ВЕСТНИК

факультета управления СПбГЭУ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Выпуск 25
2026

Учредитель журнала – ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Издатель журнала: Факультет управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Главный редактор:
Максимцев И. А., Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург)

Заместители главного редактора:
Горбашко Е. А., Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург); **Федосеев И. В.,** Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург)

Редакционная коллегия:
Бездудная А. Г., Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург); **Карлик А. Е.,** Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург); **Потемкин В. К.,** Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург); **Трифонова Н. В.,** Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург); **Антонова И. Г.,** Казанский инновационный университет им. В. Г. Тимирясова (ИЭУП) (Казань); **Лудинова Ю. В.,** Администрация Санкт-Петербурга (Санкт-Петербург); **Плетнева Н. Г.,** Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет (Санкт-Петербург)

Ответственный секретарь:
Погорельцев А. С., Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург)

«Вестник факультета управления СПбГЭУ» зарегистрирован как самостоятельное средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (РОСКОМНАДЗОР) (свидетельство о регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС 77-68585.)

Периодичность издания – 4 выпуска в год.

Все номера журнала находятся в свободном доступе на сайте: **vfu.unecon.ru**

Адрес редакции: 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 27, ауд. К-320.
Телефон редакции: (812) 500-43-11.
e-mail: science_DU@unecon.ru

Содержание

Берстень Елена Владимировна, Илларионов Александр Владимирович
Четырёхдневная рабочая неделя: анализ влияния на рынок труда, инновационный цикл и перспективы внедрения в Российской Федерации 3

Варданян Ирина Самвеловна, Савельева Дарья Андреевна, Харченко Ульяна Сергеевна
Бренд работодателя как фактор долгосрочного удержания сотрудников: проблема разрыва между имиджем и реальностью 16

Веретено Александра Александровна
Алгоритм формирования госбренда эксперта в России на отечественных цифровых платформах 24

Гончарук Александра Юрьевна, Юденко Марина Николаевна
Подходы к формированию корпоративной стратегии компаний в сфере оптовой торговли 31

Корбань Виктория Денисовна, Семченко Анжелика Ахмеджановна, Акэмайеэр Аэрсинь
Проблема влияния алгоритмического контроля на компетенции и пассивность сотрудников 41

Мизова Эллона Мартыновна
Технология «квиз» как инструмент геймификации и вовлечения молодежи в научную деятельность 48

Митчин Даниил Николаевич, Мостовая Анастасия Антоновна, Семченко Анжелика Ахмеджанова
Управление проектами в сфере повышения конкурентоспособности в парадигме технологического лидерства 55

Молодькова Элеонора Борисовна, Попазова Ольга Анатольевна
Разработка отраслевых стандартов социальной экспертизы цифровых платформ 67

Рожков Евгений Викторович
Актуальные вопросы науки в практическом использовании муниципального имущества 74

Салимьянова Индира Гаязовна, Кузнецова Кристина Максимовна, Петрушкин Александр Сергеевич
Искусственный интеллект как инструмент трансформации системы управления бизнесом 85

Степченкова Ольга Сергеевна
Теоретико-экономические основы персонализированного производства лекарственных средств 92

Шутова Дарья Григорьевна, Кантор Владимир Евгеньевич
Формирование конкурентных преимуществ финансово-кредитных учреждений в условиях нестабильной внешней среды 100

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 3–15.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 3–15.

Научная статья

УДК 331.31:331.5:001.895

ЧЕТЫРЁХДНЕВНАЯ РАБОЧАЯ НЕДЕЛЯ: АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ НА РЫНОК ТРУДА, ИННОВАЦИОННЫЙ ЦИКЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Берстень Елена Владимировна [1]
Илларионов Александр Владимирович [2]
[1, 2] Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуется феномен четырёхдневной рабочей недели как глобального социально-экономического тренда. На основе анализа зарубежного опыта, данных международных экспериментов и статистических показателей рассматриваются предпосылки, потенциальные эффекты и барьеры для внедрения данной модели в Российской Федерации. Особое внимание уделяется количественной оценке влияния на уровень безработицы и инновационный цикл. Методологическую основу работы составляют сравнительный анализ зарубежных кейсов (Исландия, Швеция, Япония, проект 4 Day Week Global), вторичный анализ данных международных организаций (ОЭСР, МОТ, IFR, Росстат) и нормативно-правовой анализ. В результате исследования построены три сценария влияния на занятость, оценен потенциал роста инновационной активности и выделены ключевые условия успешного внедрения. Делается вывод о том, что в среднесрочной перспективе реализация данной модели наиболее вероятна в высокопроизводительных и цифровизированных секторах и может стать инструментом модернизации экономики при условии опережающего роста производительности труда и программ переобучения кадров.

