунты на черном рынке и обмануть честных пользователей [11].

В бизнес-моделях с возможностью ввода и вывода средств поле для действий мошенников гораздо шире. Например, популярная блокчейн-игра Axie Infinity потеряла более \$600 млн в результате атаки после снижения уровня безопасности при выпуске обновления [12]. Другой пример – компания Entain Group (азартные игры), оштрафованная на £14 млн за недостаточные меры безопасности и противодействия отмыванию денег [13]. Поэтому для многих цифровых компаний крайне важно внедрять надежные защитные меры на этапе регистрации пользователей.

Простое решение проблемы мошенничества – тщательная проверка каждого пользователя при регистрации [14]. Но у такого подхода есть очевидные минусы: длительный процесс регистрации, требование передачи личных данных – всё это становится барьером для честных пользователей. В эпоху постоянных утечек данных люди скептически относятся к сервисам, которые требуют фото их документов. Иными словами, усложнение проверки снижает число мошенников, но одновременно отталкивает добросовестных клиентов.

Поэтому всё большее значение приобретают скрытые методы мониторинга активности пользователей. Они позволяют балансировать между фильтрацией мошенников и сохранением простоты интерфейса для честных клиентов [15, 16]. Современные методы верификации включают идентификацию личности, биометрическую аутентификацию, многоуровневую авторизацию через SMS или email, и, наконец, процедуру верификации (KYC – Know Your Customer) [17]. Для многих цифровых сервисов это также регуляторное требование [18, 19], которое обязательно включает в себя проверку идентифицирующего документа и этап биометрии [20, 21].

Результаты и их обсуждение

Цифровой сервис должен найти оптимальный баланс между конверсией пользователей при регистрации и тщательностью проверки в зависимости от потенциального ущерба от мошенничества. Ключевая метрика (North Star Metric) в задаче оптимизации – это прибыль компании:

$$\max \pi(\delta\sigma) = X(1-\delta)LTV - \sigma - X\lambda,$$

где π – суммарная выгода компании от проверки пользователей; X – число пользователей, начавших верификацию; δ – доля отказов от регистрации из-за сложности процедуры; LTV – пожизненная ценность клиента; σ – общие потери от мошенничества; λ – стоимость проверки одного пользователя.

Параметры δ и σ взаимосвязаны обратно пропорционально: чем сложнее проверка, тем меньше потери от мошенников, но выше отказ честных пользователей. Поэтому вводится функция зависимости:

$$\sigma = f(\delta).$$

Для выбора оптимального уровня конверсии $(1-\delta)$ мы рекомендуем строить график изменения потерь в зависимости от тщательности проверки. При этом, нужно учитывать регулирование в разных странах. Например, криптобиржам в Великобритании, Канаде, США и Мексике требуется лицензия [22], а вместе с ней и обязательные процедуры верификации [23]. Многие цифровые сервисы сотрудничают с вендорами верификации, чтобы решить эту задачу.

Заключение

Мошенничество ежегодно развивается – растет и по количеству, и по качеству атак. Особенно важно от происков мошенников защищать цифровые сервисы с возможностью вывода средств. Однако введение дополнительных проверок на этапе регистрации связано с дополнительными затратами и ростом потерь честных пользователей. Поэтому для максимизации прибыли нужно искать баланс между конверсией в платящего пользователя и тщательностью антифрод-мер. Важно также учитывать регуляторные требования.

Ограничения исследования связаны со спецификой корпоративного управления: финальное решение зависит от выбора руководителей и стратегии компании на рынке. Дальнейшие исследования будут посвящены анализу практик, применяемых разными компаниями, и накоплению данных о стратегиях мошенников. Эволюция мошеннического поведения – это важная тема для постоянного научного изучения.

Благодарности

Авторы благодарят рецензентов за их важную работу.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Addo A. Orchestrating a digital platform ecosystem to address societal challenges: A robust action perspective // Journal of Information Technology. 2022. P. 1-28.
2. Friedman T. The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005. 488 p.
3. Pokrovskaya N.N., Garin A.K. Participatory design of communication space: Indie game Minecraft as an implementation of the concept of distributed networks // Proceedings of the 13th conference on PR and advertising technologies in modern society. St Petersburg, Russia, 2020. P. 104–108.

4. *Tönnies F.* Gemeinschaft und Gesellschaft: Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen. Leipzig: Reisland, 1887. 300 p.
5. *Kapitsa S.I., Pokrovskaya N.N., Garin A.K.* Game regulatory mechanisms in the gamification of digital education and knowledge transfer // Proceedings of the conference on Technologies of PR and advertising in modern society. Engineers of senses: Transformation of competencies and global challenges of the communication industry. St Petersburg, Russia, 2021. P. 167–175.
6. *Malone Th.W., Crowston K.* The interdisciplinary study of coordination // ACM Comput. Surv. 1994. Vol. 26. P. 87-119.
7. *Coase R.H.* The Nature of the Firm // *Economica*. 1937. Vol. 4 (16). P. 386-405.
8. *Pokrovskaya N.N., Garin A.K.* Strategies for Bridging the Digital Divide by Enhancing Communication Competence // Proceedings of the international conference on Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS). St Petersburg, Russia, 2022. P. 166-170.
9. *Slobodskoi A.L., Terebkova T.A., Garin A.K.* Digital education and the new technological generation: Demand for new content in learning // Proceedings of the international conference on Data Science. St Petersburg, 2020. P. 287-289.
10. *Soomro Z.A., Ahmed J., Shah M.H., Khoubati K.* Investigating identity fraud management practices in e-tail sector: a systematic review // *Journal of Enterprise Information Management*. 2019. Vol. 32 (2). P. 301-324.
11. *Eldawy E.O., Hendawi A., Abdalla M., Mokhtar H.M.* FraudMove: Fraud Drivers Discovery Using Real-Time Trajectory Outlier Detection // *ISPRS International Journal of Geo-Information*. 2021. Vol. 10 (11). P. 767.
12. *Boiko S.V., Garin A.K., Pokrovskaya N.N.* Game currencies as a value-regulatory mechanism in the context of digitalization of communications // Proceedings of the international conference on PR and advertising technologies in modern society. St Petersburg, Russia, 2020. P. 58–64.
13. *Morse J.* Half-billion dollar DeFi hack goes unnoticed for almost a week. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mashable.com/article/axie-infinity-ronin-network-defi-hack> (дата обращения 28.10.2024).
14. Entain to pay £17 million for regulatory failures. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gamblingcommission.gov.uk/news/article/entain-to-pay-gbp17-million-for-regulatory-failures> (дата обращения 28.10.2024).
15. *Hilal W., Gadsden S.A., Yawney J.* Financial fraud: a review of anomaly detection techniques and recent advances // *Expert Systems with Applications*. 2022. Vol. 193. P. 116429.
16. *Pourhabibi T., Ong K.L., Kam B.H., Boo Y.L.* Fraud detection: A systematic literature review of graph-based anomaly detection approaches // *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 133. P. 113303.
17. *Parate S., Josyula H.P., Reddi L.T.* Digital identity verification: transforming KYC processes in banking through advanced technology and enhanced security measures // *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2023. Vol. 5 (9). P. 128-137.
18. *Poskriakov F., Chiriaeva M., Cavin C.* Cryptocurrency compliance and risks: A European KYC/AML perspective // *Blockchain & Cryptocurrency Regulation*. 2020. 45 p.
19. *Rafiq M., Sohail M.K.* Anti-Money Laundering (AML) and Regulatory Technology: A Systematic Literature Review // *Journal of Asian Development Studies*. 2023. Vol. 12 (3). P. 949-965.
20. Veriff Identity Fraud Report 2025. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.veriff.com/resources/ebooks/veriff-identity-fraud-report-2025> (дата обращения 25.12.2024).
21. Sumsub Identity Fraud Report 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sumsub.com/fraud-report-2024> (дата обращения 25.12.2024).
22. *McGrath K.* Identity Verification and Societal Challenges // *MIS Quarterly*. 2016. Vol. 40 (2). P. 485-500.
23. Cryptocurrency Regulations Around the World. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://complyadvantage.com/insights/cryptocurrency-regulations-around-world> (дата обращения 28.10.2024).

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ К ВСТУПЛЕНИЮ В МЕЖФИРМЕННЫЕ СИМБИОТИЧЕСКИЕ СОЮЗЫ

Аннотация. В статье представлена процедура оценки зрелости компании к вступлению в межфирменные симбиотические союзы, направленная на выявление уровня готовности компании к эффективной интеграции в такую форму сотрудничества. Процедура включает три последовательных этапа: формирование рабочей группы и сбор данных, анализ данных и построение профиля зрелости компании, а также подготовку рекомендаций по улучшению готовности компании. Оценка зрелости основывается на признанных концепциях и методиках менеджмента, таких как подход «сбалансированной системы показателей», концепция «вовлечения заинтересованных сторон», ресурсный подход и др. В результате применения данной процедуры компания получает четкие рекомендации по повышению своей зрелости и конкурентоспособности, что способствует укреплению ее экономической безопасности и устойчивости на рынке.

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

Kazantseva A.N.

PROCEDURE FOR ASSESSING COMPANY'S MATURITY TO JOIN INTER-FIRM SYMBIOTIC ALLIANCES

Abstract. The article presents a procedure for assessing the maturity of a company to join inter-firm symbiotic alliances, aimed at identifying the company's readiness level for effective integration into this form of cooperation. The procedure consists of three consecutive stages: forming a working group and collecting data, analyzing the data and constructing a company's maturity profile, as well as preparing recommendations for improving the company's readiness. Maturity assessment is based on recognized management concepts and methodologies of economic security such as the «balance scorecard» approach, stakeholder engagement concept, resource-based view, among others. As a result of applying this procedure, the company receives clear recommendations for increasing its maturity and competitiveness, which contributes to strengthening its economic security.

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

Введение

Актуальность проблемы оценки зрелости компании к вступлению в межфирменные симбиотические союзы (МСС) обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности и устойчивости компаний в условиях динамично изменяющейся экономической среды. МСС становятся одной из ключевых форм современного предпринимательства, позволяющей компаниям эффективно комбинировать свои ресурсы и компетенции для достижения стратегических целей, на что мы обращали внимание в

ГРНТИ 06.39.41

EDN OGYRVY

© Казанцева А.Н., 2025

Анна Николаевна Казанцева – кандидат экономических наук, докторант Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0002-2613-2338

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). E-mail: anna.kazantseva87@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 02.11.2025.

своих предыдущих публикациях [1, 2]. В более широком контексте, МСС могут рассматриваться как перспективная организационная форма построения бизнеса, ориентированная на сетевые, партнерские принципы, в основе которой лежат процедуры горизонтального взаимодействия [3, 4, 5].

Структура методики оценки зрелости

Практика показала, что для успешного вхождения в какие-либо союзы или ассоциации сторонам необходимо провести оценку зрелости по типу *due-diligence* (комплексная проверка бизнеса перед заключением сделки). Это позволяет определить их готовность к такому виду сотрудничества. Оценка зрелости, по нашему мнению, должна происходить в 3 этапа:

1. Необходимо сформировать междисциплинарную рабочую группу, в которую войдут представители ключевых подразделений компании. Состав рабочей группы включает:

- топ-менеджмент компании: отвечает за общее руководство процессом, обозначение цели, стратегические решения, обеспечивает легитимность и признание результатов на высшем уровне управления;
- юридическая служба: анализирует нормативно-правовые требования, соглашения и возникающие правовые риски, связанные с интеграцией в МСС;
- отдел кадров (HR-служба): оценивает уровень корпоративной культуры, уровень подготовки и квалификации сотрудников и их готовность к интеграции в МСС, проводит работу по снижению сопротивления изменениям;
- производственный отдел: анализирует техническую инфраструктуру, производственные возможности, потенциал компании к интеграции в МСС;
- финансовая служба: анализирует финансовые показатели, проводит оценку финансовой устойчивости, оценивает финансовую готовность к интеграции в МСС;
- ИТ-отдел: проверяет техническую готовность компании к автоматизации бизнес-процессов, информационной интеграции и автоматическому и/или автоматизированному обмену данным с потенциальными партнерами.

Работа этой группы организуется в соответствии с общепризнанными методиками, принятыми в современном менеджменте. Существенных отличий в порядке их использования нет, но изменяется целевая направленность этого использования. В частности, можно использовать сбалансированную систему показателей, широко распространённый в бизнесе [6]. В то же время, данный подход впервые рекомендуется нами к применению с целью оценки зрелости компании к вступлению в МСС. Данная система позволяет комплексно оценить деятельность компании, используя как финансовые, так и нефинансовые показатели. Это позволяет выявить скрытые резервы для развития и определить степень готовности компании к интеграции, выработать рекомендации для ее успешного проведения.

Еще одна группа методов, рекомендуемых к использованию, базируется на теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров), инструментарий которой позволяет организовать процесс регулярного взаимодействия с акционерами, сотрудниками, клиентами и государственными служащими, что повышает объективность оценки зрелости компании [7]. Ресурсный подход также имеет высокий потенциал использования в рассматриваемой области. Он позволяет глубоко проанализировать внутренние ресурсы и компетенции компании, которые играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности компании и ее последующей интеграции к МСС [8].

Кроме того, можно использовать такие традиционные для стратегического менеджмента инструменты, как анализ цепочки создания стоимости и функционально-стоимостной анализ. Первый позволяет проанализировать все звенья цепочки создания стоимости с позиции их вклада в процесс интеграции, что позволяет получить объективную и детализированную картину зрелости компании. Функционально-стоимостной анализ требуется для того, чтобы провести анализ себестоимости процессов и операций компании для оценки себестоимости отдельных видов деятельности и выявления скрытых резервов. Это существенно повысит объективности оценки зрелости.

Далее рассмотрим порядок сбора данных для дальнейшего анализа. Основными источниками данных для оценки финансовых и нефинансовых показателей компании являются:

- отчеты и документация о финансовой деятельности компании, включая отчетные формы бухгалтерского и управленческого учета, позволяющие объективно оценить финансовую устойчивость и платежеспособность компании;

- отчетность и аналитические данные структурных подразделений, отвечающих за управление персоналом (информация о состоянии кадровых ресурсов, уровне квалификации сотрудников, корпоративной культуре). Это даст информацию о степени готовности сотрудников к межфирменному сотрудничеству;
- документация о состоянии материально-технической базы и производственных мощностях позволяет определить техническую готовность к интеграции;
- нормативно-правовые документы и договоры, касающиеся возможного вступления в МСС, позволяют выявить существенные правовые ограничения и риски, связанные с этим вступлением.

2. После сбора данных происходит детальный анализ всей информации, что ложится в основу формирования профиля зрелости компании. Профиль предполагает оценку следующих компонентов: организационная культура, рыночная позиция, ресурсы и компетентность, готовность к изменениям и интеграции и состояние готовности юридического и налогового направления деятельности компании. Как правило, используются следующие методики: SWOT-анализ, модель пяти сил Портера, ресурсный подход. Данный перечень не является исчерпывающим и уточняется на основе отраслевой специфики и уже достигнутого уровня зрелости компании.

3. Результаты проведенного анализа и сформированный профиль группы ложатся в основу разработанных рекомендаций и предложений для повышения уровня зрелости компании (например, развитие организационной культуры, повышение уровня компетенций и обучение персонала, инвестиции в подготовку к интеграции). Данный этап отличается высокой степенью неопределенности, его реализация связана с применением инновационных методик и подходов, которые ранее не применялись в таком контексте. В частности, можно рекомендовать использование следующих методических инструментов:

- методика анализа разрывов (Gap Analysis), которая направлена на выявление несоответствия между текущим уровнем зрелости компании и требованиями, предъявляемыми МСС. Несмотря на широкое распространение данной методики в других областях, в контексте оценки вступления в МСС эта методика предлагается к применению впервые. Она позволяет выявить конкретные направления развития компании, определить целевые значения и предложить эффективные меры по сокращению разрывов.

Главная цель методики анализа разрывов – это установление причин отставания компании от установленных стандартов и разработка мероприятий для преодоления возникших разрывов. В контексте интеграции в МСС Gap Analysis приобретает качественно новое содержание. Вместо выявления планово-экономических отклонений он направлен на выявление дефицитов, препятствующих интеграции. Данная методика является инновационным решением в контексте оценки зрелости компании к вступлению в МСС. Ее применение позволяет выявить дефицитные области и предложить конкретные меры по их устранению, что существенно усиливает готовность компании к интеграции и повышает ее конкурентоспособность;

- сценарное планирование. Автор предлагает использовать сценарное планирование с целью определения зрелости компании к вступлению в МСС. Несмотря на существенные многочисленные исследования по сценарному планированию, его использование именно для оценки зрелости компании к вступлению в МСС является новым подходом. Традиционно сценарное планирование использовалось для анализа макроэкономической ситуации и прогнозирования неопределенных факторов. В настоящей работе оно предлагается для изучения различных сценариев развития самой компании в условиях интеграции в МСС. Это дает возможность спрогнозировать риски и повысить устойчивость к незапланированному развитию событий.

Сценарное планирование – это эффективный инструмент анализа альтернативных вариантов развития компании в условиях неопределенности. С позиции оценки зрелости компании к вступлению в МСС сценарное планирование позволяет определить следующее: какие сценария развития компании возможны в рамках МСС; как повлияют эти сценарии на финансовую устойчивость компании, ее корпоративную культуру, квалификацию сотрудников и готовность к техническим изменениям; какие меры необходимо предпринимать, чтобы избежать негативного сценария и/или воспользоваться благоприятными возможностями;

- инструменты диагностики и коррекции корпоративной культуры. Традиционные исследования корпоративной культуры ограничиваются общим описанием ее составляющих. В рамках оценки готов-

ности к интеграции в МСС необходимо провести комплексную диагностику корпоративной культуры и выдать рекомендации по ее модернизации. Данный подход позволяет создать инфраструктуру в области управления человеческими ресурсами, необходимую для полноценного и быстрого вступления компании в МСС;

- оценка компетенций и повышение квалификации сотрудников. Оценка уровня квалификации сотрудников и его повышение позволяет целенаправленно готовить их к успешным действиям в условиях межфирменного сотрудничества. А это – ключевая предпосылка интеграции.

Использование результатов оценки зрелости в системе менеджмента

Процедура оценки зрелости позволяет увидеть сильные и слабые стороны компании. Следование рекомендациям и предложениям по результатам проведенной проверки позволит компаниям усилить устойчивость в условиях стремительно изменяющихся «условий игры» на рынках, в том числе в связи с усиливающейся волатильностью и турбулентностью, вызванных в России, в частности, санкционным давлением со стороны недружественных стран. Эта ситуация в экономике приводит к ослаблению экономической безопасности компаний [9], для укрепления которой, в том числе и создаются МСС.

Значение разработанной методики для теории менеджмента и практики управления российскими компаниями состоит в следующем:

1. Реализуется комплексный подход к оценке зрелости. Автором предложена трехступенчатая модель оценки зрелости компании, в основе которой лежит анализ организационной культуры, рыночной позиции, ресурсов, адаптация к изменениям и юридическое сопровождение. Суть такой структуры заключается в необходимости интегрированного взгляда на организацию, что соответствует современным тенденциям использования системного подхода в управлении.

2. Применение междисциплинарных команд. В данной методике оценки предлагается использовать работу межфункциональных рабочих групп, что отражает современные тенденции к формированию кросс-функциональных команд и совместного принятия решений. Это подчеркивает важность синергии знаний и опыта из различных отраслей для эффективного управления изменениями, также такой подход может быть весьма полезен для мультикультурных компаний, действующих на различных стратегических и региональных рынках.

3. Интеграция классических и новых методов управления. В нашем исследовании продемонстрировано гармоничное сочетание традиционных инструментов менеджмента («сбалансированная система показателей», теория заинтересованных сторон, ресурсный подход, анализ цепочки создания стоимости, функционально-стоимостной анализ) с инновационными подходами, такими как «методика анализа разрывов», сценарное планирование, диагностика корпоративной культуры. Такое объединение разнородных инструментов подтверждает эволюционный путь развития управленческих практик и адаптацию известных концепций к новым вызовам.

Заключение

Настоящая статья посвящена исследованию вопроса оценки зрелости компании к вступлению в межфирменные симбиотические союзы. В результате проведенного исследования разработана трехступенчатая методика оценки. Автором предложено принципиально новое решение, которое позволяет объединить различные методологии и подходы, что обеспечивает объективность и достоверность оценки зрелости компании.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Казанцева А.Н. Переход от классических моделей корпоративного управления к модели межфирменных симбиотических союзов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 4 (154). С. 75-80.
2. Казанцева А.Н., Плотников В.А. Корпоративная экономическая безопасность: эволюция понятия // Управленческое консультирование. 2025. № 4 (190). С. 73-81.
3. Вертакова Ю.В., Дмитриев Д.В., Плотников В.А. Подход к решению задач импортозамещения на основе использования возможностей межорганизационного взаимодействия // Экономика и управление. 2025. Т. 31, № 5. С. 556-565.
4. Котляров И.Д. Закон вертикальной интеграции и тенденции интеграции бизнеса в условиях капитализма: критический анализ (часть 2) // Теоретическая экономика. 2020. № 10. С. 37-45.

5. *Котляров И.Д.* Нетипичные формы организации хозяйственной деятельности // Экономическая наука современной России. 2017. № 1. С. 22-40.
6. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2022. 320 с.
7. *Freeman R.E.* The politics of stakeholder theory: some future directions // Business ethics quarterly. 1994. Vol. 4 (4). P. 409-421.
8. *Barney J.B.* Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120.
9. *Юсуфова А.М.* Экономическая безопасность предприятий: подходы к обеспечению в условиях современной политико-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1(144). С. 188-193.

Потемкин В.К., Вельмисова Д.В.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ И ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассматривается проблема формирования производственного поведения работников в контексте их жизнедеятельности, жизнеспособности и жизнеобеспечения. В процессе теоретического анализа исследованы признаки и типы производственного поведения работников, в т.ч. предложены такие критерии для типологизации, как степень экономической свободы, степень влияния поведения на производственную среду, степень соответствия фактического и ожидаемого функционально-ролевого поведения. Эмпирически доказано влияние характеристик производственного поведения на уровень производительности труда (экспертные оценки, N=73). На основе данных сравнительного анализа (1994, N=320, 2024, N=642) опросов работников промышленных предприятий сформулированы выводы о динамике социальных показателей производственного поведения работников, раскрывающие развитие их жизнеспособности. Представленные оценки позволили сделать вывод о том, что в сложившихся условиях трудовой потенциал работников может быть ограниченно использован, использован при условии переподготовки персонала или, чаще всего, не может быть использован. Особое внимание в статье обращено на то, что жизнедеятельность и жизнеспособность человека являются важными составляющими его жизнеобеспеченности, однако, на практике, не всегда ее детерминируют.

Ключевые слова. Производственное поведение работников, жизнедеятельность, жизнеспособность, жизнеобеспеченность, трудовой потенциал.

Potemkin V.K., Velmisova D.V.

SOCIAL DIMENSIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' VITAL ACTIVITY, RESPONSIBILITY, AND VITAL SUPPORT

Abstract. The article examines the problems of forming producers' production behavior during twenty years of their activity, sustainability, and vital support. In the process of theoretical analysis of the study of signs and features of producers' production behavior, including proposed such criteria for typology as the level of economic freedom, the level of production behavior in the production environment, the level of compliance with actual and expected functional-role behavior. The characteristic of the influence of production behavior on the level of labor productivity has been empirically proven (expert assessments, N=73). Based on the data of comparative analysis (1994, N=320, 2024, N=642), surveys of industrial enterprises draw conclusions about the dynamics of social indicators of producers' production behavior, revealing the development of their sequence. The given assessments allow us to conclude that under the current conditions, the employee's labor potential

ГРНТИ 04.21.51

EDN FOODPD

© 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.

can be limited in use, used with significant retraining of personnel, or, most often, cannot be used. The article draws special attention to the fact that the viability and solvency of a person are mandatory components of his/her life support, however, for example, they do not always determine it.

Keywords. *Production behavior of workers, viability, autonomy, life support, labor potential.*

Введение

Процессы общественного развития, их глобальность, инновационность, человекоориентированность объективируют необходимость уточнения исходных понятий, определяющих сущностные свойства человека. Б. Гильдебранд писал в отношении отдельного человека, что он «как существо общественное, есть прежде всего продукт цивилизации и истории». Его потребности и отношения к вещественным ценностям, равно как и людям, не остаются одни и те же, а географически и исторически беспрерывно изменяются, и развиваются вместе со всей образованностью человечества [4, с. 19].

Развитие человека, по мысли Х. Арендт происходит по трем видам человеческой активности: трудовой, которая отвечает биологическому развитию человеческого тела, гарантирует выживание не только индивида, но и рода в целом; оперативной, когда способности человека, выходя за рамки витального круга, создают искусственный мир, обособленный от природной сферы; действенной, предполагающей целый спектр поступков, смещающих фокус человеческой жизни, придавая ей реальные социальные измерения [12]. При этом необходимо обратить внимание на то, что общество будущего как стабильного, процветающего и бесконфликтного, оказалось далеко от реальности.

Материалы и методы

Если Д. Белл видит мир будущего как торжество свободного и творческого труда, развитие общества знания и информационного общества [2], то А. Турен, не подвергая критике данные концептуальные положения, утверждает усиление конфронтации между представителями образованных классов и технократическим аппаратом, остающимся приверженцами использования экономических механизмов индустриализации и направленности деятельности предприятий на получение прибыли [17].

Более акцентированное общественное развитие обосновывает Э. Тоффлер, связывая его с формированием интеллектуальной экономики, признаками которой станут: возникновение видов деятельности, когда человек работает «для себя», а не «для других»; рынок не будет играть доминирующей роли; транснациональные корпорации способствуют ускорению внедрения в практическую жизнь инноваций; рост взаимозависимости; формирование массового сознания, что не исключает, а делает более системным индивидуальное определение идентичности, что и делает личность более сложной и уникальной [8]. Заметим, Г. Маркузе отмечал, что свобода мысли и слова, познания и инициативы, однажды пройдя институционализацию, разделяет судьбу всего общества [14].