Ключевые слова: четырёхдневная рабочая неделя, безработица, инновационный цикл, производительность труда, роботизация, рынок труда, человеческий капитал, социально-экономическая политика.

***Для цитирования*:** *Берстень Е. В., Илларионов А. В.* Четырёхдневная рабочая неделя: анализ влияния на рынок труда, инновационный цикл и перспективы внедрения в Российской Федерации // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 3–15.

Original article

FOUR-DAY WORK WEEK: ANALYSIS OF THE IMPACT ON THE LABOR MARKET, INNOVATION CYCLE, AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Bersten Elena V. [1]
Illarionov Alexandr V. [2]
[1, 2] Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article examines the phenomenon of the four-day work week as a global socio-economic trend. Based on an analysis of foreign experience, data from international experiments, and

© Берстень Е. В., Илларионов А. В., 2026.

statistical indicators, the prerequisites, potential effects, and barriers to implementing this model in the Russian Federation are considered. Special attention is paid to quantifying the impact on the unemployment rate and the innovation cycle. The methodological basis of the work comprises a comparative analysis of foreign cases (Iceland, Sweden, Japan, the 4 Day Week Global project), secondary analysis of data from international organizations (OECD, ILO, IFR, Rosstat), and regulatory analysis. As a result of the study, three scenarios for the impact on employment are constructed, the potential for growth in innovative activity is assessed, and the key conditions for successful implementation are highlighted. The conclusion is drawn that in the medium term, the implementation of this model is most likely in high-productivity and digitalized sectors and could become a tool for economic modernization, provided there is a leading growth in labor productivity and retraining programs.

Keywords: four-day work week, unemployment, innovation cycle, labor productivity, robotization, labor market, human capital, socio-economic policy.

For citation: *Bersten E. V., Illarionov A. V.* Four-day work week: analysis of the impact on the labor market, innovation cycle, and prospects for implementation in the Russian Federation. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:3–15. (In Russ.)

Введение

Инициатива перехода на четырёхдневную рабочую неделю из области теоретических дискуссий в последнее десятилетие перешла в плоскость практических экспериментов в различных странах мира [1]. Стимулами к ее рассмотрению выступают как социальные запросы на улучшение качества жизни и снижение профессионального выгорания, так и экономические гипотезы о связи продолжительности отдыха с ростом эффективности труда [2]. Актуальность темы для России была публично обозначена на Международной конференции труда в Женеве в 2019 году, после чего дискуссия приобрела публичный характер, но осталась в значительной степени умозрительной [3]. Дискуссия в России, активизированная в 2019 году, в 2024–2025 гг. получила новый импульс благодаря высказываниям ряда депутатов Государственной Думы (Я. Нилов, С. Бессараб, С. Авксентьева), указывающих на необходимость эволюционного движения в этом направлении [4].

Особую значимость исследованию придает необходимость оценки влияния сокращения рабочего времени на ключевые макроэкономические показатели: уровень безработицы, инновационную активность, производительность труда и демографическую динамику. В российской экономике, характеризующейся отставанием в производительности труда (44,3 долл./час в 2025 г. против 80–120 долл./час в развитых странах) и низким уровнем роботизации (6–40 роботов на 10 тыс. занятых против 113 в среднем в мире) [11; 12; 18], эти эффекты требуют тщательного количественного анализа.

Целью работы является комплексный анализ возможности и условий перехода на четырёхдневную рабочую неделю в России с акцентом на влияние:

- на уровень безработицы (сценарное моделирование);
- на инновационный цикл (от фундаментальных исследований до диффузии технологий);
- на смежные социально-экономические показатели.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- концептуализация моделей четырёхдневной рабочей недели;
- анализ генезиса потребности в ее внедрении;

- обобщение результатов международных экспериментов с количественной оценкой эффектов;
- анализ потенциального влияния сокращенной рабочей недели на уровень безработицы, структуру спроса на труд и инновационную активность;
- систематизация преимуществ и рисков, включая воздействие на теневую занятость, гендерный баланс и региональное развитие;
- оценка текущих условий и разработка условной поэтапной модели внедрения в Российской Федерации.

Теоретические основы и модели четырёхдневной рабочей недели

Четырёхдневная рабочая неделя представляет собой форму организации труда, при которой норма рабочего времени распределяется на четыре дня вместо традиционных пяти. Исторически борьба за сокращение рабочего времени была ключевым вектором социального прогресса, от завоевания восьмичасового дня до внедрения пятидневки [6]. Современная дискуссия о четырёхдневке лежит в русле этой традиции, но подкрепляется новыми аргументами, связанными с цифровой трансформацией, автоматизацией и кризисом модели «работа – потребление». В табл. 1 представлены основные модели четырёхдневной рабочей недели, используемые на практике.

Таблица 1

Основные модели четырёхдневной рабочей недели

Модель	Продолжительность	Оплата	Требования к производительности	Правовая база в РФ
Компрессия (4/10)	40 часов за 4 дня	Сохраняется	Рост не требуется	Ст. 91 ТК РФ (40 час./нед.)
Сокращенная с сохранением оплаты	32–36 часов	Сохраняется	Рост на 11–25%	Требует изменений ТК
Сокращенная с пропорциональной оплатой	32–36 часов	Снижается	Не требуется	Возможно по соглашению
Гибридная (годовая норма)	Норма часов в год	Сохраняется	Распределение по сезонам	Требует изменений ТК

Согласно статье 91 Трудового кодекса РФ, нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю [7], что создает правовую рамку для модели компрессии. Модель сокращения часов с сохранением оплаты потребует существенных законодательных изменений и, как показывают международные эксперименты, может быть реализована только при условии роста почасовой производительности не менее чем на 15–20%.

Генезис потребности и международный опыт внедрения

Идея сокращения рабочей недели получила новый импульс в контексте роста производительности труда, обеспечиваемой автоматизацией и цифровыми технологиями. Как отмечала Фрэнсис О'Грэйди, генеральный секретарь Конгресса профсоюзов Великобритании, если в XX веке ключевыми завоеваниями были выходные и оплачиваемый отпуск, то в XXI веке логичным следующим шагом видится сокращение рабочей недели при сохранении дохода [8].

Пандемия COVID-19 выступила катализатором этого процесса, заострив проблему выгорания, стресса и необходимости гибких форм занятости.

Эмпирическая база преимуществ четырёхдневной недели существенно укрепилась благодаря серии масштабных экспериментов. Наиболее показательными являются многолетние государственные программы в Исландии, где участие приняли 2,5 тысячи госслужащих [9]. Исследование, признанное «ошеломляюще успешным», продемонстрировало сохранение или рост производительности при значительном улучшении самочувствия сотрудников. Аналогичные результаты были получены в Швеции в ходе эксперимента с медсестрами [10], а также в корпоративных практиках, как, например, в японском подразделении Microsoft, где продуктивность выросла на 40% [11].

Особое значение имеет первый глобальный пилотный проект, координируемый организацией 4 Day Week Global в 2022 году [17]. В нем участвовали 33 компании из США, Ирландии и Австралии. Результаты, представленные на Давосском форуме, показали рост выручки компаний в среднем на 8% за полгода, резкое снижение уровня стресса и выгорания среди сотрудников, улучшение показателей сна и физической активности. Более 97% участников выразили желание сохранить новый график [13]. Важным экологическим эффектом стало сокращение углеродного следа за счет уменьшения числа поездок на работу. В табл. 2 кратко представлены условия и результаты международных экспериментов по внедрению четырёхдневной рабочей недели.

Обобщение международного опыта позволяет выделить устойчивый комплекс положительных эффектов:

- *для работников*: улучшение физического и ментального здоровья, снижение стресса и выгорания, улучшение баланса работы и личной жизни;
- *для работодателей*: рост производительности (в среднем на 15–40% в пилотных проектах), снижение текучести кадров (на 30–60%), рост лояльности;
- *для общества*: снижение углеродного следа (на 10–15% за счет меньшего числа поездок), потенциальное улучшение демографических показателей.

Влияние на уровень безработицы: сценарное моделирование для России

Сокращение рабочей недели воздействует на занятость через несколько разнонаправленных механизмов.