Действительно, в теории Э. Мунье доказывается, что личность не достигает самой себя, если не приобщается к превосходящему нас сообществу, которое призывает и интерпретирует отдельных людей по признакам: медитация и поиск призвания; занятие тем, что принесет признание, собственное воплощение; самоотверженность, которая есть инициация, посвящение в избранные, жизнь для других. И если человек лишен одного из этих способов самосознания, о нем трудно сказать как о состоявшемся [7]. В философии Э. Блоха «философия надежды», ориентированная на будущее человеческое пространство, утверждает, что изначально человек устремлен в будущее: прошлое он поймет потом, а подлинное настоящее ещё не наступило. И в этом контексте только действующий и познающий человек может построить из подвижных конструкций дом и родину, то есть то, что древние утописты называли *Regnum hominis* – «царством человека» [20].

По Дж. Уотсон человек сводится к сумме поведенческих актов, и наблюдая, как индивид что-то делает, надо уметь указать ситуацию, которая вызвала это действие [19]. Любые социальные действия человека по А. Вагнеру связаны с ощущением нехватки благ и стремлением ее устранить. При этом он выделяет целый ряд эгоистических мотивов, которые становятся важной предпосылкой трудовой деятельности человека, а именно: желание выгоды и боязнь нужды, надежда на одобрение и боязнь наказания, чувство чести, страх позора, стремление к деятельности как таковой и опасения последствий

праздности [18]. В качестве надэгоистического мотива А. Вагнер сформулировал – чувство долга и страх перед угрызениями совести.

При анализе структуры человеческой деятельности М.С. Каган определил 2 основных вида: познавательную и преобразовательную, в зависимости от используемых при этом средств: материально-практическую и практическую духовную деятельность. Однако, впоследствии, с учетом развития общественных отношений, он подразделил деятельность на производственную и потребительскую, что и позволило понять причинно-следственные механизмы формирования производственного поведения работников, оценить существующие и прогнозируемые виды деятельности [5, с. 328].

В работах Х. Хекхаузена рассматривается процесс поведения человека в контексте организации производственного процесса на конкретном предприятии и состоянием внешней среды его функционирования, придающей поведению произвольный или мобильный характер [9, с. 407]. Целевой или ритуальный признак производственного поведения Ю.А. Шрейдер связывал с архитектурой и алгоритмом производственной деятельности, включающей в себя цели, задачи, ресурсы [10, с. 103-127].

В.А. Ядовым в контексте прогнозирования социального поведения личности выделены такие компоненты, как: программирующее поведение, которое направлено на активную реализацию своих творческих планов и приспособительное поведение, отражающее подчинение своих интересов и сил целям и задачам предприятия [11, с. 224]. В качестве основания для типологии производственного поведения в соответствии с личными целями и интересами могут рассматриваться и другие критерии, такие как степень экономической свободы – выбора сферы и места приложения труда; степень соответствия фактического и ожидаемого функционально-ролевого поведения; степень влияния поведения на производственную среду и внешнюю сферу и др. По признаку активности производственное поведение может характеризоваться как инициативное; исполнительное; пассивное; отклоняющееся.

Типология производственного поведения работников позволяет выделить не только историко-философское направление преобразований производства и общественных отношений, но и социально-экономические характеристики включения человека в преобразовательные процессы. Идея значения производственного поведения работников в теории социальных альтернатив была впервые высказана С.Д. Валентеем в исследовании зависимости приоритетов производственной деятельности и общественного развития [3, с. 139].

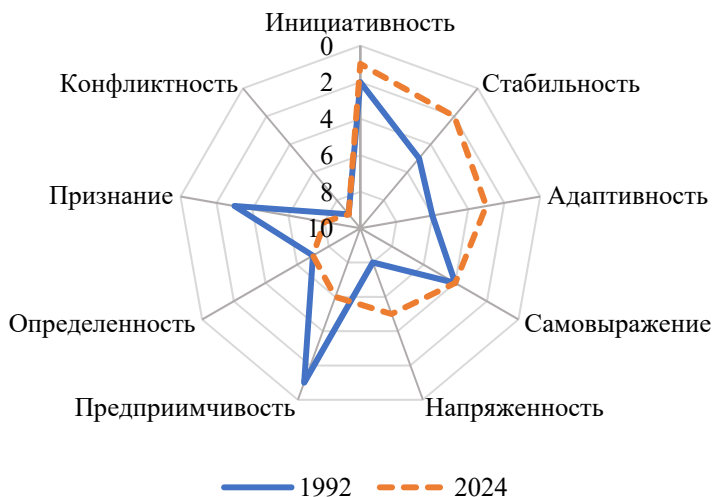
Целесообразно дополнить исследование влияния производственного поведения на общественное развитие социальными оценками работников, в которых выражается субъективное отношение к характеру, методам и результатам производственного поведения. В этой связи мы применили интегральные социальные показатели: активность / пассивность; предприимчивость / исполнительность; стабильность / нестабильность. С помощью экспертных оценок (N=73) нами было установлено, что активная позиция работников в производственном поведении может обеспечить пятикратное увеличение производительности труда. В то время как пассивность дестабилизирует производственно-экономическую деятельность и снижает показатели производительности до 40%.

Результаты и обсуждение

Предприимчивость как социальный индикатор близка к активности, но отличается большей конкретикой, инновационностью и предметностью. По этому показателю итоговые результаты производства могут быть увеличены от 5 до 12 раз. Стабильность в поведении работников создает предпосылки системной социальной диагностики, выработки механизмов принятия оптимальных решений, позволяющих повысить производительность на 7-8%, улучшить качество продукции на 12% и более. Нестабильное производственное поведение не позволяет реализовать резервы повышения производительности труда. Полученные оценки отражают общее представление о порядке влияния производственного поведения работников на конечные результаты деятельности.

К сожалению, в исследованиях, анализирующих результаты жизнедеятельности работников предприятий, не всегда учитываются показатели их жизнеспособности, а именно те, которые раскрывают социальные возможности человека в достижении результатов трудовой деятельности (см. рис.). Исследования показывают, что в 1992 году в период акцентированного внедрения на предприятиях рыночных отношений в сознании людей наибольшее значение находят предприимчивость (ранг 1), инициативность (ранг 2), признание (ранг 3), а это, в свою очередь, является основой для формирования не только своего трудового потенциала, но и определенной позиции в процессе преобразования деятельности

предприятия, повышения трудовой активности человека. В 2024 году, в условиях стабилизации деятельности предприятий, по самооценкам респондентов их трудовые возможности все в большей степени зависят от инициативы (ранг 1), стабильности (ранг 2), адаптивности (ранг 3). Социальные показатели: определенность, конфликтность, самовыражение, по сути, остаются без изменений, предприимчивость и признание, несмотря на адаптивность, утрачивают свое значение.



Примечание: социальные индикаторы трудовых возможностей человека получены в результате социологического опроса 320 респондентов в 1992 году и 642 – в 2024 году на предприятиях промышленного комплекса Санкт-Петербурга.

Рис. Социальные индикаторы трудовых возможностей человека, сравнительный анализ 1992-2024 гг.

Но если данные характеристики основаны на методе самооценок, то эти же респонденты дали характеристики своим коллегам по работе: слабое знание и использование экономических методов работы – 46,0%; отсутствие инициативы и заинтересованности – 38,5%; высокий уровень конфликтности – 37,5%; низкий уровень адаптивности – 67,0%; значительная степень завышения самооценки – 75,0%; низкая культура труда и производства – 55,0%; отсутствие навыков рационального мышления – 35,0%; низкий уровень самостоятельности – 45,0% и др.

По степени своего участия в работе коллектива предприятия респонденты выделяли следующие направления трудовой деятельности и оценивали: «определенно – да» и «пожалуй – да»: интенсивная работа в полную меру сил и способностей – 23,0% и 34,4%; ответственный подход к выполнению производственного задания – 31,2% и 35,0%; деловая инициатива – 17,0% и 29,8%; бережное отношение к материалам, деталям, энергоресурсам – 24,6% и 30,9%; взаимная требовательность в работе – 27,1% и 32,7%; владение основами экономических знаний – 10,0% и 22,9%; готовность помочь коллегам – 36,9% и 39,4%; категоричность к нарушителям трудовой дисциплины – 34,7% и 30,1%; стремление реально оказывать влияние на коллективную деятельность – 24,6% и 33,9%; уважительное отношение друг к другу – 34,1% и 35,1%; овладение дополнительными производственными функциями – 23,0% и 28,6%.

Отметим, что показатель, характеризующий «чувство хозяина на производстве», получил самые минимальные значения. И этому есть объяснение: в условиях административно-командной системы управления предприятиями у работников были развиты оптимистические настроения в том, что кто-то придет и произведет необходимые преобразования, улучшение их условий труда и условий жизнеобеспечения. В период смены парадигмы собственности на предприятиях у значительного большинства работников сложился «отстраненный взгляд» на результаты деятельности коллектива и активизации включенности в решение общественно значимых задач. Подобное объясняется тем, что более 49% респондентов работают не по специальности, около 44,0% отмечают утрату интереса к содержанию труда; 47,5% не удовлетворены условиями профессионального и карьерного развития. В результате, 44,5% респондентов в вопросах реорганизации производственной деятельности ориентированы на сохранение сложившегося порядка, лишь 14,0% готовы к переобучению.

Как следствие, нами отмечено, что способность изобретать и отыскивать новые технические решения у абсолютного большинства респондентов отсутствует (95,0%), то же касается и способности принимать нестандартные решения (72,0%), применять рациональные способы работы (88,0%). Свойственные большинству работников исполнительность и аккуратность (более 82,0%) не компенсируют условий для роста инициативы и предприимчивости, наиболее характерных для развития предприятий инновационного типа. Недостатки в организации работы респонденты связывают в большинстве (93,0%) с деятельностью административного персонала предприятий. В то же время, представители этой категории работников оценивают себя как обладающие знаниями в управлении персоналом (79,0%); в экономике производства (76,0%); социологии (70,0%); психологии (72,0%); технике и технологии (86,0%).

Видимо, при столь завышенных самооценках своего трудового потенциала трудно ожидать успеха в управлении предприятием, особенно с учетом того, что 72,0% руководителей в решении производственных вопросов рассчитывают на личный опыт, 12,0% на интуицию и лишь 35,0% на рост компетентности и профессионализм. Представленные оценки позволяют сделать вывод о том, что в сложившихся условиях трудовой потенциал работников предприятий может быть использован лишь частично (32,0%), использование невозможно (67,0%), может быть использован при условии переподготовки персонала (23,0%).

Полагаем, что жизнедеятельность и жизнеспособность человека являются важной составляющей его жизнеобеспеченности, но жизнеобеспеченность, к сожалению, не всегда зависит от жизнедеятельности и жизнеспособности человека. Ф. Хайек в своем описании «свободного общества» подчеркивал, что «кто контролирует средства, тот устанавливает цели». Кроме того, Ф. Хайек конкретизирует сущность контрольной функции в управлении, придавая ей властные полномочия, определяющие участие работников в достижении поставленных целей. В критике открытого общества К. Поппер отмечает, что во многом человеческие существа неравны, но посредством критики, реформ можно добиться справедливости в формировании социального порядка, в основе которого справедливость в материальном обеспечении людей – участников общественных отношений в сфере материального производства [15].

В работах Дж. Ролса мы отмечаем, что социальное и экономическое неравенство можно признать только при условии, если оно «улучшает всех», а не только некоторых или даже многих членов общества [16]. Но если в результате различных реформ в деятельности предприятий нарушается социальный порядок, интегральным показателем которого является справедливость в распределении материальных благ, то, по мысли К.И. Льюис, смысл созидания, работы, участия в общественных институтах остается элементом «данности» познавательного опыта [13]. Л.И. Абалкин, анализируя итоги первого десятилетия экономических реформ, отмечал, что доля собственности узкого круга лиц в доходах населения составила 34,0% всех доходов населения страны, а заработной платы экономически активного населения – 50,4% [1, с. 110-111].

По всей вероятности, если говорить о роли развивающихся общественных отношений, социальные институты могут, и, пожалуй, обязаны участвовать в регулировании доходов населения правилами и конвенциональными нормами, регулирующими условия их жизнеобеспечения. И в этом случае следует задуматься над тем, что данные нормы обязаны регулировать процессы жизнеобеспечения работников в трудовой деятельности и так называемых «рантье», о которых в последнее время не принято вспоминать. Н.Д. Кондратьев феномен «обеспечения» соотносил с удовлетворением потребностей человека, с получением возможности пользоваться тем или иным средством производства для жизнеобеспечения [6, с. 109-110]. Здесь возникает вопрос, почему получение возможности пользоваться, а не владеть или участвовать во владении средствами производства? В последние годы совершенно забыто положение, по которому между классами или группами собственников и наемных работников происходит перераспределение общественных функций.

Наемные работники, лишённые средств производства, выполняют обыкновенно подчиненные функции в производственной деятельности, а собственники выступают носителем объединения и взаимного связывания социально-трудовых отношений по поводу производства и распределения товаров и услуг. В условиях стабилизации социально-экономического развития страны, внедрения в практическую деятельность предприятий информационных и цифровых технологий, искусственного интеллекта, что, как правило, приводит к экономии рабочего времени на производство товаров и услуг, усиливается внимание к формированию высоких жизненных стандартов, удовлетворению базовых потреб-

ностей человека: питание, жилье, транспортное обслуживание, личный транспорт, медицинское обслуживание, создание зоны отдыха и организации досуга, устранение социокультурных различий работников различных профессионально-квалификационных и статусных групп.

В последние три года нами проведено более 120 бесед с работниками предприятий, в результате предпринята попытка установить параметры их жизнеобеспечения в современных практиках профессиональной деятельности. Нами отмечалась неготовность собеседников «говорить о личном», но все же удалось определить, что:

- качественное питание доступно для 65% респондентов, имеют затруднения в приобретении продуктов из так называемой «базовой продуктовой корзины» – 8%; 27% не задумывались о питании, полагая, что «все нормально»;
- обеспечены жильем, имеют отдельную квартиру – 50%; имеют комнату в коммунальной квартире – 20%; намерены приобрести квартиру посредством ипотеки – 15%; пока не готовы задуматься о приобретении личного или семейного жилья – 15%;
- удовлетворены транспортным обслуживанием – 60%; не удовлетворены по причине удаленности места жительства до работы при затрате времени от 2 до 3 часов в день – 15%; не удовлетворены высокой стоимостью проезда на общественном транспорте – 20%; склонны при первой возможности приобрести личный транспорт – 5%;
- медицинское обслуживание входит в социальный пакет на предприятии – 12%; пользование медицинскими услугами государственных медучреждений затруднительно из-за удаленности – 15%, волокиты с оформлением документов к врачу-специалисту – 22%, качества предоставляемых услуг – 30%; медицинские услуги частных медучреждений не доступны из-за их стоимости – 75%;
- используют для физического и психологического восстановления сил зоны отдыха в полной мере 10%; иногда – 25%; не имеют возможности – 15%; систематически занимаются спортом 8%; периодически – 15%; спортивные сооружения имеют ограниченную доступность из-за стоимости услуг – 30%; утренний зарядка заменяет зарядку спортивную – 55%;
- посещение социокультурных мероприятий: театров один раз в 3 месяца – 10%; кинотеатров 1 раз в 3 недели – 35%; выездных территориальных праздничных мероприятий – 50% или «как получится».

При завершении бесед с респондентами мы задали вопрос о эмоционально-духовном состоянии в процессе их жизнеобеспечения и получили следующие ответы: лирическое в форме субъективного переживания, что не все решено, и не все доступно – 80%; обыденное, когда всё еще находится в стадии ожидания – 10%; скорбное – много хочется, но ничего не получится – 10%.

Выводы

Полученные в результате исследования материалы являются отражением в сознании работников предприятий условий их жизнедеятельности, жизнеспособности и жизнеобеспеченности, подчеркивают необходимость социальной ориентации всего спектра управленческих решений в производственной деятельности, большего внимания духовно-нравственному развитию коллективов, преодолению социальных конфликтов, вызванных социальной несправедливостью. В распределении материальных благ и услуг можно предположить, что социальные оценки, раскрывающие суть социальной жизни человека, позволяют перейти от философского описания общественных формаций и способов производства к пониманию многообразия моделей организации общественной жизни.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Абалкин Л.И. К самопознанию России. М.: Институт экономики РАН, 1995.
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального проектирования. М., 1999.
3. Валентей С.Д. Развитие общества в теории социальных альтернатив. М.: ИЭ РАН, 1994.
4. Гильдебранд Б. Политическая экономия настоящего и будущего. СПб., 1860.
5. Каган М.С. Человеческая деятельность: опыт системного анализа. М., 1974.
6. Кондратьев Н.Д. Основные проблемы экономической статистики и динамики. М.: Наука, 1991.
7. Мунье Э. Что такое персонализм. М., 1994.
8. Тоффлер Э. Революционное богатство. М.: Профиздат, 2008.
9. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986. Т. 1.

10. Шрейдер Э. Ритуальное поведение и формы косвенного целеполагания // Психологические механизмы регуляции социального поведения. М., 1979.
11. Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности. Л.: Наука, 1979.
12. Arendt H. The Human Condition. Chicago, 1958.
13. Lewis C.I. Mind And The World Order Outline Of A Theory Of Knowledge. N.Y., 1929.
14. Marcuse H. L'ontologia Di Hegel E La Fondazione Di Una Teoria Della Storicità. Firenze, 1969.
15. Marcuse H., Popper K. Rivoluzione o riforme? Un confronto. Roma, 1977.
16. Rawls J. A theory of justice. Cambridge, 1971.
17. Touraine A. La société post-industrielle. P., Denoël, 1969.
18. Wagner A., Nasse A. Lehrbuch der Politischen Okonomie. 2. Aufl. Leipzig, 1875.
19. Watson J.B. Behavior: an introduction to comparative psychology. N.Y., 1914.
20. Zecchi S. Utopia e speranza nel comunismo. Un'interpretazione della prospettiva di Ernst Bloch, Milano, 1974.

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ ПОД ЗНАКОМ КЛЕНОВОГО ЛИСТА

Аннотация. Автор рассматривает особенности коммуникации по-канадски в сфере бизнеса. Уделяется внимание факторам формирования национального стиля бизнес-коммуникации в Канаде, их истокам и влияниям. Анализируются основные характеристики деловой коммуникации в Канаде. Отдельно описывается язык деловой коммуникации в Канаде. Уделяется внимание различиям деловой коммуникации в Канаде с коммуникационной моделью США в сфере бизнеса. Автор также описывает трансформацию коммуникации в канадских бизнес-структурах и региональные отличия в бизнес-коммуникации в Канаде. Подчёркивается значимость принципов эффективной бизнес-коммуникации. Автор не обходит вниманием стремление правительства Канады оказывать влияние на форматы деловой коммуникации канадских бизнесов. Тем не менее, существуют и препятствия, в не последнюю очередь это – санкционная политика правительства Канады, направленная против развития российских бизнесов в стране.

Ключевые слова. Канада, коммуникации в сфере бизнеса, язык деловой коммуникации в Канаде, эффективная бизнес-коммуникация.

Kuzmina T.R.

FEATURES OF BUSINESS COMMUNICATION UNDER THE SIGN OF THE MAPLE LEAF

Abstract. The author examines the features of Canadian business communication. Attention is paid to the factors that shape the national style of business communication in Canada, as well as their origins and influences. The main characteristics of business communication in Canada are analyzed. The language of business communication in Canada is described in detail. The author also focuses on the differences between business communication in Canada and the US business communication model. The author describes the transformation of communication in Canadian business structures and the regional differences in business communication in Canada. The importance of effective business communication principles is emphasized. The author pays attention to the Canadian government's intention to influence the business communication formats of Canadian businesses. However, there exist obstacles, including the Canadian government's sanctions policy against the development of Russian businesses in the country.

Keywords. Canada, business communication, business language in Canada, effective business communication.

Вступление

Глобализационные процессы приводят к установлению полицентричного мира, в котором каждая нация, вступая во взаимодействие с другими, остается уникальной. Ещё в XX веке выход корпораций

ГРНТИ 23.70.00

EDN ALLNWN

© Кузьмина Т.Р., 2025.

Татьяна Руслановна Кузьмина – кандидат филологических наук, ведущий научный сотрудник Института США и Канады им. академика Г.А. Арбатова Российской академии наук (г. Москва). ORCID 0000-0002-3113-5296

Контактные данные для связи с автором: 121069, Москва, Хлебный пер., 2/3 (Russia, Moscow, Khlebnyy lane, 2/3).

E-mail: kuzminat@iskran.ru.

Статья поступила в редакцию 20.10.2025.

на международные рынки выявил трудности, с которыми их сотрудники сталкивались за рубежом. Так, например, корпорация IBM обратилась к антропологу из Нидерландов, эксперту ООН Г. Хофстеде с просьбой создать типологию наций для более эффективной бизнес-коммуникации с иностранными партнёрами. Эксперт разработал инструмент, которым до сих пор пользуются специалисты для понимания сути наций, с которыми они вступают во взаимодействие (см.: <https://geerthofstede.com/landing-page>).

Согласно данной типологии, страна кленового листа – Канада представляет собой индивидуалистическую культуру. Её отличия от США выражаются в том, что многие показатели в Канаде несколько ниже, чем у её южного соседа. От России Канада, напротив, в значительной степени отличается в сторону более высоких показателей, например, уровня индивидуализма. В настоящей работе использовались инструменты типологии наций, разработанные Г. Хофстеде и аутентичные канадские тексты для контент-анализа исследуемых понятий, а также документы правительства Канады и актуальные публикации в СМИ. Используются оба взаимозаменяемых термина «деловая коммуникация» и «бизнес-коммуникация». Актуальным является отличие стиля коммуникации в Канаде от США, сходство которых часто бытует в качестве заблуждения и не позволяет эффективно работать с представителями Канады.

Большая часть англоязычных канадцев демонстрирует высокий уровень индивидуализма, когда жизненный успех индивидуума должен достигаться за счёт личных усилий. Канадцы могут быть открыты для дискуссий на общие темы за исключением тех, что затрагивают их лично. Хотя некоторые стороны их мировоззрения отличаются значительной ригидностью. Некоторые отличия (иногда значительные) наблюдаются в провинции Квебек, где присутствует высокий уровень этноцентризма и даже национализма. Один из самых высоких показателей индивидуализма в мире (до 80 единиц по столбальной шкале) в Канаде объясняет более удалённые межличностные связи между людьми. Именно поэтому канадцы, как правило, полагаются в первую очередь на себя и не смешивают личную жизнь с профессиональной карьерой. Поэтому не стоит входить в тесный межличностный контакт с ними в рабочем дискурсе.

Менее всего канадцы рассчитывают на долгосрочную перспективу (всего 23 единицы из ста возможных), т.е. они не «откладывают на завтра» то, что следует исполнить сегодня. Это может говорить о приверженности своим обещаниям, что демонстрируется традициями делового общения. Также канадцы не одобряют вмешательство властей на территорию их личной ответственности (39 единиц из ста). Это обуславливает стремление к равным условиям для всех, невзирая на ранг или должность. Т.е. канадцы будут неодобрительно рассматривать стремление к показной роскоши и пренебрежительное отношение к социально неблагополучным слоям населения, хотя это до сих пор не относится в полной мере к коренным народам страны.

Тем не менее, это создаёт в целом более стабильную деловую культуру [8]. Многие показатели Канады диаметрально расходятся с такими же для Российской Федерации, что может осложнять деловую коммуникацию между представителями бизнеса двух стран. В условиях санкционного противостояния учёт различий и выявление сходства в деловой коммуникации приобретают особое значение, поскольку избежать контактов невозможно, а эффективное взаимодействие приносит ощутимую пользу российской стороне в международной конкуренции.

Факторы формирования национального стиля бизнес коммуникации в Канаде

Прежде всего, следует отметить размеры страны и её разнообразный этнический состав. История страны относительно молодая. Только в 1867 году появилось первое независимое правительство, но бывшие тесные связи с Великобританией всё ещё ощущаются. Канада остаётся членом Британского Содружества, поэтому можно предположить, что деловая культура страны испытывает влияние бывшей метрополии. С другой стороны, вхождение в состав Канады франкоязычной колонии и наличие франкофонной провинции в составе страны – Квебека делают страну не только двуязычной, но и накладывают свои особенности на коммуникацию. Тем более, что Квебек активно сохраняет свои национальные особенности и связи с Францией.

Дополнительным фактором формирования национальной деловой культуры является важный и могучий сосед – США с их ярко выраженной деловой культурой. Канадские бизнесмены не испытывают трудностей в коммуникации со своими американскими партнёрами, тем более что граница между стра-

нами является одной из самых протяжённых в мире, а трансграничные экономические контакты – одними из самых тесных. Таким образом, деловая культура Канады представляет собой смешение трёх национальных влияний: со стороны США, Великобритании и Франции с региональными особенностями.

Разнообразная иммиграция стала ещё одним важным фактором. Исторически внутренняя политика мультикультурализма была рассчитана на две основные нации – англоязычную и франкофонную. Но изменения в иммиграционном законодательстве открыли двери в страну из других регионов мира. Канада приобрела славу дестинации, где можно найти безопасный кров и стабильный доход. Тем не менее, в обществе всё ещё доминируют стандарты деловой культуры, сформированные двумя нациями. Они, конечно, трансформируются, в частности, на микроуровне малого этнического бизнеса, но законодательно учитывается в основном англоязычный формат.

Британцы и шотландцы, а также французские исследователи были первой волной иммигрантов, прибывших в Канаду, и их культуры стали доминировать в определённых регионах, в основном в Восточной и Центральной Канаде. Даже в XXI веке, когда наибольшее число иммигрантов прибывает из Азии, а не из Европы, англосакс с его трудовой этикой по-прежнему остается образцом, к которому испытывают инстинктивное доверие многие. Например, канадцы ощущают некоторый этический дискомфорт, когда их банки устанавливают ставки, превышающей среднюю по стране, что противоречит воззрениям первых поселенцев [2, p. 79].