Механизм 1. Перераспределение рабочего времени (эффект занятости). При сокращении часов на одного работника и сохранении общего объема производства возникает потребность в дополнительном найме. В частности, в шведском эксперименте с медсестрами потребовался найм дополнительных 15% персонала [15].

Механизм 2. Рост производительности (компенсирующий эффект). Если производительность растет пропорционально сокращению времени, дополнительный найм не требуется. В эксперименте Microsoft Japan рост производительности на 40% при 20% сокращении времени даже превысил компенсацию [15].

Механизм 3. Автоматизация (замещающий эффект). Стимул к автоматизации может привести к высвобождению части персонала в краткосрочном периоде, в долгосрочном – к структурной перестройке рынка труда.

Механизм 4. Секторальный сдвиг (структурная безработица). Работники из традиционных секторов (торговля, производство с непрерывным циклом) не могут быстро перейти в цифровые сектора, где внедрение четырёхдневки наиболее вероятно.

Таблица 2

Ключевые международные эксперименты по внедрению четырёхдневной рабочей недели

Страна / Организация	Период	Референтная группа	Модель	Основные результаты
Исландия	2015–2019	2500 госслужащих (1% населения)	Сокращение с 40 до 35–36 часов	Производительность сохранена или выросла, благополучие улучшилось, занятость без изменений [9]
Швеция (Гётеборг)	2015	Медсестры дома престарелых	6-часовой день, 30 час./нед.	Рост найма на 15%, улучшение качества ухода, высокие издержки [1010]
Япония (Microsoft)	2019	2300 сотрудников	4 дня, выходные по пятницам	Производительность +40%, расходы на электроэнергию –23% [1111]
4 Day Week Global (пилот)	2022	33 компании (США, Ирландия, Австралия)	32 часа с сохранением оплаты	Выручка +8%, текучесть –57%, стресс –40%, 97% хотят продолжить [17]
4 Day Week Global (Великобритания)	2022–2023	61 компания, 2900 сотрудников	32 часа с сохранением оплаты	Выручка +1,4% (взвешенная), текучесть –57%, увольнения – 65% [13]
Бельгия	2022	Законодательно для всех работников	Право на компрессию (4/10)	Модель 4/10 по желанию работника [12]

Исходные данные, описывающие рынок труда России, согласно данным Росстата, МОТ и ряда экспертных агентств, представлен в табл. 3.

Таблица 3

Показатели рынка труда России (2025 г.)

Показатель	Значение	Источник
Численность занятых	74,2 млн чел.	Росстат [18]
Уровень безработицы	3,5%	Росстат [18;14]
Средняя продолжительность рабочей недели	39,5 часов	МОТ [19]
Доля занятых в секторах, потенциально готовых к переходу (IT, финансы, страхование, креативные индустрии, профессиональные услуги)	~15% (11,1 млн чел.)	Расчет по данным Росстат [18]
Производительность труда (ВВП на отработанный час)	44,3 долл./час	RAEX [15; 20]
Уровень роботизации (роботов на 10 тыс. занятых)	6–40 (разные оценки)	IFR / Коммерсантъ [15; 21]

Обобщение международного опыта и теоретический анализ позволяют выделить комплекс эффектов, включая недостаточно изученные в контексте России. Они систематизированы с точки зрения их положительного или потенциально негативного влияния и представлены в табл. 4.

Сценарное моделирование внедрения четырёхдневной рабочей недели в России

Авторами построены три сценария для пилотного внедрения в высокопроизводительных секторах (11,1 млн чел.) с переходом от 40 до 32 часов, подразумевающим сокращение рабочей недели на 20% при сохранении оплаты труда. Кроме того, учитывается фактор автоматизации, сопутствующий компрессии рабочей недели. Отметим, что оптимистичность или пессимистичность сценария мы рассматривали с точки зрения влияния на фактор безработицы и обеспеченности кадрами, а не с точки зрения роста производительности труда.

Таблица 4

Комплексный анализ влияния внедрения четырёхдневной рабочей недели (модель 4/8)

Сфера	Позитивные эффекты	Возможные негативные эффекты и риски
Рынок труда и безработица	• *Снижение безработицы:* эффект перераспределения труда – для сохранения объёмов производства может потребоваться найм дополнительных сотрудников • *Рост экономической активности*: вовлечение групп, для которых полная неделя непосильна (родители, пенсионеры, люди с инвалидностью) • *Создание рабочих мест в сфере досуга*: дополнительный выходной стимулирует спрос на услуги	• *Рост структурной безработицы*: ускоренная автоматизация может высвобождать работников рутинного труда • Сокращения в низкомаржинальных *секторах,* где бизнес не может позволить себе наём дополнительных сотрудников. • *Риск «серых» схем:* снижение официальных доходов может подтолкнуть к поиску неформальной подработки
Инновационный цикл	• *Стимул к процессным инновациям*: вынужденная оптимизация и автоматизация для выполнения KPI за меньшее время. • *Рост человеческого капитала*: увеличивается время на обучение, повышение квалификации, креативные хобби («эффект свободного времени»). • *Ускорение цифровизации*: внедрение проектных методов, асинхронной коммуникации	• *Снижение R&D в краткосрочном периоде*: фокус на операционной эффективности может отвлечь ресурсы от долгосрочных научных исследований. • *Риск «оптимизации» через аутсорсинг*: выведение за пределы организации непрофильных функций может снизить внутреннюю инновационную базу
Производительность труда	• Рост почасовой производительности за счёт интенсификации и снижения прокрастинации	• Риск отката продуктивности после периода адаптации; рост нагрузки и утомления в отдельные дни при компрессии
Социальная сфера	• Улучшение здоровья, баланса жизни и работы, рост удовлетворённости. Снижение текучести кадров. Потенциальный позитивный вклад в демографию (увеличивается время на семью)	• *Усиление гендерного неравенства*, если женщины будут чаще запрашивать сокращённый график. • *Риск социальной изоляции* в моногородах при едином графике. • *Проблемы для малого бизнеса*, не имеющего ресурсов для адаптации
Экология	• Сокращение углеродного следа от поездок на работу	• Потенциальный рост энергопотребления в оставшиеся рабочие дни при компрессии графика
Бюджетный сектор	• Возможность привлечения кадров за счёт гибкого графика	• Риск снижения доступности услуг в образовании, здравоохранении, госуправлении

Таблица 5

Сценарии влияния на уровень безработицы в России

Параметр	Сценарий 1: оптимистичный	Сценарий 2: реалистичный	Сценарий 3: пессимистичный
Рост производительности труда	0%	15%	25%
Компенсация сокращения времени	Нет (весь объем требует найма)	Частичная (требуется найм 5% от сокращения)	Полная (найм не требуется)
Автоматизация (высвобождение)	0%	3%	10%
Дополнительный спрос на труд	2,22 млн чел.	0,28 млн чел.	–1,11 млн чел. (высвобождение)
Изменение уровня безработицы (п.п.)	–2,0 п.п. (дефицит кадров)	–0,3 п.п.	+1,5 п.п.
Уровень безработицы после перехода	1,5%	3,2%	5,0%
Вероятность сценария	Низкая	Высокая	Средняя

Интерпретация результатов

Оптимистичный сценарий (низкая вероятность) привел бы к острому дефициту кадров, т. е. уровень безработицы оказался бы ниже, что вызвало бы инфляцию зарплат и рост издержек.

Реалистичный сценарий предполагает, что 75% сокращения времени компенсируется ростом производительности, а 3% работников высвобождаются за счет автоматизации. В конечном результате ожидается небольшое снижение безработицы (с 3,5% до 3,2%).

Пессимистичный сценарий возможен при агрессивной автоматизации без программ переобучения и приведет к росту безработицы до 5,0%, что потребует активной политики на рынке труда.

Таким образом, влияние сокращения рабочей недели на безработицу зависит от соотношения роста производительности и темпов автоматизации. Для минимизации негативных последствий необходимы: опережающий рост производительности (не менее 15%); программы переобучения высвобождаемых за счет автоматизации работников; стимулирование создания рабочих мест в новых секторах экономики.

Перспективы и условия реализации в России: структурный анализ

Обсуждение четырёхдневной рабочей недели в России наталкивается на парадокс: необходимость догоняющего развития и роста производительности, с одной стороны, и глобальный тренд на сокращение рабочего времени – с другой. Анализ текущих условий выявляет ряд фундаментальных ограничений, а также потенциальных точек роста.

В первую очередь, рассмотрим ряд *ограничений* и *проблемных зон*. Согласно данным ОЭСР и RAEX, производительность труда в России в 2025 году составляла 44,3 доллара ВВП на отработанный час [14], что значительно ниже показателей стран-лидеров (Ирландия – более 120 долларов) и многих стран Восточной Европы. Это означает, что сокращение рабочего времени без компенсирующего роста эффективности неминуемо ударит по конкурентоспособности.