Природный фактор обширности и труднодоступности территорий также оказал определённое влияние на формирование делового стиля канадских бизнесменов. П. Бертон, популярный канадский писатель, в своей книге «Почему мы ведём себя как канадцы: личное исследование нашего национального характера» утверждал: «Мы – нация дикой природы, и нам было нелегко смириться с суровой окружающей средой. География чаще была нашим врагом, чем другом» (“We are a wilderness nation; it has not been easy to come to terms with a harsh environment. Geography has been our enemy more often than it has been our friend”) [2, p. 104]. Канадцы живут под давлением мощи своих холодных территорий, и это заставляет их быть бережливыми и относиться к жизни (и бизнесу) рационально и осторожно, без излишнего риска, чтобы избежать осложнений от сурового климата.

Р. Макгрегор, ещё один канадский автор и журналист, утверждал, что [канадец] – легко приспосабливающийся, мужественный, вежливый, добрый [человек]: «[Это] нация, которая обожает отцовство». Поэтому канадская идентичность основана на чувстве безопасности и скромности [6]. П. Бертон также писал: «Мы любим институциональные власти, хотя и испытываем значительное презрение к людям, которые ею обладают, [...] – полная противоположность американскому духу. [...] Мы любим власть, потому что любим порядок – одно не может существовать без другого, и уж точно не в такой большой и малонаселенной стране, как Канада» (“We love institutional authority, though hold significant contempt for the individuals who wield it, [...] – the very opposite of the American ethos. [...] We love authority because we love order – the one cannot exist without the other, certainly not in a country as large and as sparsely populated as Canada”), – и более того: «Свобода», на наш северный взгляд, пугающе близка к «вольнодумству» (в некоторых переводах «распутству») (“Liberty,” in our northern view, is alarmingly close to ‘libertine’) [2, p. 40].

Таким образом, имеется канадский парадокс взаимоотношений с властью, что позволяет американской прессе время от времени называть политическую систему в Канаде социалистической, поскольку канадцы ценят порядок выше индивидуальных свобод, и это отличает их как от американцев, так и от россиян.

Основные характеристики деловой коммуникации в Канаде

Именно поэтому не следует использовать опыт деловой коммуникации с бизнесами из США. Более того, сравнение с американскими коллегами не будет приятным для канадцев. Несмотря на то, что страна велика по территории, отмечаются и универсальные черты. В целом деловая коммуникация в стране отмечена низкой контекстуальностью и ситуативностью. Месседжи несут в себе прямое содержание без подтекста. Как результат, электронные послания и телефонные звонки должны быть прямыми и краткими. Прилично звонить и назначать встречи с 9 утра и завершать рабочий день в 17 часов. Причем, утренние часы являются предпочтительным временем для договорённостей о встрече.

Пунктуальность – это особая черта канадцев. На деловую встречу следует прибывать вовремя. А на вечернее мероприятие допустимо опоздать на 15 минут, но не более, чем на 30 минут. Деловые обеды обычно долго не длятся, там подаются легкие блюда, а алкоголь, как правило, не подаётся вовсе. Если канадский партнёр приглашает после рабочего дня выпить, лучше принять приглашение, поскольку такое приглашение считается проявлением большого доверия и знаком желания продолжить деловые отношения. На встречах царит спокойная атмосфера, где полагается высказаться каждому участнику независимо от ранга и статуса. Решения канадцы выносят не сразу, а лишь тщательно взвесив все обстоятельства. В начале встречи, как правило, стороны обмениваются рукопожатием. Во время встречи участники стремятся поддерживать контакт глазами. Ценятся визитные карточки на обоих официальных языках с краткой информацией, не цветистые и не витиеватые.

В канадской бизнес-коммуникации отдельно выделяется такой аспект как гендерное равенство. Многие женщины занимают сегодня руководящие должности как в бизнесе, так и правительстве. Кабинет министров Дж. Трюдо целенаправленно был сформирован на основе гендерного равенства. Во многих сферах согласно официальным источникам нет гендерных ограничений. В современных деловых практиках Канады уделяется особое внимание разнообразию, и гендерный подход трактуется не только как этическое требование, но и юридическое. Более того, в канадских корпорациях нарастает процесс создания подразделений, ведающих разнообразием на рабочем месте. Рекомендуется в деловой коммуникации в Канаде обращать особое внимание на гендерный аспект.

Канадцы ценят деловые отношения с тщательно спланированным будущим и придают большое значение доверию к партнёру. Хороший партнёр для них – надёжный, последовательный и прозрачный в коммуникации, в том числе письменной (в договорных документах, например). Тем не менее, канадцам трудно представить и внутренне одобрить чужие культурные особенности, сильно отличающиеся от их традиционных привычек. Лучше выступить инициатором и познакомиться с канадским партнёром лично и проявить уважение к его культуре и ценностям для начала.

Язык деловой коммуникации в Канаде

Канада официально является двуязычной страной, где владение французским и английским языками обязательно для определённых сфер. Возможно, для ведения переговоров потребуются переводчик не только с английского языка, но и с французского, хотя сами канадцы в Квебеке жалуются на засилье английского в деловой среде [1]. Особенно в провинции Квебек приняты строгие требования в отношении знания французского языка во всех коммерческих организациях без исключения. Часто служащие в этой провинции могут плохо владеть английским языком. Канадцы также не приветствуют, когда используют иностранный язык в присутствии тех, кто не владеет им.

За пределами деловых переговоров рекомендуется прибегать к обсуждению нейтральных тем, например, спорта, который очень популярен в Канаде. Канадцы в общении держатся с уверенностью и просто. Они, как правило, открыты для обсуждения широкого спектра тем, кроме личной информации. Также вопросы, касающиеся отношений французской и английской частей Канады, не рекомендуются для обсуждения. В целом, доминирующий стиль общения в канадском бизнесе прямой и вежливый. Канадцы ценят прозрачность и лаконичность в деловых отношениях. Поэтому следует не употреблять жаргонизмы и много технических терминов. Рекомендуется избегать конфронтационных или агрессивных высказываний, а также давить на партнёра, что зачастую характерно для агрессивного стиля переговоров с американцами.

В письменной коммуникации с канадскими партнёрами следует указывать названия должностей. Рекомендательные письма могут быть важны в определенных ситуациях. Кроме того, канадские бизнесмены иногда используют платформы социальных сетей для проверки надёжности партнёров. В Квебеке важна коммуникация на французском языке, и её лучше осуществлять на нескольких платформах, т.е. создать страницы в Facebook* (*организация, деятельность которой запрещена на территории РФ) и аккаунт в X* (*организация, признанная в РФ иноагентом). Следует отметить, что канадский французский язык отличается от современного французского в метрополии [там же]. Многие бизнесмены говорят и по-английски, но их офисы предпочитают коммуникацию на французском. Даже местные СМИ будут печатать информацию на этом языке в соответствии с законом Bill 10, принятым в Квебеке для защиты французского языка. Все документы однозначно должны быть переведены на французский (см.: <https://wardcc.com/blog/how-to-communicate-effectively-in-the-canadian-market/>).

Невербальная коммуникация не менее важна, и она также сильно отличается от американской. Во время деловых встреч в Канаде важен зрительный контакт, иначе это будет трактоваться как неискренность. Следует соблюдать дистанцию около 60-70 см между людьми во время деловых встреч. Но в Квебеке это расстояние может сокращаться. Канадские бизнесмены консервативны и сдержаны в поведении, речи и одежде. Дресс-код имеет большое значение. В Канаде он должен быть достаточно консервативным и респектабельным без вычурности. Погода в стране, открытой северным ветрам, часто меняется, поэтому одетый не по погоде человек вызывает удивление.

Особое внимание канадцы обращают на соблюдение личных границ. Как правило, сильные запахи (духов, табака и пр.) будут неодобрительно встречены и могут оттолкнуть партнёра. Канадцы считают сильные ароматы потенциально опасными для здоровья аллергиков и астматиков. Активная жестикуляция при приветствии или громкие разговоры, как правило, не одобряются в Канаде. Чрезмерный телесный контакт, например, настойчивое касание руки, плеча, костюма партнёра, указывание пальцем на человека или применение знаков пальцами (например, «V» и др.) также не приемлемы в канадском деловом общении.

К невербальной национально окрашенной коммуникации относится и традиция сувениров или деловых подарков. Если в США существует целая «табеля о подарках» для разных должностных лиц, то в Канаде, они, как правило, вообще не приветствуются. Что касается сувениров для деловых партнёров, они могут вручаться только после достижения договорённости. Их следует сразу же развернуть и показать всем присутствующим. Цветы обычно не вручают. В любом случае следует избегать белых лилий, которые обычно приносят на похороны, и красных роз, которые стали символом дня Св. Валентина [3, 4, 9].

Различия по сравнению с коммуникационной моделью США

Главное отличие коммуникационных моделей США и Канады заключается в том, что канадцы гораздо более сдержанны в деловых интеракциях. Их поведение отмечено отсутствием категоричности и дипломатичностью, которые контрастируют с более проактивным поведением американцев. Канадская модель коммуникации имеет больше сходства с британской традицией, но канадцы более прямолинейны, нежели англичане. Они гораздо реже прибегают к контексту и ситуативности. В их устах «да» определённо означает «да». Они не одобряют уклончивые формулировки и стремятся открыто обсуждать возникающие проблемы.

В отличие от американских бизнесменов, канадцы, как правило, реже склонны к риску. Это объясняет особенности канадского банковского сектора, где гораздо меньше участников, чем в США, и где ценятся стабильные показатели больше, чем сверхбольшие прибыли. Считается, что канадский индивидуализм не на столь высоком уровне, как американский, что усиливает роль их федеральных властей, в особенности в международном плане. Во второй половине XX века Канада стремилась утвердиться в роли миротворца, но к XXI веку акценты стали смещаться в сторону настойчивого утверждения национальных ценностей, когда страна сама уверовала в исключительность своих установок.

Трансформация коммуникации в канадских бизнес-структурах

Бизнес-структуры в Канаде столь же разнообразны, как в США: многонациональные компании, семейные предприятия, стартапы и государственные корпорации. Строение этих бизнесов также разнообразно. Часть канадских бизнесов отошли от традиционных иерархий в сторону компактных структур. Чем больше бизнесы удалены от крупных урбанистических поселений, тем дольше они сохраняют традиционно иерархические структуры. С другой стороны, переход на цифровые технологии управления трансформирует бизнес-процессы, операционные структуры предприятий и коммуникацию с партнёрами. Сегодня внутрикорпоративные коммуникации осуществляются, главным образом, в мессенджерах, а телефонные разговоры стали короче.

Управленческий стиль в канадском бизнесе далёк, как правило, от авторитарности и патернализма. Внутрикорпоративный стиль управления, в целом, отмечен неформальным и дружелюбным подходом. Приветствуется, когда сотрудники и их руководство вместе вовлечены в рабочие процессы. Последнее слово остается за руководителями, которые должны уметь быстро и эффективно решать вопросы, но они могут проводить консультации с ключевыми специалистами своих компаний. Распространены ситуации, когда менеджеры могут не быть самыми компетентными в технологическом процессе, но они обладают знанием управленческих ресурсов для решения рабочих проблем.

Региональные отличия в бизнес коммуникации в Канаде

Канадская деловая коммуникация различается от региона к региону страны. Поэтому любые обобщения на практике могут не работать. Например, в самой густонаселенной провинции Онтарио находятся самые интернационализированные бизнесы, что оказывает решающее значение на деловую коммуникацию, отмеченную влияниями американских деловых практик. Здесь деловая коммуникация отличается динамизмом и инновациями, а также большим разнообразием традиций этнических сообществ. Именно здесь располагаются офисы деловой элиты Канады.

На атлантической побережье в менее экономически развитых провинциях Новая Шотландия, Нью-Брансуик и о. Принца Эдуарда проживает в основном население, иммигрировавшее из Великобритании, в частности из Шотландии. Их социальная коммуникация более сдержанна. Иногда они производят впечатление скромных, почти флегматичных людей. Ньюфаундленд вообще уникален для Канады, здесь проживают выходцы из Ирландии и говорят они на своём диалекте английского языка до сих пор. В целом, образ жизни здесь менее формальный и требования к деловому этикету менее строгие.

Наоборот, в восточной части Канады правила бизнес-коммуникации и традиции будут иными. Бизнесмены на Среднем Западе, особенно в сельскохозяйственных районах, будут более консервативными, чем жители крупных городов. Но они, одновременно, особенно в Альберте, Саскачеване и Манитобе, более дружелюбны и прямолинейны. Британская Колумбия производит впечатление очень динамичного региона. А Ванкувер часто сравнивают с американским Сиэтлом. Дело в том, что большие расстояния разделяют регионы, и заставляют ванкуверцев тяготеть больше к американским соседям в бизнес-культуре. Франкофонная провинция Квебек также характеризуется определённой культурной обособленностью. Там ощущается сильное влияние французской традиции. Как правило, квебекцы (Quebecois) более оптимистичны и жизнелюбивы, нежели жители англоязычных частей Канады.

Какими бы региональными отличиями не была отмечена деловая коммуникация в Канаде, общее впечатление характеризуется как менее формализованное, чем во многих других странах мира [4].

Принципы эффективной бизнес коммуникация

Международная бизнес-среда отмечена высокой конкуренцией и волатильностью. Зачастую, именно от эффективной коммуникации с партнёром зависит успех бизнеса. Коммуникация создаёт устойчивую профессиональную сеть контактов. Создание такой сети в чужой стране – амбициозная цель, которая расширяет круг делового общения и обеспечивает успех предприятия благодаря нужным деловым контактам. Это, в первую очередь, облегчает жизнь в чужой стране.

Обязательным условием является знание иностранного языка, а лучше двух – в случае с Канадой. Это поможет принимать участие в отраслевых конференциях и строить отношения с партнёрами на всех уровнях, а также осуществлять навигацию в чужой бизнес-культуре. Можно также правильно осуществлять деловую переписку и создавать бизнес-презентации, адресованные иностранной аудитории. Обладая знаниями правил коммуникации в зарубежной стране, можно успешно вести переговоры и ориентироваться в международной деловой среде [5].

Позиция правительства Канады

Правильная международная юридическая коммуникация также очень важна для работы в бизнес-сфере такой страны, как Канада. Правительство Канады всё более активно вмешивается в стандарты деловой коммуникации, увязывая их с внутренними юридическими положениями и внешнеполитическими договорами. Послание министра международной торговли, содействия экспорту, малому бизнесу и экономического развития Канады посвящено ответственному ведению бизнеса за рубежом. Документ правительства утверждает, что ведение бизнеса по-канадски означает ответственное ведение бизнеса, способствующее более устойчивому росту и построению лучшего будущего для всех с соблюдением прав человека, включая защиту прав групп, ущемлённых в правах, защиту окружающей среды, пропаганду гендерного равенства, борьбу с дискриминацией и содействие разнообразию и инклюзивности [7]. Правительство ожидает зеркального ответа со стороны иностранных бизнесов, действующих на территории Канады.

Стратегия Канады на будущее рассчитана на пять лет (2022-2027 годы) и определяет приоритеты правительства для поддержки канадских компаний. Правительство признает изменение деловой культуры, когда ответственное поведение в бизнесе (*responsible business conduct, RBC*) рассматривается как залог успеха. Отмечается важность роли Службы комиссии по торговле (*Trade Commissioner Service, TCS*) в содействии канадским компаниям для внедрения лучшего опыта ответственного ведения бизнеса с использованием инновационных методов и цифровых технологий. Согласно этой директиве, все клиенты TCS должны пройти цифровую сертификацию RBC. По заявлению правительственных чиновников, это будет центральной стратегией диверсификации торговли, её инклюзивности и устойчивого экономического роста страны.

Для достижения этих целей Канада ратифицировала ряд международных договоров, включая основополагающие принципы Организации Объединенных Наций в области предпринимательства и прав человека, Руководящие принципы ОЭСР в отношении многонациональных предприятий и Декларацию Организации Объединенных Наций о правах коренных народов. Также в 1998 году был принят Закон о коррупции иностранных государственных должностных лиц (*Corruption of Foreign Public Officials Act, CFPOA*), предусматривающий уголовную ответственность за подкуп государственного должностного лица. Основная цель принятия стандартов ответственного поведения в бизнесе – интегрировать канадские ценности в практики международного бизнеса [7]. На практике это означает большую степень контроля со стороны канадского правительства над деловой коммуникацией канадских бизнесов.

Заключение

Канада является естественным конкурентом Российской Федерации на мировых рынках. Природные условия и наличие минеральных ресурсов могут свидетельствовать об определенном сходстве стран. Дополнительно, Россия и Канада владеют самыми большими секторами в арктическом регионе. Но сегодня большое количество антироссийских санкций и ограничений по ведению бизнеса с Россией в Канаде выступает основным ограничителем на пути эффективной бизнес-коммуникации. Канада впервые ввела антироссийские санкции в марте 2014 года одновременно с США. Санкционный список расширился почти 60 раз, и он содержит более полутора тысяч физических и более 500 юридических лиц. В феврале 2024 года власти Канады расширили российский санкционный список на 10 физических и 153 юридических лица. Помимо этого, Канада заморозила активы и ввела запрет на операции с Министерством финансов РФ (см.: <https://tass.ru/info/20071291>).

Правительство Канады намерено ввести новые санкции против РФ, которые затронут несколько физических лиц и более 40 организаций (см.: <https://rg.ru/2025/06/17/kanada-vvedet-novye-antirossijskie-sankcii-protiv-fizlic>). Об этом заявил новый канадский премьер-министр М. Карни (см.: https://www.international.gc.ca/world-monde/international_relations-relations_internationales/sanctions/russia-russie.aspx?lang=eng). С другой стороны, дипломатические отношения между СССР и Канадой давние, и были установлены в июне 1942 года. Двусторонние отношения между Россией и Канадой имеют под собой довольно обширную договорную базу, с которой можно ознакомиться на официальном сайте МИД РФ.

Среди почти трёх десятков документов многие посвящены развитию и укреплению деловых отношений между Российской Федерацией и Канадой: Меморандум о взаимопонимании между Министерством Российской Федерации по атомной энергии и Министерством иностранных дел и международной торговли Канады по сотрудничеству в области мирного использования атомной энергии от 25 ноября 2002 года; Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады о воздушном сообщении от 18 декабря 2000 года; Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады о принципах и основах сотрудничества между субъектами Российской Федерации и провинциями и территориями Канады от 18 декабря 2000 года; Меморандум о взаимопонимании между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады о взимании таможенных пошлин и налогов (к Соглашению о воздушном сообщении от 18 декабря 2000 г.) от 18 декабря 2000 года; Меморандум о взаимопонимании между Министерством иностранных дел Российской Федерации и Министерством иностранных дел и международной торговли Канады о подготовке совместного сборника архивных документов от 18 декабря 2000 года; Меморандум о взаимопонимании между Государственным Комитетом Российской Федерации по делам Севера и Министерством по делам индейцев и развития Севера (Канада) о сотрудничестве в области развития Севера и его коренных

народов от 29 февраля 2000 год; Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады об отношениях в аудиовизуальной сфере от 5 октября 1995 года; Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады об избежании двойного налогообложения и предотвращении уклонения от налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество от 5 октября 1995 года; Меморандум о взаимопонимании между Министерством здравоохранения и медицинской промышленности Российской Федерации и Министерством здравоохранения Канады от 5 октября 1995 года; Меморандум о взаимопонимании между Министерством строительства Российской Федерации и Канадской ипотечной и жилищно-строительной корпорацией по вопросам развития жилищного и городского строительства от 5 октября 1995 года; Соглашение между Российской Федерацией и Канадой об экономическом сотрудничестве от 8 мая 1993 года; Меморандум о сотрудничестве между Российским Космическим Агентством и Канадским Космическим Агентством в области космоса от 21 мая 1993 года; Договор о согласии и сотрудничестве между Российской Федерацией и Канадой от 19 июня 1992 года; Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады о сотрудничестве в Арктике и на Севере от 19 июня 1992 года; Соглашение о торговых и коммерческих отношениях между Российской Федерацией и Канадой от 19 июня 1992 года; Меморандум о взаимопонимании между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады о сотрудничестве в области сельского хозяйства от 19 июня 1992 года; Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Канады о поставках зерна от 1 февраля 1992 года (см.: <https://www.mid.ru/ru/maps/ca/1710327/>).

В первые десятилетия XXI века российско-канадские экономические отношения активно развивались, и двустороннее сотрудничество обретало все более широкие перспективы. Политические контакты между Российской Федерацией и Канадой проходили на высшем уровне на регулярной основе. Благодаря активному развитию международной экономической коммуникации между нашими странами в Канаде были основаны (и частично функционируют ныне) бизнесы, созданные российскими предпринимателями в сферах ИТ и интернет технологий, торговли, услуг и недвижимости.

В качестве примеров можно указать (см.: <https://immigrant.today>; <https://vcanady.ru>; <https://biz360.ru>): сервис экспресс-доставки продуктов Tiggy и первый даркстор в Ванкувере, YappleX – компания по разработке программного обеспечения, Zwebra Web Studio Inc – веб-студия, специализирующаяся на разработке сайтов, интернет-магазинов и веб-приложений, Stactt – компания, предоставляющая услуги по поддержке компьютеров и компьютерных сетей для малых и средних бизнесов, реселлер популярных ИТ-брендов. Интернет-магазин Medofsupply предлагает медицинские принадлежности для личного и медицинского использования (маски, халаты, перчатки и др.), компания M&S Drapery специализируется на изготовлении оконных покрытий на заказ, создаёт индивидуальные шторы, жалюзи и ставни для дома или бизнеса, франшиза «Канадский сервисный центр» занимается продвижением Канады в России и СНГ в сферах туристических, образовательных и инвестиционных услуг. Открыли свои офисы в гг. Торонто и Ванкувере, Монреале бизнесы по сдаче квартир в собственных жилых домах.

Все эти факты свидетельствуют о потенциале для успешной деловой коллаборации российских и канадских бизнесменов, которая на настоящий момент трудно осуществима вследствие политических разногласий между странами. Тем не менее, исторический опыт учит тому, что условия меняются, и сторонам следует быть готовым к диалогу заранее.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Кузьмина Т.Р. Лингвокоммуникация в мультикультурной стране // Устойчивое развитие образования: Миссия. Трансформации. Ресурсы: сборник материалов XXIV международного педагогического конгресса, Калининград, 16-20 апреля 2024 г. М.: Изд-во «Перо», 2024.
2. Berton P. Why we act like Canadians: a personal exploration of our national character. Markham, Ont., Canada; New York, N.Y., U.S.A.: Penguin Books, 1987.
3. Business Etiquette in Canada: Culture and Tips. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-canada> (дата обращения 15.10.2025).

4. *Hough M.* Business Culture in Canada. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.globalbusinessculture.com/cultural-awareness/business-culture-in-canada> (дата обращения 15.10.2025).
5. Importance of Communication in Business. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ilac.com/blog/importance-of-communication-in-business/> (дата обращения 15.10.2025).
6. *MacGregor R.* Canoe Country: The Making of Canada. Random House, Canada, 2015.
7. Minister of International Trade, Export Promotion, Small Business and Economic Development Executive Summary Responsible Business Conduct Abroad: Canada's Strategy for The Future is a five-year strategy (2022–2027). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/rbc-cre/strategy-2022> (дата обращения 15.10.2025).
8. *Taylor S.* Geert Hofstede Analysis for Canada. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cyborlink.com/besite/canada.htm> (дата обращения 15.10.2025).
9. *Warburton K.* Consultancy Global Business Culture. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/canada/business-communication-style> (дата обращения 15.10.2025).

Игнатьева И.Ф., Исаев Б.А.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИЕЙ

Аннотация. Статья посвящена изучению таких исследовательских оснований управления, как основные дефиниции и ключевые аспекты управления туристской дестинацией. Уточнены понятия «туристская дестинация», «управление туристской дестинацией». Обосновывается необходимость комплексного подхода к управлению дестинацией, учитывающего изучение потребностей туристов, инфраструктуры, влияния внешней среды. В статье показана значимость социологических исследований в туризме.

Ключевые слова. Туристская дестинация, направление туристских потоков, место пребывания, место назначения, управление туристской дестинацией.

Ignatyeva I.F., Isaev B.A.

RESEARCH FOUNDATIONS OF TOURIST DESTINATION MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to the study of such research foundations of management as the basic definitions and key aspects of tourist destination management. The concepts of "tourist destination" and "tourist destination management" have been clarified. The necessity of an integrated approach to destination management is substantiated, considering the study of the needs of tourists, infrastructure, and environmental influences. The article shows the importance of sociological research in tourism.

Keywords. Tourist destination, the direction of tourist flows, place of stay, destination, tourist destination management.

Введение

Туризм – это социально-экономический процесс, протекающий в определенном пространстве и времени. Он выражается в потоках людей, которые формируются на определенной территории (дестинации) в определенное время. Он проявляется через взаимодействие между людьми (участниками туристской индустрии), которые представляют, с одной стороны, спрос (посетители), а с другой стороны, – услуги (поставщики услуг). Актуальность исследования вопросов управления туристскими дестинациями связана с бурным развитием туризма во всех странах, наличием множества социальных проблем, вызываемых этим развитием. Управление туристскими дестинациями в современном обществе представляет собой сложный и многоаспектный процесс.

ГРНТИ 04.51.63

EDN ENKWDТ

© Игнатьева И.Ф., Исаев Б.А., 2025

Ирина Федоровна Игнатьева – доктор философских наук, профессор, профессор кафедры туризма, сервиса и гостеприимства Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. ORCID 0000-0002-0437-1912

Борис Акимович Исаев – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры истории и философии Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения. ORCID 0000-1111-2222-3333

Контактные данные для связи с авторами (Игнатьева И.Ф.): 191119, г. Санкт-Петербург, ул. Черняховского, 2 (Russia, St. Petersburg, Cherniakhovskogo str., 2). Тел.: +7 911 905 93 45. E-mail: iifed@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 06.09.2025.

Целью данной статьи является анализ исследовательских оснований управления туристской дестинацией, включая анализ определений понятия «туристская дестинация», выявление отдельных аспектов управления дестинацией. Заметим, что исследовательские основания управления туристской дестинацией достаточно многообразны. Они включают изучение теоретических подходов, аспектов исследования, понятий, методов, факторов, влияющих на развитие дестинации, способов оценки её потенциала. Такое многообразие связано с тем, что дестинация – это сложная социально-экономическая система, и её развитие требует комплексного подхода, учитывающего потребности туристов, инфраструктуру, влияние внешней среды. В данной статье мы остановимся на таких важных для исследователя вопросах, как словоупотребление понятия «туристская дестинация» и ключевые аспекты управления дестинацией.