По данным Международной федерации робототехники и Российской ассоциации развития роботизации на начало 2026 года, плотность роботизации в России составляет 19–20 роботов на 10 000 работников [15; 16]. Хотя этот показатель вырос по сравнению с 6–7 единицами трех-четырёхлетней давности, он всё ещё в 10–15 раз ниже, чем в Южной Корее или Сингапуре, и в 3–4 раза ниже среднемирового (около 150). Это означает, что технологическая база для массового замещения человеческого труда машинами пока недостаточна.

Еще одним ограничением является высокая доля занятых в секторах с непрерывным циклом или жёсткой привязкой к рабочему месту (промышленность, транспорт, розничная торговля, бюджетная сфера), что делает единовременный и повсеместный переход невозможным.

Риск роста безработицы и неформальной занятости обусловлены тем, что в секторах с низкой добавленной стоимостью и высокой долей ручного труда (лёгкая промышленность, сельское хозяйство, часть услуг) переход на четырёхдневку с сохранением зарплаты может быть экономически невозможен. Это приведёт либо к сокращению штата, либо к переводу части зарплаты «в конверт», чтобы компенсировать издержки бизнеса.

С другой стороны, процесс перехода на четырёхдневку обусловлен *потенциальными драйверами и возможностями*. Сокращённая неделя может стать мощнейшим катализатором инноваций. Столкнувшись с необходимостью платить ту же зарплату за меньшее время, бизнес будет вынужден инвестировать в автоматизацию, роботизацию и новые управленческие технологии.

Для работников старшего возраста (чьих ресурсов часто не хватает на пятидневку) и родителей с детьми четырёхдневка может стать оптимальной формой занятости, что позволит им дольше удерживаться на рынке труда [15].

Кроме того, в условиях дефицита кадров в высокотехнологичных секторах предложение четырёхдневной недели может стать мощным конкурентным преимуществом для компаний.

В этом контексте основным аргументом «за» становится не текущая ситуация, а стратегическая необходимость. Сокращенная неделя может стать не наградой за высокую производительность, а инструментом для ее достижения, создавая для бизнеса стимулы к глубокой цифровой трансформации и оптимизации процессов, для работников – временное пространство для непрерывного переобучения, для государства – ориентир для политики модернизации.

Поэтапная модель внедрения сокращенной рабочей недели для России

Предлагаем рассмотреть перспективную модель внедрения сокращенной рабочей недели в России. Ее можно представить как поэтапную, секторально-дифференцированную и учитывающую риски для рынка труда (табл. 6).

Таблица 6

Поэтапная модель внедрения четырёхдневной рабочей недели в России

Этап	Период	Секторы	Модель	Ключевые условия и меры
1. Пилотный этап	2026–2030	«Ядро» цифровой экономики: IT, финансы, консалтинг, креативные индустрии, отдельные компании-экспортёры	Компрессия (4/10) или гибрид, постепенный переход к сокращению часов	• Добровольное участие. • Мониторинг влияния на производительность и занятость. • Налоговые стимулы для автоматизации
2. Адаптационный этап	2030–2035	• Расширение на сферу услуг. • Разработка гибридных моделей для бюджетной сферы (образование, здравоохранение, госслужба). • Эксперименты в отдельных регионах/моногородах	Сменные графики, годовая норма часов, гибридные модели	• Создание правовой базы для гибких графиков. • Развитие системы переобучения высвобождаемых работников. • Отраслевые соглашения с профсоюзами. • Поддержка малого бизнеса
3. Этап системной трансформации	после 2035	Массовое распространение на все секторы, где это технологически возможно	Преимущественно модель сокращения (4/8) с сохранением зарплаты	• Достижение устойчивого роста производительности (2–3% в год). • Преодоление порога роботизации (100+ роботов на 10 тыс. работников). • Развитая система непрерывного образования. • Эффективные механизмы поддержки доходов и перераспределения рабочей силы

Проведённый анализ позволяет заключить, что четырёхдневная рабочая неделя является не утопическим проектом, а закономерным ответом на вызовы постиндустриальной экономики, где ценность создаётся интеллектуальным и креативным трудом, эффективность которого напрямую зависит от качества отдыха и общего благополучия человека. Международный опыт однозначно свидетельствует о её позитивном влиянии на ключевые социально-экономические показатели при грамотной организации.