Понятие «туристская дестинация» в обыденном словоупотреблении

Понятие «туристская дестинация» в обыденном словоупотреблении на русский язык чаще всего переводится как «пункт назначения», «место назначения», «туристское направление». Однако, с развитием туристской науки, термин «туристская дестинация» наполняется более глубокими смыслами, развивается и приобретает качество научной категории, используя в различных науках: географии, экономике, маркетинге, социологии, туристской науке [1, с. 8–22].

В русский язык слово «дестинация» («destination») пришло из английского. В английском языке оно происходит от латинского *destinare*, означающего «определять», «назначать», «укреплять». Первоначально, с середины XIV века оно обозначало акт предназначения или цель, ради которой что-то предпринимается. Современное значение «пункт назначения», «место назначения», место, куда что-то (кто-то) направляется, или конечная точка путешествия появилось позже, примерно в XIX веке. Так, слово «destination» эволюционировало от своего латинского понятия, первоначально означавшего решимость и целеустремленность, к его нынешнему значению места, куда человек направляется.

Латинские корни слова «дестинация» делают его близким к понятию «предназначение», так как в глаголе «*destinare*» заключается идея решимости для достижения определенной цели, для выполнения назначения. Термин «дестинация» сегодня может быть применен в смысле конечной точки в гонке, как синоним слова «финиш», «конечная цель», адрес, написанный на письмах или посылках, пункт прибытия, адрес места жительства [2]. Иногда этот термин употребляется в более широком смысле, в переносном значении для обозначения чего-либо за пределами физического места, например, можно говорить о «месте назначения» в жизни, имея в виду свою конечную цель или предназначение.

Исторические смыслы понятия «дестинация» проявляются в категориальном применении термина «туристская дестинация» в разных науках (географии, экономике, геополитике и проч.) [3, с. 200–204; 4, с. 28–31]. Так, в географии туристская дестинация – это просто «территория» с ее достопримечательностями, культурными и природными ресурсами. В маркетинге больше присутствует значение выбора места назначения со стороны клиента. Это связывает его с понятиями «имидж», «продвижение», «реклама». Здесь туристская дестинация – это пункт назначения, место, которое выбрал и куда направляется клиент, цель путешествия. Путешественник ставит цель, выбирает пункт назначения, то есть дестинацию или место, где он намеревается оказаться в конечном итоге: дом друга, музей, парк развлечений и проч.

Туристская дестинация здесь раскрывается как место назначения, конечная точка путешествия, достижение ожидания желаемого. В большинстве словарей туристская дестинация определяется как пункт назначения, место, куда кто-то направляется, означает конечную точку путешествия или запланированного маршрута. Это слово часто используется в контексте транспортировки при планировании поездок, бронировании авиабилетов или описании маршрутов.

Понятие «туристская дестинация» в научной литературе

В аналитических статьях в современной литературе по туризму подчеркивается многогранность термина «туристская дестинация», а также многофакторная природа самих туристских направлений [5, с. 267–279; 6, с. 12–24; 7, с. 202–227]. Туристские направления (дестинации) являются крупнейшими брендами в индустрии туризма, центральным элементом любой туристской концепции. Несмотря на то, что данное понятие используется в любой туристской модели, общепринятого определения термина в настоящее время не существует.

В российской научной литературе существует несколько подходов к определению этого понятия: территориальный подход (туристская дестинация рассматривается как географическая территория, обладающая привлекательностью для туристов), экономический подход (туристская дестинация рассматривается как товар, обладающий своей потребительской стоимостью и спросом, выступающий в качестве объекта рыночных отношений), сервисно-технологический подход (туристская дестинация изучается со стороны наличия в ней технологической базы, направленной на удовлетворение потребностей клиентов), маркетинговый подход (дестинация – это интегрированный комплексный маркетинговый продукт, потребляемый туристами) [8, с. 1–11].

Термин «туристская дестинация» был заимствован из зарубежных источников, позже стал одним из основных в отечественной научной туристской литературе, однако существуют различные трактовки этого термина [9; 10; 11; 12]. Так, в географии и в туристской науке понятие «туристская дестинация» рассматривается как территория. В этом смысле оно относится к географической зоне, потенциально имеющей административные или аналитические границы, где туристы проводят время и занимаются туристской деятельностью. Дестинация охватывает не только физическое пространство, но и продукты, услуги и впечатления, предлагаемые посетителям.

Как туристское направление она может варьироваться по масштабу – от страны до небольшого туристского объекта. Примерами пространственного, географического подхода являются трактовки М.А. Морозова, А.П. Дуровича и др. Так, М.А. Морозов рассматривает туристскую дестинацию как территорию, предлагающую определенный набор услуг, отвечающих потребностям туриста и удовлетворяющих его спрос на транспорт, ночлег, питание, развлечения и т.д. [13, с. 188–195]. А.П. Дурович под туристской дестинацией понимает территорию, располагающую объектами, представляющими туристский интерес и предлагающую определенный набор услуг, необходимых для удовлетворения потребностей туристов [14, с. 257–269].

А.М. Ветитнев и А.П. Конторских определяют понятие «туристская дестинация» как системное территориальное образование, состоящее из комплекса различных аттрактивных (привлекательных) объектов, туристских организаций, объектов туристской индустрии и инфраструктуры, тесно взаимодействующих между собой и ориентированных на развитие туризма и максимально полное удовлетворение потребностей туристов [15, с. 120–128]. При анализе дестинации обычно подчеркивают не только пространственный, но и временной (динамический) характер термина, указывая на взаимодействие отдельных элементов и ориентацию на потребителя.

Многие авторы географический аспект связывают с экономическим и управленческим аспектами [8, с. 1–11]. В экономике туристская дестинация – это управляемая социально-экономическая территориальная система, обладающая туристским ресурсным потенциалом, конкурентоспособной потребительской ценностью, устойчиво привлекающая туристские потоки [16, с. 63–68].

В зарубежной литературе выделяют нескольких подходов [17, с. 1–11; 18, с. 1–41]: экономико-географический подход, подход с точки зрения маркетинга и менеджмента, подход с точки зрения клиента. Многими авторами используется определение Н. Лейпера: туристская дестинация – это место, куда потребитель временно отправляется из региона, в котором он проживает, создавая туристский поток (спрос) как во времени, так и в пространстве [19, с. 390–407].

Довольно часто термин «дестинация» рассматривается с субъективной стороны, воспринимается с точки зрения туриста. Л. Дуайер, К. Ким, П., Мафи, Б. Смит считают, что дестинация – это совокупность туристских продуктов, впечатлений и других нематериальных активов, предлагаемых потребителям. Авторы представляют дестинацию в виде сложной и уникальной социокультурной структуры, как реальной, так и неосознаваемой, которая существует не только физически, но и ментально, в сознании туристов [20, с. 369–414; 21, с. 43–52]. В этом смысле дестинация – это место, в котором туристы, видят цель своего путешествия [22, с. 11–38].

А. Голевшинская также изучает дестинацию с точки зрения туриста, то есть, как «пункт назначения потенциальных посетителей, которые рассматривают территорию со своей точки зрения в отношении контента (продукта) и местоположения (региона), чтобы удовлетворить свои потребности во время пребывания на территории назначения» [23, с. 43]. А У. Фрамке рассматривает дестинацию как туристскую идентичность места [24, с. 92–108]. Н. Морган, А. Притчард и Р. Прайд представляют туристскую дестинацию как комплекс, который включает в себя отели, рестораны, туристские достопримечательно-

сти, художественные и культурные учреждения. Важными признаками также являются атмосфера места, гостеприимство местных жителей и общее впечатление, необходимые для создания успешного бренда дестинации [25, с. 57–79].

С точки зрения Ф. Брунетти, дестинация означает четко определенную географическую область, способную предложить один или несколько туристских продуктов благодаря наличию природных или искусственных достопримечательностей, управляемых и контролируемых хорошо скоординированными агентами под наблюдением субъекта макроуровня [26, с. 1–12].

Д. Снепенгер, М. Снепенгер, М. Далби, А. Вессол, С. Варго, Р. Люш понимают дестинацию как единое сообщество с его окрестностями, регион или страну [27, с. 310–321; 28, с. 281–288]. Согласно С. Пайку и С. Пейджу, дестинация представляет собой определенную местность, туристское направление с четкими геополитическими границами. Дестинация – это политическая граница, простирающаяся от континента, страны, региона до города или даже конкретного микрорайона, место или продукты этого места [7, с. 46].

По Д. Бухалису дестинация интерпретируется как совокупность туристских продуктов, предлагающих потребителям комплексный опыт. Традиционно она рассматривается как четко определенная географическая область, такая как страна, остров или город. Однако все чаще признается, что туристская дестинация может быть также концепцией восприятия, которая субъективно интерпретируется потребителями в зависимости от маршрута путешествия, культурного фона, цели визита, уровня образования и прошлого опыта [29, с. 97].

С. Сараньеми, М. Киянен выделяют четыре различных подхода к туристским направлениям: (1) ориентированный на экономическую географию, (2) ориентированный на управление маркетингом, (3) ориентированный на клиента и (4) культурный. Авторы определяют дестинацию как совокупность учреждений и действующих лиц, расположенных в физическом или виртуальном пространстве, где осуществляются маркетинговые транзакции и мероприятия, бросающие вызов традиционной дихотомии производства и потребления. При этом особо выделяют культурный подход, когда дестинация определяется как конструкция, которая принимает различные дискурсивные формы и практики в различных пространственных и временных контекстах [17, с. 133].

Культурный подход поддерживают Ж.-К. Гарсия-Россель, М. Хаанпя, М. Киянен и В. Маркуксела [30, с. 445–459], Дж. Мойсандеран и А. Валтонен [31, с. 59–74], Л. Пеньялоса и А. Венкатеш [32, с. 299–316] и другие. Дестинации – это мультикультурные и глобализированные рынки, где различные субъекты создают, поддерживают, обсуждают и трансформируют смыслы, создавая культуру дестинаций. Дестинации понимаются в их символической, дискурсивной и связанной с процессами в природе форме. Дестинации представляют собой пространства, посредством которых власть, идентичность, смысл и поведение конструируются, согласовываются и обновляются в соответствии с социокультурной динамикой [33, с. 167–179].

Всемирная туристская организация (World Tourism Organization – UNWTO) рассматривает дестинации как центры, стимулирующие туристскую активность и вовлеченность. Они представляют собой физическое пространство, в котором посетитель проводит – по крайней мере – одну ночь [34, с. 5]. Также UNWTO определяет туристскую дестинацию, как географическую зону с административными границами или без них [35, с. 7], подчеркивается, что места назначения должны оцениваться в географически ограниченном контексте, в идеале в рамках города, поселковой администрации или района местного самоуправления, чтобы обеспечить актуальность и однородность. Особенности дестинации являются: наличие достопримечательностей, услуг по поддержке туризма, туристских и нетуристских мероприятий. Географические и политические границы дестинации не всегда соответствуют потребительским предпочтениям туристов. Например, Альпы расположены на территории нескольких стран, а туристами воспринимаются как единый турпродукт.

Таким образом, понятие «туристская дестинация» как категория географической науки и управленческой практики наиболее часто используется в качестве синонима понятий «место назначения», «место пребывания», «туристское направление», «туристский регион», «территория, привлекающая туристов». В туристской науке понятие «дестинация» наполняется все более глубокими смыслами в объективном и субъективном аспектах. Во-первых, в объективном аспекте – это некий регион, обладающий определенными качествами. Качества региона связаны с ресурсами, устойчивым развитием, с его продвижением, имиджем и рекламой. Во-вторых, в субъективном аспекте –

это место, куда стремятся попасть туристы. Это аспект восприятия туристов, их привлечения, лояльности, удовлетворенности.

Ключевые аспекты управления туристскими направлениями

Поскольку туристская дестинация является самостоятельным продуктом и отдельной единицей в индустрии туризма, управление дестинацией должно осуществляться в рамках этой целостности, не смотря на несовпадение административных, политических и субъективно-воспринимаемых границ. Что в самом общем смысле представляет собой управление туристскими дестинациями (пунктами назначения)? Оптимальный подход к управлению туристскими направлениями – это рассмотрение его как целостного процесса, который гарантирует, что туризм принесет положительные результаты для экономики, социальной сферы и экологии социально-территориального образования.

Туризм должен быть движущей силой экономики, создавая рабочие места и внося свой вклад в активный образ жизни принимающих сообществ. Необходимо управлять туризмом, чтобы он оставлял позитивное наследие для нынешнего и будущих поколений. Важно, чтобы туристский сектор рассматривался в более широком контексте регионального развития, чтобы его общий вклад в экономическое развитие региона основывался на учете социальных особенностей жизни местного населения.

Управление туристской дестинацией представляет собой скоординированный и стратегический подход к управлению всеми элементами туристского направления для обеспечения его конкурентоспособности и устойчивости [36]. Это очень важно, поскольку позволяет осуществлять туристские поездки на большие расстояния, связывать между собой многообразные социальные процессы. В частных случаях это способствует сотрудничеству между различными заинтересованными сторонами, улучшению впечатлений посетителей, продвижению методов ответственного туризма.

Однако, управление туристской дестинацией не является чисто экономическим процессом. Это многоаспектный процесс, включающий в себя элементы социального, культурного, политического управления. Поэтому изучение управления туристскими направлениями входит в предмет социологии управления. Планирование, разработка туристского продукта и маркетинговая деятельность должны основываться на социологических исследованиях потребностей клиентов и принимающего сообщества. Процесс управления направлением должен включать в себя как социологический анализ спроса (потребностей посетителей), так и предложения, учитывать социальные последствия развития туризма

Главными аспектами управления туристскими направлениями являются: экономический, социальный и экологический:

1. Экономический аспект включает стратегическое планирование, ставящее своей целью экономические выгоды. Оно включает в себя разработку комплексного плана, в котором излагаются видение, цели и стратегии туристского направления для достижения устойчивого роста и удовлетворенности посетителей. Эффективные и грамотно составленные планы развития туристской дестинации определяют ее конкурентное преимущество. Туристские направления, которые последовательно реализуют разработанные стратегии управления, имеют больше возможностей для привлечения посетителей и конкуренции с другими туристскими направлениями. Хорошо управляемые дестинации могут привлекать больше посетителей, что приводит к увеличению доходов местных предприятий и вносит вклад в общее экономическое процветание региона. Повышение качества обслуживания посетителей несет свои экономические плюсы, привлекая все большее количество туристов.

2. Экологический аспект управления туристской дестинацией включает прежде всего ориентацию на устойчивое развитие региона. Руководство дестинации подчеркивает важность сбалансированного развития туризма, связывая его развитие с сохранением природных, культурных и исторических ресурсов. Управление туристскими направлениями – это не просто привлечение туристов, это создание процветающей и устойчивой среды, в которой могут получать выгоду как посетители, так и местные жители. Ответственное управление ростом туризма помогает обеспечить устойчивое развитие социально-территориального образования, сводя к минимуму негативное воздействие на окружающую среду и местные сообщества. Управление туристскими дестинациями объединяет различные заинтересованные стороны для достижения общей цели – создания хорошо управляемого и устойчивого туристского направления, обладающего долгосрочной жизнеспособностью. Уделяя особое внимание устойчивому развитию и ответственной практике, управление дестинацией помогает обеспечить долгосрочную привлекательность места назначения для будущих поколений.

3. Социальный аспект включает в себя все многообразные последствия перемещений людей, включая воздействие на местное сообщество и воздействие на туриста. Умелое управление успешно регулирует социальные процессы местного сообщества. Управление туристской дестинацией в социальном аспекте предполагает два возможных подхода: ориентация на посетителей, и ориентация на местное сообщество. Так, ориентация на посетителей является ключевым аспектом управления туристскими направлениями. Понимание потребностей и предпочтений посетителей для улучшения их впечатлений и формирования у них позитивного восприятия места назначения является основой увеличения региональных потоков. Ориентация на местное сообщество предполагает вовлечение сообщества в развитие туризма в регионе. Управление туристскими направлениями может способствовать развитию чувства сопричастности и гордости у местных жителей, вовлекая их в процесс планирования и развития.

В управлении туризмом в определенном регионе задействованы различные участники: посетители, туроператоры и другие туристские предприятия, местные сообщества, государственные и муниципальные учреждения. Субъект управления осуществляет сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами. Например, эффективное государственное управление туристскими направлениями требует активного участия и сотрудничества таких заинтересованных сторон, как муниципальные учреждения, туристские предприятия, местные сообщества, туристские группы. Координируя различные действия и уделяя особое внимание потребностям посетителей, управление туристским направлением может создавать более приятные и запоминающиеся впечатления для путешественников, оказывая социальное воздействие на их личности.

Основные аспекты управления туристским направлением (экономический, социальный и экологический) разрабатываются разными науками. Однако управление не может быть разорванным, размытым. Управление дестинацией требует целостного и интегрированного подхода с тремя взаимозависимыми компонентами. Определенная территория требует целостного взгляда и отношения к ее развитию [37, с. 66-74; 38, с. 10-14; 39, с. 9-12]. Эта целостность должна осуществляться как на уровне структурных подразделений управления (высший уровень – государственное управление, средний уровень – муниципальное управление, низший уровень – менеджмент предприятия), но и на уровне подходов (экономический, социальный, экологический) [40, с. 200-204].

Комплексный подход к управлению туристскими направлениями означает управление целостное, основанное на интеграции перечисленных компонентов. Многие страны стараются развивать сферу управления туристскими дестинациями. Так, например, Постоянным комитетом Австралии по туризму (ASCOT) был разработан проект «Туризм – 2020» в рамках которого было создано «Руководство по наилучшей практике управления туристскими направлениями». Этот документ представляет собой практическое руководство по планированию управления туристскими направлениями. Руководство призвано помочь отрасли понять важность совместной работы сообществ и региональных властей над созданием запланированного устойчивого будущего для туристских дестинаций, отвечающего ожиданиям посетителей, обеспечивающего непрерывный рост регионального туристского сектора и социальное благополучие населения [41, с. 3-32].

Таким образом, управление туристской дестинацией не является чисто экономическим процессом. Это многоаспектный процесс, включающий в себя элементы социального, культурного, политического управления. Главными аспектами управления туристскими направлениями являются: экономический, социальный и экологический.

Заключение

В статье изучены такие исследовательские основания управления туристскими дестинациями, как основные дефиниции и ключевые аспекты управления дестинацией. Уточнены понятия «туристская дестинация», «управление туристской дестинацией». Обосновывается необходимость комплексного подхода к управлению дестинацией.

Управление туристскими направлениями требует исследований, данных и аналитической информации по различным аспектам развития дестинации для обоснования принятия решений и оценки успеха. Оно требует комплексного подхода, выходит за рамки простого маркетинга и охватывает все аспекты жизни общества. Затрагивает подсистемы туристской дестинации, включая изменение жизни местного населения, развитие опыта туриста, инфраструктуру, рабочую силу, устойчивое развитие.

Ключевыми аспектами управления туристскими направлениями являются: экономический, социальный и экологический. Управление дестинациями нуждается в социологическом сопровождении множества самых разнообразных процессов, требует постоянного социологического анализа. Управление дестинациями – это управление социальными процессами, сопровождающими туризм в определенном регионе.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Власова Т.И., Игнатьева И.Ф. Туристская деятельность: организация, экономика, политика. СПб.: Д.А.Р.К., 2014. 159 с.
2. Destination – Definition, Meaning & Synonyms. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vocabulary.com/dictionary/destination> (дата обращения 03.06.2025).
3. Игнатьева И.Ф. Государственная политика в управлении экономикой туризма // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. № 5. С. 200-204.
4. Игнатьева И.Ф. Технические артефакты в памяти социума: автореферат диссертации ... д-ра философских наук. СПб., 1995. 31 с.
5. Tripon I. M., Cosma S.A. The Evolution of Tourism Destination: A Review of Literature // The 14th Economic International Conference: Strategies and Development Policies of Territories: International, Country, Region, City, Location Challenges, May 10-11, 2018, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania. P. 267-279.
6. Kadri B., Khomsi M., Bondarenko M. Le concept de destination – diversité sémantique et réalité organisationnelle // Teoros: revue de recherche en tourisme. 2011. Vol. 30 (1). P. 12-24.
7. Pike S., Page S.J. Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A Narrative Analysis of the Literature // Tourism Management. 2014. Vol. 41. P. 202-227.
8. Колядин А.П. «Туристская дестинация» как комплексная модель и управляемая социально-экономическая территориальная система // Аллея Науки. 2018. № 10 (26). С. 1-11.
9. Морозов М.А. Туристские дестинации и закономерности их развития. М., 2005. 155 с.
10. Попова Е.В., Шевченко А.А. Системный подход к определению туризма и его социально-экономической сущности в современном обществе // Научный журнал КубГАУ. 2013. № 89 (05). С. 1-10.
11. Саранча М.А. Проблемы концептуального определения и соотношения понятий «туризм» и «рекреация» // Вестник Удмуртского университета: Биология. Науки о земле. 2009. Вып. 2. С. 105-118.
12. Barmina E. Major Focus Areas of Research in the Sphere of Tourism and Resorts in the South of Russia // Tourism Education, Studies and Practice. 2014. Vol. 2, № 2. P. 44-59.
13. Морозов М.А., Войт М.Н. Теоретико-экономическое содержание понятия «туристская дестинация» // Туризм и культурное наследие. 2013. № 2. С. 188-195.
14. Дурович А.П. Концептуальные подходы формирования систем государственного управления туризмом в Республике Беларусь // Беларусь в современном мире: материалы I республиканской научной конференции, 22–23 октября 2002 г. Минск: БГУ, 2003. С. 257–269.
15. Vetitnev A.M., Kontorskih A.P. An Analysis of Current Approaches to Defining the Term “Tourist Destination” // Tourism Education Studies and Practice. 2014. Vol. 3, № 3. P. 120-128.
16. Рассохина Т.В. Пространства туристских дестинаций. Экономический и маркетинговый концепт // Архитектура и строительство. 2017. № 1. С. 63–68.
17. Saraniemi S., Kylanden M. Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches // Journal of Travel Research. 2010. Mar. P. 1-11.
18. Hall C., Page S. The geography of tourism & recreation. Environment, place and space. London: Routledge, 2006. 551 p.
19. Leiper N. The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourist Industry // Annals of Tourism Research. 1979. Vol. 6 (4). P. 390-407.
20. Dwyer L., Kim C. Destination competitiveness: determinants and indicators // In: Current Issues in Tourism: Research Gate. 2003. P. 369-414.
21. Murphy P., Pritchard M., Smith B. The destination product and its impact on traveller perceptions // Tourism Management. 1999. № 21. P. 43-52.
22. Tamma M. Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta // Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile. Torino, 2001. P. 11-38.
23. Holešinská A. Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 154 s.
24. Framke W. The destination as a concept: A discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. 2002. № 2 (2). P. 92-108.

25. *Morgan N., Pritchard A., Pride R.* Destination branding. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 335 p.
26. *Brunetti F.* Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato. Giappichelli, Torino, 2001.
27. *Snepenger D., Snepenger M., Dalbey M., Wessol A.* Meanings and Consumption Characteristics of Places at a Tourism Destination // *Journal of Travel Research*. 2007. Vol. 45 (3). P. 310-321.
28. *Vargo S., Lusch R.* Service-Dominant logic: reactions, reflections and refinements // *Marketing Theory*. 2006. Vol. 6 (3). P. 281-288.
29. *Buhalis D.* Marketing the Competitive Destination of the Future // *Tourism Management*. 2000. № 21 (1). P. 97–116.
30. *García-Rosell J.-C., Haanpää M., Kylänen M., Markuksela V.* From Firms to Extended Markets—A Cultural Approach to Tourism Product Development // *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 2007. Vol. 55 (4). P. 445-459.
31. *Moisander J., Valtonen A.* A Marketing Approach to the Tourist Experience // *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2007. Vol. 7 (1). P. 59-74.
32. *Peñaloza L., Venkatesh A.* Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: From Services to the Social Construction of Markets // *Marketing Theory*. 2006. Vol. 6 (3). P. 299-316
33. *Pritchard A., Morgan N.* Culture, Identity and Tourism Representation: Marketing Cymru or Wales? // *Tourism Management*. 2001. Vol. 22 (2). P. 167-79.
34. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid, Spain: World Tourism Organization Publications, 2007. 150 p.
35. *Report of the Committee on Tourism and Competitiveness. Destination Management & Quality Programme, Conceptual Framework*. Madrid: UNWTO, 2015. 519 p.
36. *Roberts C.* Destination Management and why it's important. Ministry of Business, Innovation & Employment. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/projects/destination-management-guidelines/destination-management-and-why-its-important> (дата обращения 02.09.2025)
37. *Исаев Б.А., Игнатьева И.Ф.* Структура геополитики // *Вестник Томского государственного университета. История*. 2019. № 59. С. 66-74.
38. *Исаев Б.А.* История партий и партийных систем. Ч. 2. История партийных систем. М., 2016. 278 с.
39. *Исаев Б.А.* История партий и партийных систем. Ч. 1. История партий. М., 2016. 244 с.
40. *Игнатьева И.Ф.* Государственная политика в управлении экономикой туризма // *Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования*. 2015. № 5 (46). С. 200-204.
41. *The guide to best practice Destination Management*. Australian Regional Tourism Network, 2020. 36 p.

Амелькина О.В., Карпович Ю.В., Суркова Ю.И.

ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СТУДЕНЧЕСКОГО ВОЛОНТЁРСКОГО КОРПУСА КАК ИНСТРУМЕНТ УКРЕПЛЕНИЯ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ИНТЕГРАЦИИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ

Аннотация. В статье рассматривается формирование международного студенческого волонтерского корпуса как эффективного инструмента укрепления партнерских отношений и интеграции иностранных студентов в российское образовательное пространство. Анализируются теоретические основы волонтерства и гражданской идентичности, опыт реализации проекта на базе Пермского национального исследовательского политехнического университета и особенности институционального партнерства. Особое внимание уделяется культурной медиативности патриотической повестки и «переводу смыслов» для иностранных студентов. Представленный опыт демонстрирует потенциал волонтерства как механизма социального капитала и межкультурного диалога в условиях глобализации.

Ключевые слова. Международное студенческое волонтерство, интеграция, иностранные студенты, партнерство, культурный обмен, гражданская идентичность, социальная адаптация, волонтерский корпус.

Amelkina O.V., Karpovich Y.V., Surkova Y.I.

FORMATION OF AN INTERNATIONAL STUDENT VOLUNTEER CORPS AS A TOOL FOR STRENGTHENING PARTNERSHIPS AND INTEGRATION OF FOREIGN STUDENTS

Abstract. The article examines the formation of an international student volunteer corps as an effective tool for strengthening partnerships and integration of foreign students into the Russian educational space. It analyzes the theoretical foundations of volunteering and civic identity, the experience of implementing the project at the Perm National Research Polytechnic University, and the specifics of institutional partnership. Special attention is given to the cultural mediation of the patriotic agenda and the "translation of meanings" for foreign students. The presented experience demonstrates the potential of volunteering as a mechanism for social capital and intercultural dialogue in the context of globalization.

Keywords. International student volunteering, integration, foreign students, partnership, cultural exchange, civic identity, social adaptation, volunteer corps.

Введение

В условиях интенсификации экспорта образования в России всё более актуализируется задача не только академической, но и социокультурной адаптации иностранных студентов. При этом интеграция предполагает не просто бытовую социализацию, но и включение в ценностную повестку принимающего

ГРНТИ 06.56.21

EDN PUOSVJ

© Амелькина О.В., Карпович Ю.В., Суркова Ю.И., 2025

Оксана Васильевна Амелькина – аспирант кафедры философии и общественных наук Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. ORCID 0009-0004-7512-7468

Юлия Владимировна Карпович – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов Пермского национального исследовательского политехнического университета. ORCID 0000-0001-5320-8778

Юлия Игоревна Суркова – начальник управления международных связей Пермского национального исследовательского политехнического университета. ORCID 0000-0001-9735-3846

Контактные данные для связи с авторами (Амелькина О.В.): 614045, Пермь, ул. Сибирская, 24 (Russia, Perm, Sibirskaya str., 24). Тел.: +7 902-801-8123. E-mail: om_company@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 29.09.2025.

общества, что требует разработки устойчивых форм диалога и сопричастности. В этом контексте международное студенческое добровольчество представляет собой эффективный инструмент, который позволяет выстраивать диалог между культурами, создавать устойчивые партнёрские сети акторов взаимодействия и стимулировать гражданскую активность студентов и местных сообществ.

Формирование международного студенческого волонтерского корпуса на базе университетов при поддержке региональных и федеральных институтов создает платформу для вовлечения иностранных студентов в патриотические и социальные инициативы, способствует формированию позитивного образа России и интеграции иностранных обучающихся в культурное пространство принимающего общества. Одной из таких форм может выступать добровольческая деятельность с патриотическим содержанием, реализуемая через партнёрские практики и институты гражданского участия.

Методика исследования

Цель статьи – раскрыть теоретические основы, практический опыт, а также институциональные и культурные аспекты создания международного студенческого волонтерского корпуса как механизма патриотической интеграции и укрепления партнёрских отношений. Формирование международного студенческого волонтерского патриотического корпуса осуществлялось с применением междисциплинарного подхода, включающего теоретический анализ, эмпирические наблюдения и институциональную кооперацию.

Теоретический анализ

Проведен системный обзор научной литературы по вопросам волонтерства, гражданской идентичности, патриотической интеграции и межкультурного взаимодействия [1, 2, 7]. Это позволило определить ключевые концепты и подходы к формированию устойчивого волонтерского сообщества с патриотической направленностью. Разрабатываемые со второй половины прошлого века концепции гражданской идентичности и культурного взаимодействия гражданского общества связывают эти понятия с концепцией социального капитала.

Так, например, Р. Патнем определял социальный капитал как совокупность доверия, взаимопомощи и участия, что способствует процветанию общества и более активной гражданской жизни [4]. Его концепция социального капитала подчеркивает, что такие социальные связи и институты важны для эффективного функционирования общества и развития гражданского общества. В настоящее время одним из таких важных институтов может стать институт волонтерства, поскольку он активизирует участие граждан в жизни общества, способствует формированию общественного доверия, взаимопомощи и сплоченности, а также помогает решать социально значимые проблемы [6].

Волонтерство объединяет людей, развивает их социальные навыки и укрепляет гражданское общество через совместную бескорыстную деятельность на благо других людей и сообщества. Однако при достаточно большом количестве исследований, посвященных вопросам формирования гражданской идентичности проживающих в той или иной стране людей, в том числе через волонтерство, остается нерешенной проблема интеграции в общественные отношения представителей других стран и народов, проживающих в неродной для себя стране и испытывающих определенные сложности при интеграции в изначально чужое для себя общество.

С учетом активного вхождения Российской Федерации в международное образовательное пространство и, следовательно, постепенного роста числа иностранных студентов в российских вузах, эта проблема с каждым годом становится все более актуальной, поскольку на данный момент на уровне вузов и межвузовского взаимодействия не разработано достаточного числа эффективных практик адаптации и интеграции иностранцев в студенческое сообщество.

Эмпирический опыт и кейс-исследование

Гипотеза исследования, результаты которого представлены в данной статье, заключалась в том, что вовлечение иностранных студентов в волонтерское движение, в том числе патриотической направленности, повышает уровень принятия ими культурных ценностей страны проживания, облегчает процесс адаптации в российском обществе и обеспечивает условия для их безболезненной интеграции в студенческое сообщество. Использован практический опыт Пермского национального исследовательского политехнического университета (ПНИПУ), включающий организацию и проведение образовательных и

патриотических акций в 2024–2025 гг. Реализация данных мероприятий включала три последовательно реализуемых этапа:

1. Институциональная координация и партнёрство. Университет является ключевым субъектом и основным центром сосредоточения иностранных студентов, играя центральную роль в продвижении российских ценностей и обеспечении эффективной социокультурной адаптации данной категории обучающихся. Вуз отвечает за создание благоприятной интеграционной среды, включающей организацию адаптационных программ, культурно-просветительских мероприятий и поддержку студентов в академической и внеучебной сферах. Через вовлечение иностранных студентов в добровольческую, творческую и социально значимую деятельность университет способствует формированию чувства принадлежности, развитию межкультурной компетентности и укреплению дружественных межнациональных отношений. Таким образом, университет выступает не только образовательной площадкой, но и важным социальным институтом, который обеспечивает успешное включение иностранных студентов в мультикультурное пространство российского общества и поддерживает их профессиональное и личностное становление в новых условиях. Для координации и поддержки проекта привлекались региональные и федеральные институты: администрация губернатора Пермского края, ресурсный центр добровольчества, региональное отделение движения «Волонтёры Победы», культурные и общественные организации. Формировалась модель партнёрства в виде концентрических кругов, обеспечивающая взаимодействие на различных уровнях.

2. Культурно-медиативные практики. Применялись методы «перевода смыслов» патриотической повестки через универсальные ценности мира, солидарности и памяти. Для этого использовались образовательные платформы, интерактивные лекции, тематические мастер-классы и творческие проекты, направленные на адаптацию патриотической тематики для мультикультурной аудитории.

3. Оценка восприятия и вовлечения. Проводился анализ уровня понимания и участия иностранных студентов через опросы, интервью и наблюдения во время мероприятий. Анализировалась обратная связь иностранных студентов по восприятию патриотической символики и содержательного наполнения мероприятий. Это позволило выявить барьеры, стимулировать активное участие и формировать чувство сопричастности.

Данная комбинация обеспечила системное и комплексное формирование Международного студенческого волонтёрского патриотического корпуса, способного эффективно интегрировать иностранных студентов в культурное и гражданское пространство принимающего общества.

Основные результаты

На базе Пермского национального исследовательского политехнического университета была апробирована представленная выше гипотеза о том, что волонтёрская деятельность с патриотическим содержанием может служить эффективной формой интеграции иностранных студентов. В частности, речь идёт о практиках вовлечения студентов в гражданские и мемориальные акции: поезд Победы, «Красная гвоздика», «Георгиевская ленточка», помощь приютам для животных. Заметим, что до недавнего времени участие в таких инициативах носило стихийный характер, отсутствовала системная организационная рамка, способствующая устойчивости этой практики и её расширению.

Опыт проведения в 2024 году лекции о Великой Отечественной войне при поддержке движения «Волонтёры Победы» стал поворотным моментом. Было зафиксировано, что у иностранных студентов возникает не только непонимание базовых понятий (например, «Победа», «тыл», «репрессии», «Георгиевская лента»), но и искренний интерес к истории, культуре, памяти, ритуалам. Это позволило говорить о потенциальной готовности к ценностному диалогу.

В 2025 году возникла идея объединения иностранных студентов из различных вузов Перми в международный студенческий молодёжный волонтёрский патриотический корпус. Организатором выступил ПНИПУ, позже подключились партнёры из других сфер – образовательных и общественных. Корпус призван не только систематизировать участие иностранных студентов в патриотических инициативах, но и создать площадку для ценностного диалога, где возможно совместное осмысление прошлого и настоящего. Вызовами при создании корпуса стали:

- управление и координация: необходимо было создать инфраструктуру координации, способную учитывать разницу в культурных кодах и языках;

- ценностная медиативность: патриотическая повестка в России во многом базируется на символах, неочевидных для студентов из других стран. Возникла необходимость в «переводе смыслов» на язык универсального гражданского участия, например, через тему мира, взаимопомощи, памяти о жертвах войны;
- переход от участия к сопричастности: важнейшей задачей стало формирование у студентов чувства, что они не просто участники мероприятий, но и соорганизаторы, активные субъекты.

Создание Международного студенческого волонтерского патриотического корпуса в Перми стало примером поэтапного и многоуровневого формирования партнёрств. Мы предлагаем концептуализировать взаимодействие участников через модель концентрических кругов, где в центре находится иностранный студент, как субъект взаимодействия и иницирующая организация, а далее по мере включённости – другие партнёры:

А. Субъектный уровень – уровень конкретного иностранного студента, который в своем развитии может пройти различные стадии в период адаптации и пребывания в РФ.

1. Ядро: инициация и координация. В центральном звене модели партнёрства располагается Пермский национальный исследовательский политехнический университет, выступивший не только инициатором идеи, но и организующим центром взаимодействия. Университет стал катализатором ценностного конструирования проекта, объединив вокруг себя широкий круг партнёров и выступив проводником интеграционных практик в социокультурном пространстве региона. При этом, важно подчеркнуть, что речь идёт не о точечном участии, а о согласованной институциональной кооперации внутренних структур вуза. Консолидация усилий руководства Добро.Центра ПНИПУ и управления международных связей обеспечила комплексный подход к реализации проекта. Их взаимодействие позволило сформировать устойчивую архитектуру деятельности, основанную на знанием ресурсе в области волонтерства и адаптационных практиках работы с иностранными обучающимися. Таким образом, университет выступает не только координатором, но и интеллектуальным и ценностным ядром всего партнёрского объединения.

2. Ближний контур: устойчивые партнёры-опоры. К этому уровню модели партнёрства относятся акторы, сыгравшие ключевую роль в этапе замысла и институционального становления проекта. Именно они сформировали устойчивую основу, без которой реализация инициативы была бы затруднена или вовсе невозможна:

- Администрация губернатора Пермского края выступила как носитель региональной государственной повестки, сформировав политико-ценностную рамку проекта и обеспечив его легитимность в пространстве публичной политики;
- другие вузы города, что является важным компонентом формирования единой системы ценностей внутри региона. Межвузовское сотрудничество способствует повышению уровня толерантности городского сообщества за счёт развития общего культурного и образовательного пространства, где студенты различных высших учебных заведений взаимодействуют и обмениваются опытом;
- АНО «Ресурсный центр добровольчества и благотворительности Пермского края» взял на себя функцию методического сопровождения и организационной координации, обеспечив сопряжение инициативы с действующими механизмами волонтерского движения;
- региональное отделение движения «Волонтеры Победы» придало проекту глубокую символическую наполненность, особенно в контексте юбилейного 80-летия Победы, выступив носителем патриотической идеологии и смыслов.

Важно подчеркнуть, что именно высокая степень включённости и личная заинтересованность представителей этих структур позволили не только запустить проект, но и найти нестандартные решения в процессе его развития. Эти партнёры стали опорной архитектурой инициативы, и дальнейшая устойчивость проекта напрямую зависит от продолжения стратегического взаимодействия с ними. Их участие является не просто поддержкой, а формой сопричастного соавторства, задающего направление и масштаб развертывания волонтерского корпуса.

3. Контур реализации: ситуативно включённые партнёры. Этот контур может отличаться в зависимости от масштаба, количества вовлеченных акторов и итоговой эффективности конкретного волонтерского проекта. Этот контур модели представляет собой динамическое пространство ситуативных

взаимодействий, в котором проект обретает содержательную глубину, культурную насыщенность и эмоциональное измерение. Эти партнёры включаются на различных этапах реализации, расширяя горизонты восприятия и усиливая воздействие на участников за счёт живого контакта с историей, памятью и деятельным участием. В число таких партнёров вошли:

- Государственное краевое бюджетное учреждение культуры «Пермский краеведческий музей» с выставкой «Молотовская область в годы Великой Отечественной войны» в доме-музее Мешкова, позволившей осмыслить локальный вклад региона в Великую Победу;
- проект «Оружие Победы» – музейная экспозиция, демонстрирующая участие предприятий Прикамья в оборонной промышленности;
- Государственное краевое бюджетное учреждение культуры «Пермская государственная ордена „Знак Почёта“ краевая универсальная библиотека им. А.М. Горького», открывшая страницы культурной памяти через рассказ об эвакуации музеев и театров в годы войны;
- Всероссийское общественное движение «Волонтёры культуры», вовлечённое в практики сохранения нематериального наследия (чтение писем с фронта, мастер-классы по складыванию «писем-треугольников»);
- представитель театрального сообщества, создавший сценическое погружение в атмосферу фронтовых лет через художественное исполнение писем бойца;
- мастерские по созданию георгиевских ленточек, ставшие формой включённого участия и символического действия.

Этот контур принципиально открыт и нелинейный – он не имеет фиксированных границ и допускает включение как по инициативе организаторов, так и на основе самоорганизации и отклика со стороны сообществ и индивидуальных участников. Контур является «плавающим» и его расширение достигается за счёт включения максимального количества кругов модели. Для получения максимального синергетического эффекта у вуза должно быть большое количество социальных партнеров и совместных проектов. Чем больше уровней пересекает и затрагивает контур, тем качественнее становится взаимодействие. Эталонным считается контур, в котором задействованы все уровни и осуществляется связь по нескольким направлениям: информационном, институциональном, материальном, нематериальном и т.д. Именно здесь формируются эмоциональные и символические якоря, позволяющие иностранным студентам прочувствовать сопричастность к российскому культурно-историческому контексту, а проекту – обрести глубину, гибкость и живое наполнение.

Б. Внешний (макро-) контур: общероссийская инфраструктура добровольчества. Внешний контур формируется из нескольких иерархически выстроенных уровней, начиная с местного сообщества и заканчивая международным пространством. На уровне местного сообщества акцент делается на укреплении ценностных ориентиров и активной вовлечённости студентов в социально значимую деятельность, что способствует формированию прочной основы взаимодействия и поддерживает систему общих культурных и этических норм. На уровне Российской Федерации ключевым элементом выступает взаимодействие с региональными сообществами, направленное на обмен эффективными практиками и технологиями в области вовлечения и адаптации иностранных студентов.

Дополнительно реализуются стимулирующие мероприятия, которые служат механизмом повышения мотивации и заинтересованности иностранных студентов, включая материальное и нематериальное поощрение за успешную деятельность и активное участие в социальных проектах. На международном уровне реализуются перекрёстные акции и инициативы, расширяющие количество участников и обеспечивающие трансляцию ценностных ориентиров российских университетов и общества в зарубежные сообщества. Это способствует формированию позитивного восприятия традиционных российских ценностей и создает предпосылки для облегчения социокультурной адаптации будущих иностранных абитуриентов в вузах Российской Федерации.

На внешнем уровне партнёрской модели расположены акторы федерального масштаба, обеспечивающие институциональную и ресурсную поддержку волонтерских инициатив в масштабах всей страны. Этот контур формирует макросоциальную рамку проекта, интегрируя локальные практики в общероссийский контекст и укрепляя их через механизмы признания и тиражирования:

- платформа «Добро.РФ» – цифровая экосистема, выполняющая функции учёта, регистрации и публичной легализации волонтерской активности, а также позволяющая фиксировать индивидуальный и коллективный вклад участников;
- Добро.Центры – сеть региональных координаторов добровольчества, создающая институциональную инфраструктуру поддержки гражданской активности и сопровождающая волонтерские проекты на всех стадиях их реализации.

Этот контур представляет собой символическое и организационное поле, в котором формируется общероссийская повестка в сфере добровольчества. Он объединяет локальные инициативы, выполняя роль медиатора смыслов, формализующего достижения, задающего единые стандарты и обеспечивающего сопричастность региональных проектов к масштабным федеральным программам. Результаты подобных проектов можно визуализировать с помощью схемы, аналогичной той, что приведена на рисунке. В рамках этих контуров формируются эмоциональные и символические якоря. Они позволяют иностранным студентам почувствовать сопричастность российскому культурно-историческому контексту, а самому проекту – обрести глубину, гибкость и живое наполнение.

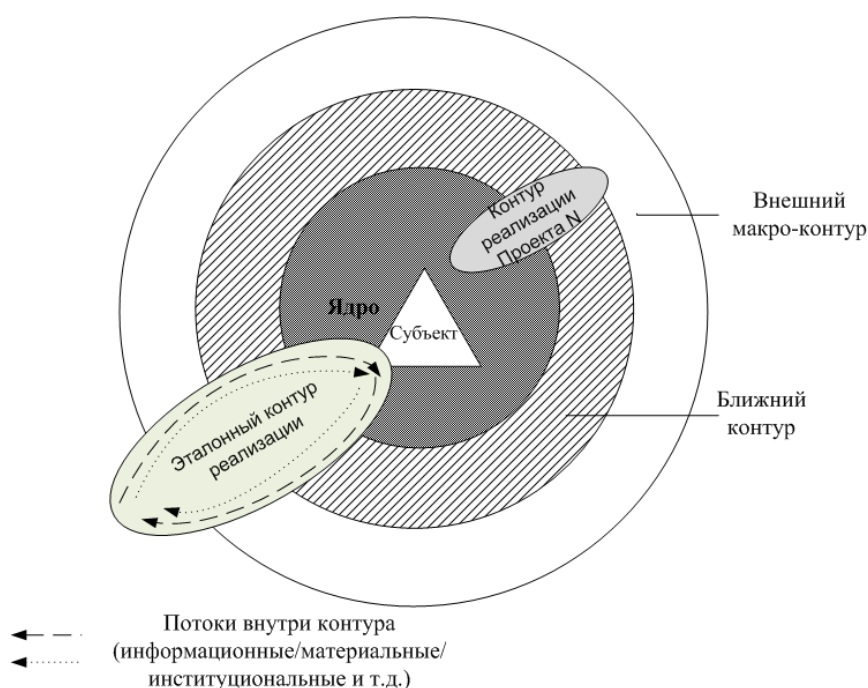


Рис. Модель партнерского взаимодействия концентрических кругов

Предложенная модель взаимодействия демонстрирует не иерархическую, а сетевую структуру партнёрства, основанную на принципах взаимопроникновения, гибкости и адаптивности. Акторы не жёстко закреплены в рамках отдельных уровней, а могут перемещаться между контурами, в зависимости от стадии проекта, актуальных задач и проявленной инициативы. Открытый и нелинейный контур реализации проекта не имеет жёстких границ, позволяя наращивать ёмкость проекта благодаря новым участникам, расширению географии и тематики. Качество взаимодействия напрямую зависит от количества уровней, которые пересекает контур.

Максимальный синергетический эффект достигается путём расширения спектра социальных партнёров и увеличения количества совместных проектов. Эталонным считается контур, задействующий все уровни и реализующий сквозные потоки различного характера: информационные, институциональные, материальные и нематериальные. Так, в рассматриваемом кейсе импульс к действию исходил из центра (университета), но при иных сценариях инициатива может быть задана и с макроуровня при условии достаточной мотивации региона и самого вуза. При этом, ключевым условием успешной реализации остаётся активное и осознанное участие всех контуров, способных поддерживать проект на разных этапах его жизненного цикла (см. табл.).

Таблица

**Структура партнёрского взаимодействия в международном студенческом волонтерском корпусе
(на примере реализованного проекта на территории Пермского края)**

Уровень модели	Акторы	Роль в проекте
Уровень субъекта	Иностранный студент	Реципиент информации – активный участник волонтерских проектов, декодер информации для соотечественников, транслятор информации на макроуровень
Ядро	Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ)	Инициирование, координация, интеллектуальное и ценностное ядро проекта
Ближний контур	Администрация губернатора Пермского края, другие университеты города, АНО «Ресурсный центр добровольчества и благотворительности Пермского края», Всероссийское общественное движение «Волонтеры Победы»	Методическое сопровождение, организационная координация, символическая наполненность проекта
Контур реализации (плавающий)	ГКБУК «Пермский краеведческий музей», проект «Оружие Победы», ГКБУК «Пермская государственная ордена „Знак Почёта“ краевая универсальная библиотека им. А.М. Горького, Всероссийское общественное движение «Волонтеры культуры», театр «Белая Овца»	Ситуативное вовлечение, культурный обмен, взаимодействие с историей и памятью
Внешний (макро-) контур	Местное сообщество, международное пространство, платформа «Добро.РФ», сеть Добро.Центров	Институциональная поддержка, учёт и легализация волонтерской активности, распространение и масштабирование

Теоретизированный опыт имеет конкретные результаты и итоги. Проект был запущен марте 2025 года. За короткий срок он продемонстрировал результативность по ключевым направлениям: количественное вовлечение, качественная трансформация вовлечённости студентов, устойчивость партнёрств и расширение спектра мероприятий:

1. Количественные результаты (на 11.05.2025): в проект вовлечены более 30 иностранных студентов из 17 стран (включая Китай, Египет, Таджикистан, Казахстан, Узбекистан, Иран, Туркменистан, Кыргызстан), обучающихся в 5 вузах города Перми; проведено свыше 15 мероприятий патриотической, образовательной и волонтерской направленности в период с февраля по май 2025 года; за счет мультикультурного симбиоза задействовано более 40 волонтеров и организаторов, включая студентов, преподавателей, сотрудников вузов, а также представителей некоммерческого сектора и культурных институций; общий охват информационной кампании проекта в социальных сетях и медиа – более 40 тыс. просмотров, включая публикации в пабликах вузов, «Волонтеров Победы», Ресурсного центра добровольчества и др.

2. Качественные результаты: повышение уровня вовлечённости иностранных студентов в социальную и гражданскую жизнь Пермского края, если ранее участие было эпизодическим, то после формирования корпуса оно стало системным и регулярным; осмысленное участие – благодаря подготовке (лекциям, экскурсиям, дискуссиям) иностранные студенты осваивают и интерпретируют исторические и культурные смыслы, что проявляется в содержательных отзывах, активных вопросах, инициативах самих участников; формирование первого ядра активистов, готовых не только участвовать, но и выступать как амбассадоры проекта в студенческой среде, приглашая соотечественников к участию; рост межвузовского взаимодействия, проект стал площадкой для объединения усилий разных университетов и НКО на основе единой гражданской цели; возникновение ценностной платформы, основанной на принципах служения, памяти, мира, межкультурного уважения.

3. Конкретные реализованные мероприятия: лекционно-дискуссионный цикл (история Великой Отечественной войны, символы Победы, традиции памяти в России); музейные маршруты (Пермский

краеведческий музей («Молотовская область в годы войны»), выставка «Оружие Победы», библиотечная экспозиция об эвакуации культурных учреждений): интерактивные формы работы – чтение писем фронтовиков, мастер-классы по изготовлению «писем-треугольников», создание Георгиевских ленточек; практические волонтерские акции – уборка мемориалов, помощь ветеранам, высадка деревьев на Аллее Славы, сопровождение мероприятий ко Дню Победы.

4. Эффективность реализации: межведомственное взаимодействие – налажена координация между вузами, администрацией края, движением «Волонтеры Победы», Ресурсным центром добровольчества; рост мотивации студентов к участию в гражданских и патриотических инициативах без принуждения, а на основе добровольного выбора; институционализация – создана устойчивая модель корпуса, которая может быть развита и масштабирована (в т.ч. за пределами региона); формирование основы для международной компоненты – студенты выражают интерес к проведению параллельных патриотических мероприятий в странах своего постоянного проживания.

Заключение

Подводя итог реализации инициативы по формированию Международного студенческого волонтерского патриотического корпуса, можно утверждать, что данный проект стал важным социокультурным и исследовательским экспериментом, демонстрирующим потенциал волонтерства как механизма интеграции, партнерства и смысловой коммуникации в мультикультурной образовательной среде:

1. Волонтерство как инструмент интеграции. Патриотически ориентированное волонтерство может служить эффективным каналом включения иностранных студентов в культурное и гражданское пространство принимающего общества, при условии что оно: реализуется в системной и координированной форме; базируется на диалоге культур, а не на монологе трансляции готовых смыслов; предлагает новые формы участия, в которых студенты становятся субъектами, а не объектами воспитательного процесса.

2. Модель партнерства как динамическая сеть. Проект корпуса выступил как пример сетецентричной модели партнерства, в рамках которой каждый участник – университет, государственные органы, общественные и культурные организации – внёс уникальный вклад, обогатив общую концепцию. Инициатива ПНИПУ стала платформой для горизонтальных связей и формирования партнерского капитала, объединившего ресурсы и смыслы различных секторов.

3. Патриотизм как культурный перевод. Подача патриотической тематики через универсальные гуманистические ценности – память, достоинство, солидарность, мир – обеспечивает её восприятие иностранными студентами как актуальной и значимой. Здесь особенно важен механизм «культурного перевода» символов, когда понятное становится близким.

Системный подход, реализованный в данном проекте, позволяет зафиксировать ряд важнейших социологических эффектов:

1. Волонтерство как интеграционная практика: создаёт пространства совместного действия, формирует новые социальные связи, вовлекает студентов в деятельностное осмысление российской культурной и исторической повестки.

2. Патриотизм как опыт смыслового сопряжения: через живой опыт участия и контакт с культурной памятью и ритуалами истории формируются новые формы сопричастности и коллективной идентичности.

3. Партнерство как ценностная архитектура: проект выступил лабораторией устойчивого взаимодействия между организациями различного типа – вузами, НКО, органами власти, культурными институтами, – создавая предпосылки для масштабируемых и устойчивых форм кооперации.

В качестве перспективных направлений для дальнейшего научного анализа выступают два ключевых аспекта. Во-первых, это эмпирическое изучение трансформации ценностных установок и социокультурных ориентаций иностранных студентов, вовлеченных в подобные проекты. Во-вторых, исследование устойчивости и динамики партнерских коалиций, что предполагает анализ моделей социального партнерства в рамках контура реализации. Речь идет о выявлении оптимальных механизмов взаимодействия вуза с внешними стейкхолдерами и построении комплексной модели многоуровневого партнерства, способной к адаптации и масштабированию.

Актуальность этих исследований обусловлена глобальным контекстом: в условиях растущей международной студенческой мобильности и обострения межкультурных вызовов именно такие инициативы, как Международный студенческий волонтерский патриотический корпус, выполняют функцию

социальных мостов, развивая отношения доверия и взаимного признания. Подобные проекты трансцендируют узкоутилитарные задачи адаптации, внося вклад в формирование нового типа гражданского пространства – основанного на коллаборации, смысловом плюрализме и принципиальной ценностной открытости.

Таким образом, проблема интеграции иностранных обучающихся перестает быть сугубо ведомственной задачей отдельного университета и приобретает характер общественного вызова. Адекватным ответом на него становится развитие волонтерства как особой формы гражданского служения и коллективного действия. Эта практика обладает уникальным потенциалом к консолидации разнородных акторов, преодолению барьеров происхождения, языка и культурных различий и co-creation общего будущего.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Greenleaf R.K.* Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. 1977.
2. *Lough B., McBride A.M.* Navigating the Boundaries of Active Global Citizenship // Transactions of the Institute of British Geographers. 2014. Vol. 39 (3). P. 457–469.
3. *Pevnaya M.V.* Social Participation as a Theoretical Concept and Social Phenomenon // Changing Societies & Personalities. 2024. Vol. 8, № 1. P. 5–13.
4. *Putnam R.* America's Declining Social Capital. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20100201190211/http://xroads.virginia.edu/~hyper/DETOC/assoc/bowling.html> (дата обращения 30.08.2025).
5. Волонтерство и социальное партнёрство: теория и практика взаимодействия / под ред. А.В. Андреева. М.: Изд-во РАН, 2021.
6. *Гужавина Т.А.* Волонтерство через призму концепции социального капитала // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2019. № 2.
7. *Захаров Н.Л.* Специфика социальной системы России. – Ижевск: Изд-во УдГУ, 2000. – 219 с.
8. *Захаров Н.Л.* Теория социальных регуляторов. М.: ИНФРА-М, 2024. 241 с.
9. *Петрова М.С., Кузьмин А.Ю.* Добровольческая деятельность и социальное партнёрство как факторы развития гражданского общества // Современные исследования социальных проблем. 2022. № 8. С. 99–108.

Гурьянова Д.А.

МОДЕЛЬ АДАПТАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ К УСЛОВИЯМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СРЕДЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ механизмов адаптации системы менеджмента компаний к детерминантам цифровой трансформации среды хозяйствования. На основе систематизации существующих теоретических и методологических подходов осуществлена концептуализация феномена цифровой трансформации, выявлены и классифицированы ключевые экзогенные и эндогенные факторы, детерминирующие успешность адаптационных процессов. В работе разработана и верифицирована комплексная многоуровневая структурно-функциональная модель адаптации, интегрирующая инструментарий количественной оценки уровня цифровой зрелости организации. По результатам исследования сформирован комплекс практических рекомендаций по повышению операционной и стратегической эффективности системы управления в контексте цифровизации, подкрепленный релевантными аналитическими результатами эмпирических расчетов, демонстрирующих прогнозируемый экономический эффект.

Ключевые слова. Цифровая трансформация, адаптация менеджмента, модель адаптации, цифровая зрелость, стратегическое управление, инвестиции в цифровизацию.

Guryanova D.A.

MODEL OF ADAPTATION OF COMPANY MANAGEMENT TO THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the mechanisms for adapting companies' management systems to the determinants of digital transformation in the business environment. Based on the systematization of existing theoretical and methodological approaches, the phenomenon of digital transformation has been conceptualized, key exogenous and endogenous factors determining the success of adaptation processes have been identified and classified. A complex multi-level structural-functional model of adaptation was developed and verified, integrating tools for quantitative assessment of the organization's level of digital maturity. As a result of the study, a set of practical recommendations aimed at increasing operational and strategic efficiency of the management system in the context of digitization was formed, supported by relevant analytical results of empirical calculations demonstrating the predicted economic effect.

Keywords. Digital transformation, management adaptation, adaptation model, digital maturity, strategic management, investments in digitization.

Введение

Актуальность исследования обусловлена парадигмальным сдвигом в глобальной экономике, инициированным процессами цифровизации, которая в современных условиях выступает не столько

ГРНТИ 06.39.41

EDN LGHVAC

© Гурьянова Д.А., 2025

Дарина Андреевна Гурьянова – преподаватель учебного центра ПАО «Техприбор» (г. Санкт-Петербург). ORCID 0009-0005-0147-3808

Контактные данные для связи с автором: 196128, Санкт-Петербург, ул. Варшавская, 5А (Russia, St. Petersburg, Varshavskaya str., 5A). E-mail: darina_gur95@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 12.10.2025.

инструментом модернизации отдельных бизнес-процессов, сколько системным фактором трансформации фундаментальных основ хозяйствования [1, 2, 3]. Сегодня распространение цифровых технологий формирует принципиально новые требования к организации коммуникаций, обработке данных, управлению ресурсами и стратегическому позиционированию компаний на рынках (см.: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>). В данном контексте цифровая трансформация утрачивает характер опциональной стратегии и приобретает статус императива, определяющего долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность бизнеса.

Ключевой вызов при этом связан с адаптацией управленческой системы: традиционные методологии принятия решений, распределения полномочий и координации деятельности демонстрируют недостаточную эффективность в условиях динамичной цифровой среды (см.: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-transformation.html>). Такое понимание проблемы формирует объективную потребность в научном осмыслении механизмов адаптации менеджмента, способного не только реагировать на технологические изменения, но и проактивно формировать новые организационно-управленческие решения, адекватные вызовам цифровой эпохи.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составили системный подход, позволяющий рассматривать процессы адаптации менеджмента как взаимосвязанный комплекс организационных, технологических и поведенческих изменений, а также методы сравнительного и факторного анализа, обеспечивающие выявление структурных зависимостей и оценку влияния ключевых параметров цифровой трансформации. Эмпирическая база формировалась на основе анализа открытых отчетов, ведущих международных консалтинговых компаний, включая материалы McKinsey & Company, Deloitte и PwC, а также данных исследовательских агентств Gartner и IDC, что позволило опереться на репрезентативные и актуальные источники, отражающие глобальные тенденции развития цифровой экономики. Существенную роль сыграли публикации в рецензируемых научных журналах, в которых систематизированы современные подходы к управлению организационными изменениями и раскрыты механизмы адаптации управленческих структур к цифровым условиям.

Для количественного измерения параметров адаптационного потенциала были применены методы индексного и балльного оценивания, обеспечивающие возможность формализовать и сопоставлять качественные характеристики управленческих процессов. Применяемый подход позволил перейти от описательного анализа к аналитической оценке устойчивости и готовности менеджмента к цифровым преобразованиям. Процесс исследования включал целенаправленный сбор, структурирование и интерпретацию данных, охватывающих различные аспекты функционирования компаний в цифровой среде, что обеспечило комплексность и эмпирическую обоснованность полученных результатов.

В рамках настоящего исследования внимание сосредоточено на разработке модели адаптации менеджмента компании к условиям цифровой трансформации. Достижение этой цели предполагает обращение к современным теоретико-методологическим подходам, позволяющим выявить сущностные характеристики цифровой среды и определить степень её влияния на управленческие процессы. Важным направлением анализа становится выделение факторов, детерминирующих успешность адаптационных процессов, а также их систематизация с позиции управленческой практики. На этой основе формируется модель оценки уровня адаптации менеджмента, ориентированная на выявление дисбалансов, определение зон риска и оценку организационной готовности к цифровым изменениям. Полученные результаты служат основанием для разработки практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности управленческих решений в условиях технологической турбулентности и усиливающейся конкуренции.

Теоретико-методологические аспекты цифровой трансформации и факторы адаптации менеджмента

В научной литературе цифровая трансформация интерпретируется как качественное изменение бизнес-моделей, операционных процессов и продуктов компании, осуществляемое через интеграцию цифровых технологий и нацеленное на формирование новой потребительской ценности и укрепление конкурентных преимуществ [4, с. 68–70]. Важно дифференцировать это понятие от более узких: цифровизации – как перевода аналоговых данных и процессов в цифровую форму и диджитализации – как применения цифровых технологий для оптимизации отдельных существующих процессов [5, с. 113–115]. Цифровая трансформация носит системный, стратегический характер, затрагивая все функции организации и изменяя её управленческую, технологическую и продуктовую архитектуру.

Успешность адаптации менеджмента компании к условиям цифровой трансформации определяется сочетанием внешних и внутренних факторов [6]. К внешним факторам относятся: динамика конкурентной среды, изменение поведения потребителей, ускорение технологических инноваций и институциональные изменения, такие как развитие государственной политики в области цифровой экономики. Между тем, внутренние факторы включают уровень цифровой культуры и готовности персонала к изменениям, состояние ИТ-инфраструктуры, гибкость организационной структуры, а также наличие последовательной, консенсусальной стратегии цифровой трансформации, разделяемой руководством и сотрудниками компании. В ряде работ подчёркивается, что именно цифровая зрелость организации и согласованная стратегическая позиция управления выступают ключевыми детерминантами успешной трансформации [7, с. 114; 8, С. 83; 9; 10].

Для комплексной оценки исходных условий адаптации менеджмента представляется целесообразным использовать модель, оценивающую основные компоненты готовности компании к цифровым преобразованиям. Такая модель позволяет формализовать качественные характеристики, например, уровень цифровой зрелости, зрелость корпоративной культуры, состояние инфраструктуры и управленческой гибкости, и выявлять «узкие места», требующие корректировки. Результаты такой оценки удобно представить в виде аналитической таблицы или матрицы, отражающей текущий уровень готовности компании по ключевым параметрам, и на их основе вырабатывать практические рекомендации и стратегические решения (см. табл. 1).

Таблица 1

Оценка факторов готовности менеджмента к цифровой трансформации (пример)

Группа факторов	Критерий оценки	Уровень (1-5 баллов)	Вес критерия	Интегральный показатель
Стратегические	Наличие дорожной карты цифровой трансформации	4	0,3	1,2
	Вовлеченность топ-менеджмента	3	0,3	0,9
Организационные	Гибкость организационной структуры	2	0,2	0,4
	Наличие R&D-подразделения	3	0,1	0,3
Кадровые	Уровень цифровых компетенций персонала	2	0,1	0,2
	Система мотивации за инновации	3	0,1	0,3
ИТ-инфраструктура	Уровень технологической оснащенности	4	0,2	0,8
	Интегрированность систем	2	0,2	0,4
Итого			1,0	4,5

Составлено автором.

Анализ данных таблицы 1 позволяет сделать вывод о текущем состоянии адаптационного потенциала компании. В данном примере интегральный показатель составляет 4,5 из 10 возможных, указывая на средний уровень готовности. Наибольший вклад вносят стратегические факторы, однако низкие баллы по организационной гибкости и кадровым компетенциям создают значительные риски для успеха трансформации. Это позволяет руководству сконцентрировать усилия на наиболее слабых звеньях: развитии гибких-подходов в управлении и масштабных программах переобучения сотрудников.

Модель адаптации менеджмента и оценка ее экономической эффективности

На основе критического анализа доминирующих в научной литературе подходов к управлению изменениями в условиях цифровизации выявлен ряд концептуальных ограничений, препятствующих формированию целостного понимания процесса адаптации менеджмента в условиях цифровой трансформации, что отражено в таблице 2.

Наблюдаемый в научной литературе методологический дуализм – противопоставление технологических и гуманитарных аспектов трансформации – создает концептуальный вакуум. Ни один из рассмотренных подходов в отдельности не предлагает комплексной рамки, которая синхронизировала бы стратегическое целеполагание, операционную деятельность и развитие человеческого капитала в едином контуре управления. В ответ на выявленные теоретические пробелы предлагается интегративная

трехконтурная модель адаптации менеджмента, преодолевающая указанную дихотомию, схематически представленная на рисунке. Ее преимущество заключается в следующих аспектах:

1. Синергия, а не суммирование. Модель не является простой комбинацией существующих подходов. Она проектирует систему обратных связей между контурами, где, например, данные с операционного уровня (А/В-тесты, метрики клиентского опыта) напрямую влияют на корректировку стратегии, а кадровые решения (обучение, найм) обусловлены стратегическими выборами и операционными потребностями.

2. Динамическая сбалансированность. Модель признает, что дисбаланс в развитии одного из контуров становится «узким местом» всей трансформации. Например, опережающее развитие технологического контура при отставании кадрового приводит к «технологическому фетишизму» без реального эффекта.

3. Структурная определенность. В отличие от общих призывов к изменению культуры, модель предлагает конкретные институциональные механизмы для каждого контура: назначение CDTO (руководитель по цифровой трансформации) и интеграция цифровых KPI в стратегический контур; внедрение Agile-фреймворков и создание кросс-функциональных команд – в операционный; системные программы переобучения и формирование культуры экспериментов – в кадровый.

Таблица 2

**Критический анализ существующих научных подходов
и обоснование предлагаемой интегративной модели**

Анализируемый подход / модель	Ключевой фокус и преимущества	Выявленные концептуальные ограничения	Как предлагаемая модель нивелирует данные ограничения
1. Технологически детерминированный подход (McAfee, Bonnet)	Концентрация на потенциале конкретных технологий (AI, Big Data, IoT). Демонстрация прямой связи между технологиями и производительностью. Четкость и измеримость инвестиций в ИТ	Редукция управленческих задач: трансформация сводится к внедрению технологий без синхронного изменения стратегии и культуры. «Технологический фетишизм»: риск инвестиций в «модные» технологии без ясного стратегического обоснования и кадрового обеспечения	Синтез технологий в стратегию: технологии рассматриваются не как цель, а как инструмент реализации, интегрированной в корпоративную стратегию «цифровой дорожной карты». Баланс через контуры: операционный контур (технологии) жестко увязан со стратегическим (цели) и кадровым (компетенции).
2. Процессно-ориентированный подход (реинжиниринг бизнес-процессов)	Системное повышение операционной эффективности. Устранение избыточных операций и бюрократии. Ориентация на клиентский опыт на уровне процессов	Статичность в динамичной среде: эффективен для оптимизации существующих, а не для создания принципиально новых, гибких бизнес-моделей. Сопротивление изменениям: жесткие схемы процессов могут подавлять инициативу и адаптивность на местах	Внедрение гибких методологий: операционный контур включает Agile/Scrum, что обеспечивает итеративность и быструю обратную связь, заменяя жесткие схемы гибкими практиками. Кросс-функциональные команды: позволяют обходить вертикальные иерархии, ускоряя реализацию сквозных цифровых проектов
3. Культурологический подход	Признание ключевой роли лидерства и организационной культуры. Акцент на «мягких» факторах: вовлеченности, готовности к риску, обучению. Долгосрочная устойчивость изменений	Неопределенность реализации: общие призывы к изменению культуры не подкреплены структурными и процессными механизмами. Отрыв от операционной деятельности: культурные инициативы могут существовать в отрыве от реальных бизнес-задач и KPI	Институционализация изменений: кадровый контур формализуется через программы upskilling / reskilling, KPI по инновациям и роль CDTO, что превращает абстрактную «культуру» в измеримые действия. Обратная связь с операциями: культура экспериментов подкрепляется возможностью быстро тестировать гипотезы в рамках операционного контура

Составлено автором.

Ключевым элементом модели является оценка индекса цифровой зрелости менеджмента (ИЦЗМ), который рассчитывается как средневзвешенное значение по ключевым компонентам модели. Для его расчета может быть использована следующая формула:

$$\text{ИЦЗМ} = (K_c \times W_c) + (K_o \times W_o) + (K_k \times W_k)$$

где K_c , K_o , K_k – показатели зрелости стратегического, операционного и кадрового контуров, соответственно (оцениваются по шкале от 0 до 1 на основе экспертных оценок или анкетирования); W_c , W_o , W_k – весовые коэффициенты, отражающие важность каждого контура (выполняется правило нормирования: $W_c + W_o + W_k = 1$). Для большинства компаний на этапе активной трансформации рекомендуются веса: $W_c = 0.5$, $W_o = 0.3$, $W_k = 0.2$.

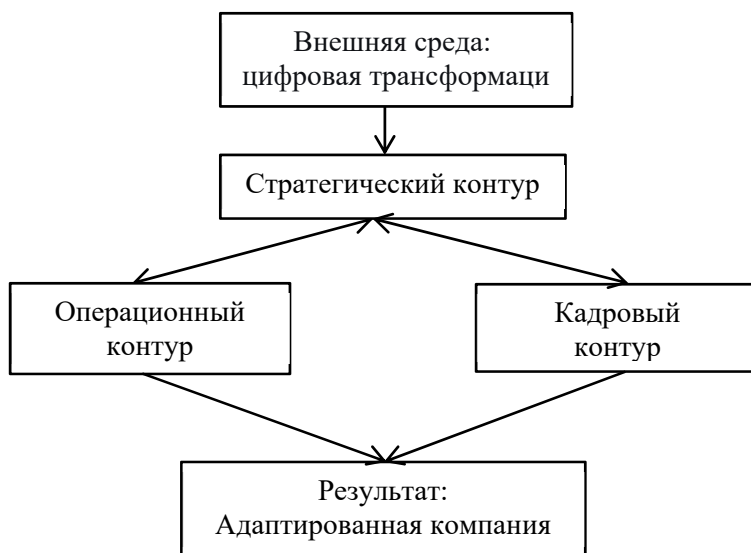


Рис. Трехконтурная авторская модель

Оценка экономической эффективности адаптации может быть проведена через расчет возврата на инвестиции в цифровую трансформацию (ROI DT). Однако, учитывая стратегический характер многих результатов, более релевантным является расчет не только прямых финансовых выгод, но и «стоимости бездействия». В таблице 3 представлены результаты сравнительного анализа экономических последствий различных сценариев адаптации менеджмента к цифровой трансформации. Расчеты наглядно демонстрируют качественное различие между стратегией активного преобразования и пассивной адаптацией: несмотря на более высокие первоначальные инвестиции (50 млн руб. против 15 млн руб. в нашем примере), активный сценарий обеспечивает совокупный положительный экономический эффект уже в трехлетней перспективе.

Таблица 3

Сравнительный анализ экономических последствий адаптации менеджмента (условный расчет)

Показатель	Сценарий 1. Активная адаптация	Сценарий 2. Пассивная адаптация	Отклонение
Инвестиции в DT, млн руб./год	50	15	35
Экономия за счет оптимизации процессов, млн руб./год	30	5	25
Прирост выручки за счет новых цифровых продуктов/услуг, млн руб./год	40	2	38
Условные потери от упущенных возможностей (снижение доли рынка), млн руб./год	0	25	-25
Чистый экономический эффект (NPV) за 3 года, млн руб.	45	-55	100

Составлено автором.

Проведенные расчеты наглядно демонстрирует, что, несмотря на более высокие первоначальные инвестиции, сценарий активной адаптации менеджмента приводит к значительному положительному экономическому эффекту в среднесрочной перспективе. Пассивный же подход, хотя и требует меньших прямых затрат, ведет к существенным убыткам, связанным с потерей конкурентных позиций и упущенными рыночными возможностями. Это позволяет аргументировать необходимость комплексных инвестиций именно в адаптацию системы управления, а не только в технологии.

Заключение

Проведенное исследование позволило разработать и теоретически обосновать интегративную трехконтурную модель адаптации менеджмента к условиям цифровой трансформации. Предложенная модель демонстрирует свою эффективность за счет преодоления ключевого методологического противоречия, характерного для современных подходов к управлению цифровыми изменениями – противопоставления технологических и гуманитарных аспектов трансформации. Синхронизация стратегического, операционного и кадрового контуров управления создает основу для системного преобразования организации, обеспечивая сбалансированное развитие технологических возможностей, управленческих практик и человеческого капитала.

Важным практическим результатом исследования стала разработка инструментария количественной оценки уровня адаптации менеджмента через расчет индекса цифровой зрелости (ИЦЗМ). Данный инструмент позволяет организациям проводить диагностику текущего состояния управленческой системы, выявлять дисбалансы в развитии отдельных контуров и определять приоритетные направления совершенствования. Проведенный сравнительный анализ экономических последствий реализации различных сценариев адаптации наглядно демонстрирует, что стратегия активного и сбалансированного преобразования менеджмента обеспечивает значительный положительный эффект в среднесрочной перспективе, тогда как пассивная позиция ведет к существенным убыткам, связанным с утратой конкурентных позиций.

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. *Мамедова А.Э.* Развитие форм и методов конкурентной политики в условиях цифровизации экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 1 (51). С. 24-29.
3. *Романец И.И.* Влияние цифровых технологий на бизнес-модели: от традиционных к инновационным // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2025. № 1 (83). С. 70-76.
4. *Легчилина Е.Ю.* Управление трансформацией бизнеса в условиях цифровизации экономики: теория и методология // Инновационная экономика и общество. 2025. № 3 (49). С. 68–78.
5. *Маркова В.* Цифровизация управления: от АСУ к микросервисам // ЭКО. 2022. № 9. С. 113-129.
6. *Гурьянова Д.А.* Специфика стратегического менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 3. С. 24-40.
7. *Еловская М.А.* Цифровая трансформация экономики: проблемы, перспективы и ее влияние на экономическую безопасность // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 4 (148). С. 114–120.
8. *Ватлина Л.В.* "Индикаторы здорового администрирования" в предметном поле менеджмента и государственного управления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6–1 (144). С. 83–87.
9. *Малашенко А.В., Плотников В.А.* Развитие экономики данных как технологической основы построения цифровых платформ и информационных систем // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. Тамбов, 2024. С. 326-331.
10. *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.

КИТАЙСКИЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК

Аннотация. В статье рассматривается опыт Китая в области мультимодальных контейнерных перевозок, этапы развития данной области с 2000-ых годов по настоящее время. Также проанализировано действующее положение относительно участия политических структур, развития транспортного оборудования и строительства инфраструктуры, а также масштаба мультимодальных перевозок в целом. В статье выявлены ключевые проблемы и вызовы Китая, а также существующие тренды дальнейших исследований и разработок китайских ученых в направлении выявленных проблем.

Ключевые слова. Мультимодальные перевозки, логистическая инфраструктура, информационные технологии, зеленая логистика.

Makarenko I.A.

CHINESE EXPERIENCE IN DEVELOPING A MULTIMODAL CONTAINER TRANSPORTATION SYSTEM

Abstract. The article examines China's experience in the field of multimodal container transportation, the stages of development of this field from the 2000s to the present. The current situation regarding the participation of political structures, the development of transport equipment and infrastructure construction, as well as the scale of multimodal transportation in general is also analyzed. The article identifies the key problems and challenges of China, as well as the existing trends of further research and development by Chinese scientists in the direction of the identified problems.

Keywords. Multimodal transportation, logistics infrastructure, information technology, green logistics.

Введение

В условиях ускоряющейся глобализации, стремительное расширение международной торговли породило настоятельную необходимость в эффективных логистических системах. Мультимодальные перевозки контейнеров, как одна из форм интеграции различных видов транспорта, таких как железнодорожный, автомобильный, воздушный и морской, стали незаменимой частью современного управления цепочками поставок. Согласно данным Конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD), важность мультимодальных перевозок контейнеров в глобальной товарной торговле постоянно растет.

Однако, данные UNCTAD также указывают на то, что транспортные расходы Китая в глобальной цепочке поставок все еще высоки, особенно в сложных мультимодальных процессах, требующих пересечения нескольких транспортных узлов, что влияет на общую эффективность мультимодальной системы. С учётом резкого увеличения объёмов контейнерных перевозок по всему миру стали центральными вопросами для ученых в области логистики, как дальше оптимизировать сетевую структуру мультимодальных перевозок, как повысить качество обслуживания и общую эффективность.

ГРНТИ 06.81.12

EDN JIBYRJ

© Макаренко И.А., 2025

Макаренко Иван Андреевич – аспирант, ассистент кафедры логистики и управления цепями поставок Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0002-6391-3694

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (913) 557-70-24. E-mail: jusist325@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 14.09.2025.

Процесс развития контейнерных мультимодальных перевозок в Китае делится на три этапа:

1. С 2000 по 2010 гг. мультимодальные перевозки в Китае все еще находились в зачаточном состоянии, и соответствующие исследования в основном были сосредоточены на создании и развитии системы контейнерных мультимодальных перевозок и связанных с этим системных дискуссиях.

2. С 2011 по 2019 гг., с развитием и совершенствованием инфраструктуры, Китай начал уделять внимание более эффективным и экономически организованным мультимодальным перевозкам, а фокус исследований сместился на изучение соответствующих моделей и алгоритмов для оптимизации маршрутов, с ключевыми словами, такими как «модель оптимизации», «многокритериальное программирование», «генетический алгоритм», «нечеткий спрос» и «оптимизация маршрутов».

3. С 2020 по 2024 гг. содержание исследований было более разнообразным, исследователи делали акцент на новые технологии.

Ключевое слово «контейнер» появилось самым ранним и было тесно связано с другими ключевыми словами. Ранними ключевыми словами являлись «железнодорожный транспорт», «транспортная сеть», «перевалочная станция» и «строительство», что свидетельствует о том, что исследования в области контейнерных мультимодальных перевозок на ранней стадии были сосредоточены на строительстве инфраструктуры, и начали постепенно выстраивать контейнерную мультимодальную транспортную систему за счет строительства портов, перевалочных станций и оптимизации транспортных сетей, заложив основу для быстрого развития логистической отрасли.

Ключевое слово «мультимодальные перевозки» появилось позже, и концепция мультимодальных перевозок постепенно созрела и получила широкое распространение, а также поочередно появились разнообразные виды мультимодальных перевозок, такие как «автомобильно-железнодорожный», «морской-железнодорожный» и «воздушно-железнодорожный», что свидетельствует о том, что многообразие путей мультимодальной транспортной системы постепенно конструируется, и различные виды транспорта могут быть гибко выбраны для адаптации к различным регионам и потребностям грузов.

С 2010 года постепенно активизировались такие ключевые слова, как «оптимизация пути», «кратчайший путь», «ограничение по времени», «управление расходами», «динамическое ценообразование» и «модель оптимизации», свидетельствующие о том, что конкуренция на рынке мультимодальных перевозок усилилась, а осведомленность об оптимизации затрат и эффективности начала расти.

Ключевые слова, такие как «низкоуглеродный» и «углеродные выбросы», появились примерно в 2015-2020 годах, вероятно потому, что 21-я Конференция Организации Объединенных Наций по изменению климата в 2015 году способствовала привлечению внимания к формулированию технических стандартов, связанных с выбросами углерода, и «зеленых» стратегий в области контейнерных мультимодальных перевозок.

С 2020 по 2024 гг. такие ключевые слова, как «модель оптимизации маршрута» и «низкоуглеродный мультимодальный транспорт», указывают на то, что «зеленые» и низкоуглеродные алгоритмы и модели оптимизации маршрутов по-прежнему являются актуальными горячими темами исследований. Появление таких ключевых слов, как «совместная оптимизация» и «интегрированная перевозка», свидетельствует о том, что исследователи начали уделять внимание повышению общей эффективности системы контейнерных мультимодальных перевозок, а содействие применению платформы обмена информацией стало будущим направлением исследований.

Статус-кво

С точки зрения политики, местные органы власти в Китае активно развивают мультимодальные перевозки и способствуют глубокой интеграции различных видов транспорта. Генеральная канцелярия Государственного совета издала План работ по содействию развитию мультимодальных перевозок, оптимизации и корректировке транспортной структуры (2021-2025 годы) в целях содействия строительству мультимодальной транспортной системы, повышения уровня мультимодального транспортного сообщения и внедрения инноваций в организационную модель мультимодальных перевозок.

С точки зрения строительства инфраструктуры и развития транспортного оборудования, Китай в целом быстро развивается, закладывая прочную основу для внедрения диверсифицированной и эффективной мультимодальной транспортной системы. Согласно «Статистическому бюллетеню по развитию транспортной отрасли за 2023 год», к концу 2023 года эксплуатационный километраж железных дорог,

автомобильных дорог и внутренних водных путей в стране составит 15,9, 543,68 и 128 200 км, соответственно, а в портах по всей стране будет 2 878 причалов грузоподъемностью 10 тыс. тонн и выше, а также сертифицированы 259 аэропортов. Что касается распределения транспортных средств, то Китай располагает 22 400 железнодорожными локомотивами и 2 262 000 транспортных средств, имеется 118 300 судов водного транспорта и 4 270 зарегистрированных транспортных самолетов. Неуклонно продвигается строительство крупных логистических инфраструктур, таких как национальные логистические хабы, национальные системообразующие логистические базы и логистические парки.

С точки зрения масштабов мультимодальных перевозок, объем перевозок «железная дорога-вода» продолжает расти. Постепенно развиваются автомобильно-железнодорожные, воздушно-железнодорожные контейнерные интермодальные перевозки. Согласно статистике Китайской ассоциации контейнерной индустрии, по состоянию на 2023 год совокупный объем контейнерных железнодорожных и водных интермодальных перевозок в портах страны превысил 11,7 млн TEU, увеличившись в годовом исчислении на 11,7%. Железнодорожные контейнеры – сильный драйвер интермодальных перевозок, было отправлено 732 млн тонн грузов, т.е. наблюдался рост на 7,1% в годовом исчислении. В настоящее время вопросы, связанные с развитием автомобильно-железнодорожных и воздушно-железнодорожных мультимодальных перевозок, привлекли широкое внимание академического сообщества, в основном сосредоточившись на проектировании схемы интермодальных транспортных связей [1].

Развитие контейнерных мультимодальных перевозок в Китае.

Контейнерные мультимодальные перевозки переживают всплеск, и были достигнуты значительные успехи в расширении масштабов перевозок и повышении качества обслуживания, но, в то же время, в процессе развития также есть некоторые вызовы и проблемы:

1. Нехватка типов контейнеров. В настоящее время типы контейнеров не в полной мере удовлетворяют разнообразные потребности различных грузоперевозок, а нехватка специальных контейнеров заметна при транспортировке грузов с высокой добавленной стоимостью, таких как скоропортящиеся и опасные грузы [2]. В то же время, развитие такой техники, как станции обработки грузов, станции перевалки контейнеров, складские помещения, спецтранспорт отстает с точки зрения технического уровня, автоматизации и интеллектуального управления [3], и необходимо дальнейшее продвижение применения различного автоматизированного оборудования [4].

2. Недостаточность транспортной инфраструктуры. Сеть транспортных коридоров и поддерживающие ее комплексы логистических объектов построены недостаточно хорошо, и проблема соединения «последней мили» нуждается в решении [5]. Механизм связи между интегрированными хабами, такими как порты, железнодорожные грузовые станции и авиационные аэропорты, еще не совершенен [6], что стало ключевым фактором, ограничивающим углубленное развитие мультимодальных перевозок автомобильным, воздушным и другими видами транспорта, и ограничивает потенциальные преимущества мультимодальных перевозок в оптимизации общей эффективности логистики, улучшении эффективного распределения ресурсов и сокращении выбросов углерода.

3. Плохое взаимодействие и обмен информацией, а также отсутствие механизма сотрудничества в отрасли. С быстрым развитием информационных технологий все виды транспортных документов постепенно реализуются в информационной среде. Например, использование коносамента в качестве ваучера на морской фрахт приводит к тому, что снижается совместимость с электронными системами с другими видами транспорта. Кроме того, текущая информация об интермодальных транспортных платформах открыта только для клиентов, что не способствует интеграции публичной информации операторами мультимодальных перевозок [7]. В результате работа соединительных звеньев разных видов транспорта не проходит гладко, а также возникают задержки и трата ресурсов в процессе переключения грузов между разными видами транспорта.

Проект «Цифровое и интеллектуальное совместное производство мультимодального транспортного оборудования на основе элементов данных», реализованный China Energy Group, повысил ценность отраслевых информационных ресурсов за счет устранения барьеров для обмена данными и позволил повысить эффективность производства более чем на 10%, снизить уровень запасов на 20%, снизить потребление энергии более чем на 10% и сократить время грузооборота более чем на 5%. Этот кейс демонстрирует потенциал обмена данными в области мультимодальных перевозок, подчеркивая актуальность и важность устранения барьеров для обмена информацией и содействия сотрудничеству.

В связи с проблемой «одиноким» типа контейнера и отставанием в развитии уровня модернизации в нынешней ситуации на мультимодальных перевозках в Китае, исследователи продолжают продвигать технологические инновации и повышение уровня производства контейнеров, которое не только внедряет инновации в структуре, материалах и функциях, но и интегрирует всестороннее применение различных новых технологий. С точки зрения конструкции, использование полуконтейнеров повышенной вместимости повышает скорость погрузки и разгрузки грузов, снижая при этом затраты на логистику и выбросы углерода [8]. С помощью структурной топологической оптимизации можно сэкономить затраты на производство контейнеров и снизить конструкционный вес контейнеровозов [9]. Разработка и применение разборных контейнеров снижают эксплуатационные расходы и способствуют устойчивому развитию [10].

Что касается материалов, Ма и соавт. [11] использовали композиты Baydur для замены традиционных материалов из углеродистой стали для проектирования новых контейнеров. Ло Яньпин [12] применил изоляционные материалы с низкой теплопроводностью к транспортному оборудованию холодильной цепи. Взяв в качестве примера рефрижераторные контейнеры, в дополнение к существующим рефрижераторным контейнерам с пластинчатыми батареями, рефрижераторным контейнерам с жидким азотом или сухим льдом, предприятиям необходимо внедрять более совершенные высокопроизводительные рефрижераторные контейнеры. Мяо Сяоюй и соавт. [13] изучили и определили общее техническое состояние железнодорожных рефрижераторных контейнеров с литиевыми батареями (холодильное хранение) из требований к транспортировке пяти железнодорожных рефрижераторных контейнеров, включая холодоизоляцию, мониторинг в режиме реального времени, экономичность, безопасность и стабильность, а также стандартизацию, заполняя технический пробел железнодорожных рефрижераторных контейнеров нового энергетического типа Китая.

В последние годы в процесс сбора информации о контейнерах и сборке грузов были привнесены различные новые технологии. С точки зрения сбора информации и мониторинга состояния, комплексное применение технологии идентификации с использованием радиочастотной идентификации (RFID), технологии позиционирования Global Navigation Satellite System (GNSS), технологии сбора данных с датчиков и технологии Интернета вещей [14] улучшило прослеживаемость контейнерных мультимодальных перевозок. Интегрируя технологию LiDAR и алгоритмы глубокого обучения изображений, можно отслеживать аномальные условия внутри контейнера, тем самым еще больше повышая безопасность транспортного звена.

Касаясь оптимизации маршрутов мультимодальных перевозок, с постоянным совершенствованием строительства сети транспортных каналов, перевозчики имеют все более широкий выбор интермодальных видов транспорта. Чтобы оптимизировать эффективность перевозок, перевозчикам необходимо всесторонне учитывать транспортные расходы, временные затраты, а также «зеленые» и низкоуглеродные неопределенные факторы риска и другие условия для принятия решений по оптимизации плана мультимодальных перевозок. С точки зрения применения алгоритма планирования маршрута, Wu Yabo и соавт. [15] взяли стоимость и время транспортировки в качестве целевой функции, выбрали маршрут Шанхай – Алашанькоу в качестве начальной и конечной точек мультимодальных перевозок и использовали оптимизацию генетического алгоритма для решения проблемы.

Zhu и соавт. [16] создали модель совместной оценки мультимодальных перевозок на основе нейросетевого алгоритма обратного распространения (BP), что повысило точность оценки модели. В последние годы «зеленый» мультимодальный транспорт стал горячей темой исследований среди ученых. В процессе построения моделей выбора маршрутов мультимодальных перевозок минимизация выбросов углерода часто принимается в качестве одной из основных целей оптимизации. Yu [17] всесторонне рассмотрел стоимость транспортировки и стоимость выбросов углерода и использовал генетический алгоритм для решения модели оптимизации с целью минимизации общих затрат на транспортировку.

В настоящее время большинство ученых склонны использовать моделирование для проверки эффективности алгоритмов оптимизации траекторий, но существует мало эмпирических исследований и практических применений, которые ограничивают преобразование и применение результатов исследований. Кроме того, тестирование и оценка надежности алгоритма – это область, которую необходимо усилить в будущих исследованиях, чтобы обеспечить стабильность и надежность алгоритма в различных сценариях.

Возвращаясь к проблеме обмена данных, создание цифровой и интеллектуальной информационной платформы позволит усилить мультимодальную транспортную систему, в которой станет возможным осуществлять обмен информацией и обновление в режиме реального времени между различными транспортными звеньями, тем самым упрощая формальности, сокращая время ожидания и транзитные связи, а также повышая уровень транспортных услуг. В основном ученые проводят исследования по трем направлениям: построение архитектуры платформы, аналитика бизнес-процессов, а также безопасность и защита конфиденциальности для создания платформы для обмена информацией.

Chen Zhiwei и соавт. [24] создали систему управления информацией о мультимодальных перевозках, разработав базовые модули, модули обработки больших данных в реальном времени, модули блокчейна, прикладные модули, пользовательские модули и другие модули, в сочетании с технологией Интернета вещей, технологией обработки потоков больших данных в реальном времени, технологией связи 5G и технологией искусственного интеллекта.

С точки зрения интеллекта бизнес-процессов, создание услуг по управлению данными реализует весь процесс цифрового и визуального управления посредством обмена, взаимосвязи и совместного использования информации. В то же время, он может предоставлять информацию о спросе на транзакции, способствовать сопоставлению транзакций [25] и эффективно интегрировать логистическую информацию. Служба поддержки принятия решений осуществляет непрерывный мониторинг и динамическую корректировку на основе информации в режиме реального времени через информационную платформу, чтобы реализовать весь процесс интеллектуального принятия решений от складирования, погрузки и транспортировки груза [26].

Создание цифровой и интеллектуальной платформы для обмена информацией неотделимо от исследований в области шифрования данных, сетевой безопасности, контроля доступа, прочих мер безопасности и защиты конфиденциальности. В настоящее время исследователи осознают проблемы информационной безопасности и защиты конфиденциальности, вызванные развитием технологии больших данных, и активно используют технологии блокчейна, смарт-контракты, распределенные реестры, механизмы надзора, управление узлами и управление разрешениями [27], для постоянного продвижения оптимизации безопасности информационных платформ мультимодальных перевозок.

В настоящее время построение информационной платформы контейнерных мультимодальных перевозок постепенно перешло от единой функции к интеграции и интеллекту, но все еще существуют некоторые узкие места:

1. Стандарты данных между различными видами транспорта не являются единообразными, а затраты на интеграцию и координацию ресурсов высоки.

2. Ограниченный уровень динамического реагирования. Существующая платформа полагается на исторические данные для обучения и имеет слабую способность динамически регулировать неопределенности, такие как колебания спроса и чрезвычайные ситуации.

3. Риск обмена данными. Существует мало исследований по безопасности и защите конфиденциальности в области контейнерных мультимодальных перевозок, а существующий механизм защиты конфиденциальности не может полностью охватить все аспекты жизненного цикла данных, поэтому необходимо укреплять и совершенствовать механизм защиты сетевой безопасности ключевой информации.

В мнениях об ускорении развития мультимодальных перевозок предлагается поощрять создание платформы технической поддержки на основе блокчейна и использовать технологию блокчейн для укрепления обмена информацией, делового сотрудничества и совместного использования ресурсов между мультимодальными транспортными предприятиями. Вместе с соответствующими политиками, необходимо изучить, как объединить блокчейн с искусственным интеллектом (ИИ), Интернетом вещей (ИОТ) и другими технологиями для создания адаптивной логистической сети с полной прослеживаемостью, чтобы обеспечить совместное использование в режиме реального времени и безопасную передачу данных во всех звеньях цепочки поставок, а также помочь нескольким участникам получить доступ к статусу товаров в режиме реального времени.

В данной области уже существует пример: платформа TradeLens, совместно разработанная Maersk и IBM, использует технологию блокчейн, чтобы сделать информацию о цепочке поставок прозрачной, безопасной и эффективной, а также эффективно оптимизировать процесс обмена документами.

Также предлагается установить и усовершенствовать систему правил ведения операций, выплат и расчетов. С помощью распределенного реестра, алгоритма шифрования и механизма смарт-контракт реализует автоматический расчет условий контракта и обмен информацией при транспортировке товаров. Одной из важных тем для дальнейшего исследования, может быть, потенциал применения смарт-контрактов в условиях экологических ограничений, таких как автоматическая корректировка распределения затрат и операционных стратегий на основе выбросов углерода в процессе транспортировки, чтобы способствовать экологизации транспортного процесса.

Заключение

Несмотря на активное развитие Китая в области мультимодальных контейнерных перевозок, большой парк транспортных средств и вовлеченность научного сообщества по данному направлению, существует ряд проблем, которые еще предстоит решить. Из основных вызовов можно выделить техническую нехватку типажа различных видов контейнеров, наличие проблемы с взаимодействием звеньев транспортной сети, проблему обмена и защиты данных, внедрения и синхронизации новых технологий, а также недостаток практического применения наработанных исследований в области мультимодальных перевозок контейнеров.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Li Y.M., Li T., Wang Z.L. et al. Connecting scheme design of freight air-rail intermodal transport based on external transfer type // Science Technology and Engineering, 2024.
2. Guo Q.S. Further improve the quality of port and shipping services for refrigerated containers and promote the high-quality development of cold chain logistics // China Water Transport, 2023.
3. Ni M.M., Xia J. General layout and loading/unloading process design of multimodal automated container terminal under multiple shorelines // Water Transportation Engineering, 2023.
4. Mai Y.X., Liu Y., Liang H. Current status and development trend of plane and process overall layout for automated container terminals // Port & Waterway Engineering, 2022.
5. Lu C.F., Jia G.Z., Zhang Y.B. et al. Research on the efficiency improvement strategy of China's comprehensive transportation system // China Engineering Science, 2025.
6. Zhang Y.Z., Li H.J., Zhang W.H. et al. Construction of common key technology system of multimodal transport connection // Strategic Study of CAE, 2023.
7. Yin Q.Y., Sheng G.W., Zhang R. Construction pattern of China's rail-sea multimodal transport information platform // Railway Transport and Economy, 2024.
8. Ning T., Yang Q.P., Xia C.Y. This new type of container rewrites the history of domestic trade "bulk transport changed to box transport" // Maritime China, 2023.
9. Li H.Z., Liu P., Li X.L. et al. Typical topology optimization design of the transversal support structures of very large container ship // Ship Science and Technology, 2023.
10. Yuan X.L., Yang J.H. Optimization of empty container transportation considering low emission and foldable containers under fuzzy conditions // Railway Transport and Economy, 2024.
11. Ma J.Q., Meng Q.B., Zhang W.J. Research and development of new containers based on Baydur composite materials // Science and Technology & Innovation, 2021.
12. Luo Y.P., Miao X.Y., Hou T.H. et al. Vacuum heat insulation board application research on cold chain transportation equipment // Railway Locomotive & Car, 2024.
13. Miao X.Y., Jiang C., Zhang J. et al. Research on technical conditions for railway new energy refrigerated containers // China Railway, 2021.
14. Ni M.M., Xia J. General layout and loading/unloading process design of multimodal automated container terminal under multiple shorelines // Water Transportation Engineering, 2023.
15. Wu Y.B., Xu X.M. Research on multimodal transport optimization model from the perspective of low carbon // Logistics Engineering and Management, 2024.
16. Zhu W., Wang H., Zhang X. Synergy evaluation model of container multimodal transport based on BP neural network // Neural Computing and Applications, 2021.
17. Yu B. Optimization of multimodal transportation path selection under low-carbon and time-schedule situation // BCP Business & Management, 2023.
18. Liu G., Huang C.J., Liu J.C. et al. Research on the application of green zero-carbon ammonia-fueled ships // Ship & Ocean Engineering, 2024.
19. Peng Y., Li X.D., Wang W.Y. et al. Review on energy saving and emission reduction strategies of green container ports // Journal of Traffic and Transportation Engineering, 2022.

20. Zhao D.G., Gao S., Zhang S. et al. Review of air layer drag reduction technology on ships // Ship Engineering, 2024.
21. Hu Z.H., Jin Y.X., Zhou T.R. et al. Real-time prediction of ship energy consumption based on XGBoost // Journal of Shanghai Maritime University, 2022.
22. Zhang D.Z., Wan Z.Q., Li S.Y. et al. Optimization of multimodal transport network design from a low-carbon perspective // Journal of Railway Science and Engineering, 2024.
23. Li S.L., Dong Z.F., Long F. The updated international practice progress of carbon tax policy and references for China // Chinese Journal of Environmental Management, 2023.
24. Chen Z.W., Wang H.P. Construction of single document big data platform for multimodal transport based on blockchain technology // Journal of Jimei University, 2022.
25. Zhu S., Shen Y.H., Zhang X.W. Yangtze river shipping logistics public information platform construction and development ideas // China Water Transport, 2022.
26. Li J.F. Intelligent logistics scheduling and route selection driven by transportation big data // China Shipping Gazette, 2023.
27. Wang R.M., Huang M.Z., Li G.H. Building of railway freight logistics platform based on blockchain technology // China Railway, 2021.

Маслюк А.В.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ИЗМЕНЕНИЯ ПАРАДИГМЫ КАЧЕСТВА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье обосновывается тезис о том, что цифровая трансформация выступает ключевым катализатором смены парадигмы качества в дополнительном профессиональном образовании (ДПО). Традиционные системы оценки, ориентированные на формальные критерии, уступают место парадигме, сфокусированной на измеримом результате и ценности для обучающегося, работодателя и общества. Проанализирована эволюция подходов к качеству – от контроля соответствия через гарантию качества к созданию ценности. Определено преобразующее воздействие ключевых цифровых технологий на образовательный процесс и систему оценивания. На основе проведенного анализа разработана и представлена авторская концептуальная модель «Ценностно-ориентированной цифровой зрелости для обеспечения качества в ДПО», включающая три уровня зрелости и пять ключевых доменов оценки. Модель предназначена для использования образовательными организациями в качестве инструмента самооценки и стратегической карты для цифровой трансформации.

Ключевые слова. Цифровая трансформация, дополнительное профессиональное образование, парадигма качества, оценка результатов, ценностно-ориентированный подход, цифровая зрелость, образовательная аналитика.

Maslyuk A.V.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF CHANGE IN THE QUALITY PARADIGM OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION

Abstract. The article substantiates the thesis that digital transformation is a key catalyst for changing the quality paradigm in additional professional education (APE). Traditional assessment systems focused on formal criteria are giving way to a paradigm focused on measurable results and value for the learner, employer and society. The evolution of approaches to quality is analyzed – from compliance control through quality assurance to value creation. The transformative impact of key digital technologies on the educational process and assessment system is defined. Based on the analysis, the author's conceptual model "Value-Driven Digital Maturity Framework for QE in APE" has been developed and presented, including three maturity levels and five key assessment domains. The model is intended for use by educational organizations as a self-assessment tool and a strategic map for the digital transformation of activities in the field of APE.

Keywords. Digital transformation, additional professional education, quality paradigm, outcome assessment, value-driven approach, digital maturity, learning analytics.

Введение

Глобальный переход к цифровой экономике формирует спрос на новые компетенции, что резко увеличивает роль дополнительного профессионального образования (ДПО). Цифровая трансформация, по-

ГРНТИ 14.37.27

EDN IMENOW

© Маслюк А.В., 2025

Анастасия Владимировна Маслюк – аспирант программы Санкт-Петербургского государственного экономического университета. SPIN-код 5136-2010, РИНЦ AuthorID 1288021

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (981) 117-39-94. E-mail: masluk.a@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 29.08.2025.

нимаемая как стратегический пересмотр деятельности организации с целью создания новой ценности [1], выступает ключевым фактором смены парадигм в образовании. Традиционные системы оценки качества, ориентированные на формальные критерии (наличие программ, квалификация преподавателей), более не отвечают современным вызовам. Возникает необходимость в новой парадигме, сфокусированной на измеримом результате и ценности для обучающегося, работодателя и общества. Целью данной работы является анализ влияния цифровой трансформации на эволюцию парадигмы качества в ДПО и разработка на этой основе концептуальной модели цифровой зрелости.

Материалы и методы

В исследовании применялись общенаучные методы теоретического познания: анализ, синтез, сравнение и систематизация научных публикаций по проблемам цифровой трансформации образования и управления качеством. Для анализа эволюции парадигм качества использовался историко-генетический метод. Метод моделирования был применен для разработки авторской концептуальной модели «Ценностно-ориентированной цифровой зрелости для обеспечения качества в ДПО». Эмпирическую базу исследования составили работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные цифровизации образования, оценке его эффективности и новым образовательным технологиям.

Результаты и обсуждение

Цифровая трансформация представляет собой стратегический пересмотр всей деятельности организации, нацеленный на кардинальное изменение ее операционной модели, продуктов, сервисов и взаимоотношений с клиентами посредством комплексного внедрения цифровых технологий. Этот процесс создает новую ценность и обеспечивает конкурентные преимущества, выступая ответом на вызовы современной экономики.

В сфере дополнительного профессионального образования необходимость трансформации обусловлена комплексом внешних и внутренних факторов. Ключевым драйвером становятся требования рынка труда: стремительное появление новых профессий и трансформация существующих формируют спрос на непрерывное обучение и быстрое приобретение узкоспециализированных навыков. Одновременно меняется поведение потребителей образовательных услуг – новая генерация обучающихся ожидает простоты, доступности и персонализации, аналогичных тем, что предлагают цифровые сервисы в других сферах. Важным фактором выступает глобальная конкуренция: международные EdTech-платформы стирают географические барьеры, вынуждая локальных провайдеров конкурировать за внимание обучающегося на глобальном уровне. Демократизация технологий искусственного интеллекта, больших данных и облачных вычислений создает технологическую основу для этих изменений.

Внутренние стимулы включают потребность в повышении операционной эффективности через оптимизацию затрат на администрирование и масштабирование успешных образовательных продуктов. Организации стремятся к повышению качества и доказательности результатов, получая возможность количественно измерять эффективность обучения и вовлеченность слушателей. Развитие новых образовательных методик – адаптивного обучения, микрообучения, геймификации – находит естественную среду для реализации в цифровой среде.

Цифровая трансформация в образовании является многогранным социотехническим феноменом, выходящим далеко за рамки технического обновления. Она предполагает фундаментальный пересмотр того, как создается, доставляется и измеряется ценность образовательного продукта, что создает предпосылки для кардинального пересмотра парадигмы качества в ДПО.

Исторически понимание качества в дополнительном профессиональном образовании эволюционировало от парадигмы контроля и соответствия, основанной на принципах промышленного производства, через парадигму гарантии качества, ориентированную на процессы непрерывного улучшения, к современной парадигме создания ценности. Последняя радикально пересматривает цель образования, приравнивая качество к способности создавать измеримую, релевантную ценность для всех заинтересованных сторон. В этой парадигме ключевым вопросом становится не соответствие стандартам, а практический результат: карьерный рост слушателя, рост его доходов, повышение производительности труда для работодателя, развитие кадрового потенциала для общества.

Цифровая трансформация выступает одновременно катализатором и необходимым условием реализации этой новой парадигмы. Технологии позволяют перейти от лозунгов о персонализации и результате к их объективному измерению и управлению на основе данных. Благодаря им качество образования

начинает определяться не сертификатами, а реальными изменениями в профессиональной жизни человека и эффективности бизнеса.

Глубокие изменения затрагивают ролевые функции ключевых участников образовательного процесса. Классическая дихотомия «преподаватель-студент» уступает место модели сетевого взаимодействия. Обучающийся превращается из пассивного получателя знаний в активного создателя собственного образовательного пути, организатора своего обучения и соучастника создания образовательного опыта. Его деятельность оставляет цифровой след, служащий источником данных для постоянного улучшения образовательного продукта.

Роль преподавателя претерпевает не менее значительную трансформацию. Из единоличного носителя знаний он превращается в многофункционального помощника: проводника в мире информации, организатора учебного процесса, наставника-мотиватора, аналитика данных и соавтора образовательного опыта. Это приводит к становлению новой модели отношений «обучающийся-наставник», характеризующейся равноправным сотрудничеством, фокусом на практическое применение знаний и постоянным обменом обратной связью.

Завершающим элементом трансформации является эволюция системы оценки. Традиционные финальные экзамены уступают место инструментам, которые являются непрерывными, формирующими и основанными на анализе реального поведения. Адаптивное тестирование обеспечивает персонализированное измерение уровня знаний, подстраивая сложность заданий под способности тестируемого. Анализ цифрового следа и образовательная аналитика превращают весь процесс обучения в непрерывный акт оценивания, позволяя измерять вовлеченность, социальные взаимодействия и академическую успеваемость в реальном времени. Анализ компетенций на основе данных смещает фокус с теоретических знаний на практические умения через оценку выполненных проектов, работу в виртуальных средах и психодиагностику.

Внедрение этих инструментов знаменует переход от эпизодического контроля к системе непрерывного измерения образовательного прогресса. Они обеспечивают обратную связь, необходимую для функционирования парадигмы создания ценности, позволяя измерять не факт прохождения программы, а достигнутые результаты. На основе этой парадигмы формируется новая концепция качества, рассматривающая его как способность образовательной организации постоянно создавать измеримую ценность. Предлагается (см. табл.) трехуровневая модель оценки, включающая уровень цифровых возможностей (зрелость технологических решений), уровень образовательного опыта (способность генерировать вовлеченность и компетенции) и уровень результата и ценности (конечный эффект обучения). Эта система позволяет перейти от соответствия стандартам к оценке эффективности создания ценности.

Таблица

Уровни зрелости модели

Уровень зрелости	Ключевая характеристика	Критерии и фокус оценки
Уровень 1: Стандартизированный	Фокус на соответствии. Организация обеспечивает базовое качество через стандартизацию и контроль процессов. Цифровые технологии используются для автоматизации существующих практик	Соответствие формальным требованиям, наличие документации, квалификация штатных преподавателей, стабильность работы LMS, уровень удовлетворенности по итоговым анкетам
Уровень 2: Адаптивный	Фокус на опыте и эффективности. Организация использует данные и технологии для персонализации, повышения вовлеченности и оперативного улучшения образовательного опыта	Внедрение LXP, использование аналитики обучения для выявления групп риска, уровень персонализации траекторий, метрики вовлеченности (время на платформе, активность), NPS обучающихся
Уровень 3: Ценностно-ориентированный	Фокус на воздействие и результате. Организация доказывает создание измеримой ценности для всех стейкхолдеров. Данные и технологии используются для управления исходами	Карьерный рост выпускников, ROI для работодателей, интеграция с цифровыми полномочиями, скорость обновления контента в ответ на запросы рынка, признание на рынке EdTech

Интеграцией этих элементов служит ценностно-ориентированная модель цифровой зрелости, базирующаяся на принципах совместного создания ценности, цифровой зрелости организации и непрерывного улучшения на основе данных. Модель предполагает рассмотрение качества как пути развития через уровни зрелости – от стандартизированного через адаптивный к ценностно-ориентированному. Она служит инструментом диагностики, стратегической картой для трансформации и основой для диалога между стейкхолдерами, признавая качество не статическим сертификатом, а способностью к адаптации и созданию измеримой ценности в цифровую эпоху.

Заключение

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что цифровая трансформация выступает ключевым катализатором смены парадигмы качества в системе дополнительного профессионального образования. Традиционные подходы, ориентированные на формальное соответствие нормативам и процессуальные показатели, уступают место ценностно-ориентированной модели, в основе которой лежит создание измеримых образовательных результатов и практической пользы для обучающихся, работодателей и общества в целом.

Цифровые технологии – такие как адаптивное тестирование, анализ цифрового следа, образовательная аналитика и оценка компетенций на основе данных – позволяют перейти от эпизодического и субъективного контроля к системе непрерывного, объективного и персонализированного оценивания. Это обеспечивает возможность гибко управлять образовательным процессом, оперативно реагировать на изменения запросов рынка труда и достоверно измерять реальное воздействие обучения на профессиональное развитие слушателей. Предложенная авторская модель «Ценностно-ориентированной цифровой зрелости» интегрирует эти изменения в целостную систему критериев и практик, позволяющих образовательным организациям поэтапно выстраивать процессы управления качеством в соответствии с современными требованиями.

Предложенная модель подчёркивает важность совместного создания ценности, цифровой зрелости и использования данных для непрерывного улучшения образовательных программ. Таким образом, новая парадигма качества ДПО, сформированная под влиянием цифровой трансформации, ориентирована не на формальные показатели, а на измеримые результаты и ценность для всех участников образовательного процесса. Дальнейшее развитие системы ДПО должно быть связано с внедрением предложенных подходов и инструментов, что позволит обеспечить его соответствие вызовам цифровой экономики и потребностям общества.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Аглямова З.Ш.* Цифровая трансформация образования: вызовы современности // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции 14 декабря 2022 г. М., 2022. С. 23–25.
2. *Голубь А.А.* Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала // Символ науки. 2019. № 11. С. 93–96.
3. *Кокорова С.Д.* Цифровая образовательная среда: комплексная характеристика и тенденции развития // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 78-1. С. 339–341.
4. *Полупан К.Л.* Управление качеством высшего образования в условиях цифровизации // Самарский научный вестник. 2019. Т. 8, № 4 (29). С. 287–291.
5. *Роберт И.В.* Цифровая трансформация образования: ценностные ориентиры, перспективы развития // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 16-1. С. 868–876.
6. *Терехина С.В.* Управление знаниями современной организации в условиях цифровизации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 1 (67). С. 158–163.
7. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 24.03.2023) // Собрание законодательства РФ. 2012. № 53 (ч. 1). Ст. 7598.
8. *Шамахов В.А., Каранатова Л.Г., Кузьмина А.М.* Исследование, направленное на оценку результатов деятельности федеральных инновационных площадок, формирующих профессиональные компетенции в сфере государственных и муниципальных закупок // Управленческое консультирование. 2017. № 12 (120). С. 8–20.

Суднева О.А.

ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОГО ТУРИЗМА

Аннотация. В статье представлены и охарактеризованы основные функции, которые отражают роль и значение промышленных предприятий для поступательного развития сферы научно-популярного туризма в России. В качестве основных функций в исследовании выделяются: ресурсно-обеспечивающая, регулирующая, стимулирующая, просветительская и ряд других функций. Реализация данных функций предполагает системный подход к их практическому применению в отечественной практике и учитывает особенности российских экономических условий.

Ключевые слова. Научно-популярный туризм, промышленные предприятия, туристские услуги, экономика сферы туризма, современные тенденции развития индустрии туризма и гостеприимства.

Sudneva O.A.

CHARACTERISTICS OF THE FUNCTIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE SPHERE OF POPULAR SCIENCE TOURISM

Abstract. This article presents and characterizes the key functions that reflect the role and importance of industrial enterprises for the progressive development of popular science tourism in Russia. The study identifies the following key functions: resource provision, regulation, incentives, educational activities, and a number of other functions. Implementation of these functions requires a systematic approach to their practical application in domestic practice and considers the specifics of the Russian economic environment.

Keyword. Popular science tourism, industrial enterprises, tourism services, tourism economics, modern trends in the development of the tourism and hospitality industry.

Введение

Современный этап развития индустрии туризма и гостеприимства предполагает наличие достаточно большого количества участников рынка, каждый из которых обладает своей собственной спецификой и ролью с точки зрения влияния на развитие тех экономических отношений, которые мы можем наблюдать на современном этапе развития сервисной экономики как в РФ, так и за рубежом. Одним из таких относительно новых участников рынка можно признать промышленные предприятия, которые активно используют различные возможности выстраивания взаимоотношений как с субъектами предпринимательской деятельности в индустрии туризма и гостеприимства, так и с остальными участниками туристского рынка – потребителями туристских услуг, органами территориального управления, СМИ, консалтинговыми и логистическими организациями и т.д.

В качестве одного из принципиальных направлений, где могут быть активно задействованы промышленные предприятия как относительно самостоятельные субъекты туристского рынка, следует признать такой важный вид туризма, как научно-популярный туризм. Именно научно-популярный

ГРНТИ 06.71.57

EDN YOMJCV

© Суднева О.А., 2025

Ольга Альбертовна Суднева – стажер кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0007-1833-1712

Контактные данные для связи с автором (Суднева О.А.): 614068, г. Пермь, ул. Ленина, 62 (Russia, Perm, Lenina str., 62).

Тел. +7 342 235 66 48. E-mail: apple-olga@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 11.07.2025.

туризм, с учётом его специфики, создаёт определённый потенциал для реализации как коммерческих, так и социальных проектов со стороны широкого спектра промышленных предприятий совершенно различной отраслевой направленности и расположенных в различных российских регионах.

Материалы и методы

Тематика научно-популярного туризма находит своё отражение в публикациях достаточно большого количества отечественных и зарубежных авторов и рассматривается в совершенно различных контекстах. Среди таковых можно отдельно отметить: общая характеристика основных тенденций и особенностей развития научно-популярного туризма в РФ [6; 16], оценка научно-популярного туризма как драйвера роста внутреннего туризма в России, в том числе в условиях отдельных регионов и субъектов, муниципальных образований и городских округов [4; 5; 12; 13], характеристика взаимосвязи научно-популярного туризма и образовательной системы в контексте формирования и реализации программ профориентационной деятельности и дополнительного образования для детей и молодежи [1; 7; 11; 18], анализ влияния научно-популярного туризма на сохранение объектов туристского показа и элементов туристско-рекреационного потенциала дестинаций [3; 20] и т.д.

Проведённый анализ научной литературы указывает на то, что промышленные предприятия воспринимаются, в большей степени, с точки зрения развития промышленного туризма как основной формы реализации программ научно-популярного туризма. Данная гипотеза находит свое подтверждение в научных трудах таких авторов, как А.Г. Саакян [8], Т.А. Танкиева, Д.С. Смолина, М.В. Пономарева [9], Garofano A., Riviezzo A., Napolitano M. [14], S.E. Tezel [19] и др.

В качестве одного из возможных, общих недостатков представленных работ следует признать отсутствие социально-экономической оценки роли и значимости промышленных предприятий в сфере научно-промышленного туризма с учетом современных экономических особенностей рыночной конъюнктуры в РФ. В связи с этим представляется необходимым проведение исследования ключевых функций, которые отражали бы практическую роль промышленных предприятий в контексте формирования и развития рынка услуг научно-популярного туризма в российских экономических условиях.

Вместе с тем, весьма важным представляется не только выделить функции промышленных предприятий, которые отражали бы их роль в сфере научно-популярного туризма в РФ, но и также обозначить определённые перспективные научные исследования, которые необходимо осуществить для того, чтобы в полной мере реализовать ту или иную функцию. Осуществление подобного рода исследований предполагает активное использование преимуществ цифровизации и внедрения систем искусственного интеллекта в сфере туризма и гостеприимства, в том числе и непосредственно в научно-популярном туризме, методические подходы к достижению которых изложены в ряде отечественных и зарубежных научных источников [2; 10; 15; 17].

Результаты и обсуждение

С учётом сказанного выше, автор считает необходимым выделить отдельные функции промышленных предприятий в сфере научно-популярного туризма в контексте возможных перспективных направлений социально-экономических исследований, которые позволили бы повысить эффективность организации туристской деятельности и оказания соответствующих услуг различным категориям потребителей в России (см. рисунок). Эти функции имеют одинаковую степень значимости, с точки зрения воздействия на эволюционное и поступательное развитие сферы научно-популярного туризма. Выбор приоритетной функции будет зависеть от самого промышленного предприятия, которое непосредственно выступает в качестве участника сферы научно-популярного туризма.

На реализацию каждой из предложенных функций будет оказывать влияние большое количество факторов, прежде всего внешней среды, которые будут определять её значимость. Вместе с тем, с точки зрения российской экономической системы и общества, очень важно, чтобы функции, которые выполняет промышленное предприятие, коррелировались с общими целями и задачами обеспечения стратегических приоритетов не только в промышленной или туристской политики страны, но и учитывали бы интересы национальной безопасности, стратегию демографической политики, принципы пространственной экономики и т.д.

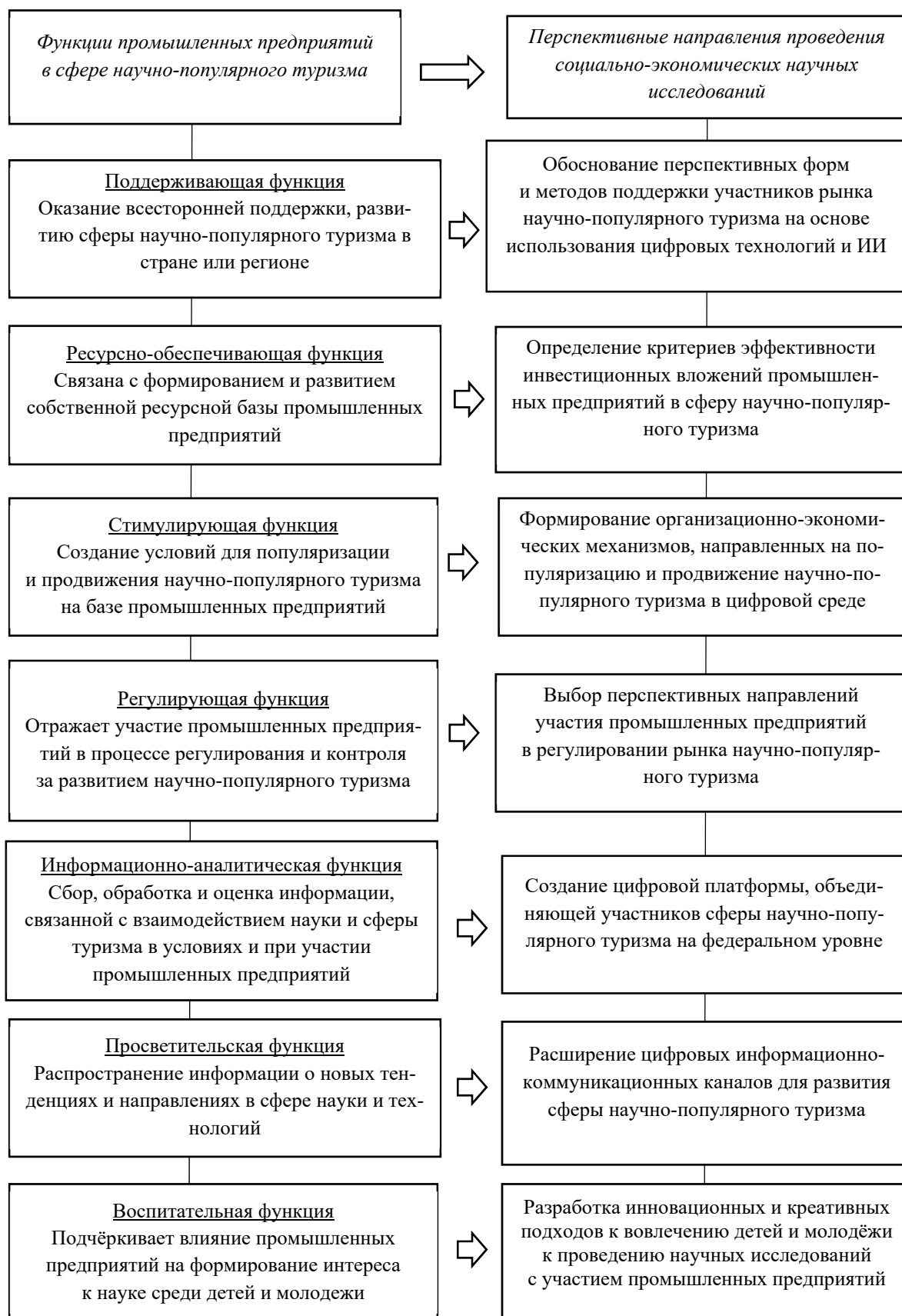


Рис. Функции промышленных предприятий в сфере научно-популярного туризма (авторские разработки)

Эффективное осуществление перечисленных функций требует разработки организационно-экономических механизмов, которые могли бы быть созданы, прежде всего, на региональном уровне и способствовали бы развитию сферы научно-популярного туризма, исходя из учёта промышленного потенциала и необходимости устойчивости развития конкретного субъекта РФ. При этом реализация ряда функций, например регулирующей функции, будет требовать скорее общегосударственного подхода к тому, каким образом может быть организовано участие промышленных предприятий в процессе контроля за развитием сферы научно-популярного туризма с учетом как интересов самих предприятий, так и общества в целом. Весьма важным следует признать и разработку соответствующих методик оценки эффективности реализации каждой из перечисленных функций, вне зависимости от региона или отраслевой направленности промышленного предприятия.

Реализация любой из заявленных функций, представленных на рисунке, несомненно, потребует также взаимодействия промышленных предприятий и многих других участников не только туристского рынка, но и всей социально-экономической системы как на уровне отдельных субъектов Российской Федерации, так и на федеральном уровне. Среди такого рода участников, прежде всего, хотелось бы выделить учебные заведения различных форм собственности и уровня образовательной подготовки, а также классических и современных популяризаторов науки.

Представленные функции также можно разделить с точки зрения отношения к коммерческим интересам промышленного предприятия. Часть из представленных на рисунке функций связана с потенциальным получением дохода от участия в научно-популярном туризме, другие носят социальный характер. Например, промышленное предприятие может быть ориентировано как на прямое получение прибыли от вложений в сферу научно-популярного туризма, в форме реализации туров промышленного туризма, предоставления производственных и коммерческих помещений для проведения научно-просветительских лекций или мастер-классов, так и на достижение дополнительного социально-экономического эффекта, связанного с решением актуальных проблем ресурсного обеспечения предприятия в среднесрочном или долгосрочном периоде.

В качестве одного из возможных эффектов от реализации представленных функций можно обозначить снижение расходов на подбор персонала для промышленного предприятия с учётом возможности ранней профориентационной деятельности, реализация которой связана с вовлечением подростков в проведение и организацию ряда прикладных научных исследований, важных для предприятия. С другой стороны, некоторые функции носят исключительно социальный характер. Например, просветительская функция, конечно же, в основном ориентирована на те затраты, которые не обязательно должны принести определённый экономический эффект для промышленного предприятия, по крайней мере, в краткосрочный период времени.

Необходимо также подчеркнуть факт наличия взаимосвязи между функциями. Например, развитие стимулирующей функции не может успешно происходить без присутствия просветительской функции как основы для формирования стимула к проведению научных исследований у любой категории туристов. И, наоборот, ресурсно-обеспечивающая функция промышленных предприятий взаимосвязана и определяет многие другие из перечисленных функций в сфере научно-популярного туризма. Данное утверждение свидетельствует о необходимости соблюдения принципов системного подхода к реализации функций, отражающих роль промышленных предприятий в сфере научно-популярного туризма.

Заключение

На основании представленных результатов можно сделать вывод о том, что выделение функций промышленных предприятий в сфере научно-популярного туризма будет способствовать определению перспективных направлений реализации возможных стратегий поведения данных экономических субъектов в условиях индустрии туризма и гостеприимства и позволит сформировать универсальные модели их организационно-экономического участия в повышении эффективности оказания услуг в сфере научно-популярного туризма в современных российских экономических условиях.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гай И.А. Научно-популярный туризм как направление студенческих путешествий // Актуальные тенденции социальных коммуникаций: история и современность. Сборник научных статей. Ижевск: Удмуртский университет, 2024. С. 591-604.

2. Карпова Г.А., Шарафанова Е.Е., Морозов М.М. [и др.] Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики. СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2018. 176 с.
3. Крылова Е.А. Научно-популярный туризм: вклад туризма в сохранение природного многообразия и экологическое просвещение // Экологическое равновесие: геоэкология, краеведение, туризм. Материалы XI международной научно-практической конференции. СПб., 2023. С. 127-131.
4. Локтев Р.И., Колесников Р.А., Черных Д.В. Научно-популярный туризм в Ямало-Ненецком автономном округе // Вестник Карагандинского университета. Серия: Биология. Медицина. География. 2024. Т. 113, № 1. С. 159-170.
5. Панина Е.А., Кумпилова А.Р. Научно-популярный туризм как перспективное направление внутреннего туризма // Актуальные вопросы науки и образования. 2024. № 2. С. 97-103.
6. Песоцкая Е.В., Головцова И.Г., Карпова Г.А. [и др.] Управление сферой услуг в современной городской среде. СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2022. 157 с.
7. Позубенкова Э.И. Научно-популярный туризм в системе профориентационной работы вуза // Организационно-методические аспекты повышения качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся по программам высшего и среднего профессионального образования: сборник статей V всероссийской научно-методической конференции / Пензенский государственный аграрный университет. Пенза, 2023. С. 280-282.
8. Саакян А.Г. Промышленный и научно-популярный туризм как инструмент профориентации молодежи (на примере Нижегородской области) // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 12. С. 3511-3522.
9. Танкиева Т.А., Смолина Д.С., Пономарева М.В. Научно-популярный и промышленный туризм как инструменты технологического развития в РФ // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 4 (80).
10. Тестина Я.С., Суцинская М.Д., Карпова Г.А. [и др.] Современный рынок услуг: проблемы и перспективы. СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2023. 173 с.
11. Трямкина Т.Е., Спиридонова А.К., Позубенкова Э.И. Научно-популярный туризм как фактор развития профориентационной работы вуза // Инновационные идеи молодых – десятилетие науки и технологий: сборник материалов международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. С. 347-350.
12. Чирцова А.А., Шнорр Ж.П. Научно-популярный туризм в Новосибирской области: проблемы и возможности // Международные молодежные научные чтения им. профессора Н.Н. Протопопова. Новосибирск, 2024. С. 217-220.
13. Шлиенкова Е.В., Рыжова Е.В. Научно-популярный туризм и специфика его присутствия на малой территории (на примере ГО. г. Чкаловск) // Актуальные проблемы управления: сборник научных статей по итогам XI всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2025. С. 538-542.
14. Garofano A., Riviezzo A., Napolitano M. Industrial Tourism as a New Opportunity for Cultural Tourism Development in the Post-pandemic Era // Cultural Leadership in Transition Tourism. 2022. P. 107-122.
15. Dewi N.M.R., Darma G.S. The Post-pandemic MICE digitalization development: A strategy for sustainable tourism in Bali // International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events. 2024. Vol. 8 (1). P. 45-54.
16. Popular Science Tourism as a Direction of Sustainable Economic Development / Ya.S. Testina, N.Yu. Belyakova, A.M. Vorotnikov [et al.] // Corporate Social Responsibility to the Green Growth of Business and Economy. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2025. P. 395-401.
17. Puerta López M.E., Pindado Martínez Ju., González Alvarado T.E. The resilience of corporate tourism: bleisure, digitalization, and sustainability // Mercados y Negocios. 2023. № 48. P. 53-74.
18. Suitability Evaluation of Popular Science Tourism Sites in University Towns: Case Study of Guangzhou University Town / W. Guo, Da.F. Wu, Yu. Li [et al.] // Sustainability. 2022. Vol. 14 (4). P. 2296.
19. Tezel S.E. The Importance of Digitalization, Automation, And Artificial Intelligence in Tourism // Journal of Artificial Intelligence General science. 2024. Vol. 7 (1). P. 240-249.
20. Yang X. Industrial heritage tourism development and city image reconstruction in Chinese traditional industrial cities: a web content analysis // Journal of Heritage Tourism. 2017. Vol. (3).

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 нередактируемых материалов (например, сканированных рисунков или формул). Статья должна быть снабжена кодом ГРНТИ (Государственный рубрикатор научно-технической информации). Статья должна быть снабжена заголовком (наименованием) на русском и английском языке;
2. Аннотацию статьи на русском и английском языке, объемом 400–500 знаков;
3. Ключевые слова, отражающие основные идеи статьи (5–8 слов и словосочетаний на русском и английском языке);
4. Сведения об авторе, включающие: Ф.И.О. полностью на русском и английском языке; учёная степень, учёное звание (при наличии); должность и место работы / учебы (обязательно); контактные данные для публикации в журнале на русском и английском языке (адрес с почтовым индексом, номер контактного телефона, e-mail); контактные данные для переписки с редакцией (номер домашнего, мобильного и рабочего телефонов, e-mail, а также другую контактную информацию, по усмотрению автора – на русском языке), которые приводятся в сопроводительном письме.
5. Все материалы присылаются в редакцию по электронной почте: plotnikov.v@unecon.ru. Рекомендуется в названиях файлов использовать фамилию и инициалы автора, а в заголовке письма указывать, что в нем содержатся материалы статьи, предлагаемые для публикации в журнале «Известия СПбГЭУ».

ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

1. 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. Трубкиной*

Подписано в печать 22.12.2025 г. Дата выхода в свет 22.12.2025 г.
Формат 60 × 84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 23,25. Уч.-изд. л. 23,25. Тираж 500 экз. Заказ 813.

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.