Для России прямой перенос зарубежных моделей в текущих условиях сопряжён с высокими экономическими рисками, главными из которых являются низкая базовая производительность и недостаточный уровень автоматизации. Поэтому гипотеза о немедленном массовом переходе представляется несостоятельной. Однако сама идея должна рассматриваться не как угроза, а как стратегический ориентир и *инструмент модернизации*.

Воздействие на рынок труда будет двойственным: с одной стороны, четырёхдневка создаст новые рабочие места через эффект перераспределения и вовлечение новых групп работников; с другой – ускорит технологическое высвобождение работников в ряде отраслей, требуя упреждающих мер по переобучению и социальной защите. Влияние на инновационный цикл в долгосрочной перспективе видится положительным: временное ограничение станет катализатором процессных инноваций, цифровизации и инвестиций в человеческий капитал.

Реальность четырёхдневной рабочей недели в России возможна при выполнении ряда приоритетных условий:

- *Целенаправленная государственная и корпоративная политика* по ускоренной цифровизации и роботизации, выступающая основой для роста почасовой выработки.
- *Создание национальной системы непрерывного образования*, интегрированной с трудовой деятельностью.
- *Адаптация трудового законодательства*, стимулирующая внедрение гибких графиков при гарантиях сохранения доходов и защите от неформальной занятости.
- *Дифференцированный подход* к разным секторам экономики, регионам и категориям работников.

Только при таком комплексном подходе сокращение рабочего времени станет не источником социальной напряжённости и экономического отставания, а драйвером развития человеческого капитала, повышения конкурентоспособности и качества жизни.

В ближайшее десятилетие можно ожидать лишь точечного внедрения данной модели в наиболее прогрессивных компаниях, однако к середине 2030-х годов, при условии системных реформ, процесс может приобрести более широкий характер.

Список источников

1. Коммерсантъ (2025). Четырёхдневка как тренд: итоги глобальных экспериментов [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/7923045 (дата обращения: 25.02.2026).

2. Правила жизни (2025). Социологи выяснили, что четырёхдневная рабочая неделя спасает работников от выгорания [Электронный ресурс]. Режим доступа:

https://www.pravilamag.ru/news/society-news/23-07-2025/754087-sociologi-vyyasnili-chto-chetyrehdnevnaya-rabochaya-spasaet-rabotnikov-ot-vygoraniya-i-sposobstvuet-rostu-dohodov-kompanii/ (дата обращения: 25.02.2026).

3. Россия немного недорабатывает в трудовой сфере (2019) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/4003487 (дата обращения: 25.02.2026).

4. Россиянам раскрыли подробности о переходе на четырёхдневку. Депутат Нилов: рынок труда постепенно перейдет к четырёхдневной рабочей неделе [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gazeta.ru/business/news/2026/03/14/28056691.shtml?utm_auth=false (дата обращения: 27.02.2026).

5. КПРУ (2025). Четырёхдневная рабочая неделя в России: что говорит закон [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kp.ru/edu/rabota/chetyrekhdnevnaya-rabochaya-nedelya-v-rossii/ (дата обращения: 27.02.2026).

6. *Анисимов А. В.* Эволюция процесса сокращения рабочего времени в контексте общественного развития экономики труда // Финансовые рынки и банки. — 2022. — № 11 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-protsessa-sokrascheniya-rabochego-vremeni-v-kontekste-obschestvennogo-razvitiya-ekonomiki-truda (дата обращения: 27.02.2026).

7. КонсультантПлюс. Трудовой кодекс РФ, статья 91 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/bd14cccf0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/ (дата обращения: 27.02.2026).

8. Лидер британских профсоюзов призовет сделать рабочую неделю четырёхдневной [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://aif.ru/society/law/lider_britanskih_profsoyuzov_prizovet_sdelat_rabochuyu_nedelyu_chetyrehdnevnoy (дата обращения: 27.02.2026).

9. Autonomy (2021). Going public: Iceland’s journey to a shorter working week [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://autonomy.work/portfolio/icelandsww/ (дата обращения: 03.03.2026).

10. Какие страны приняли четырёхдневную рабочую неделю – опыт внедрения и трудности (2022) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://positivnews.ru/kakie-strany-prinyali-chetyrehdnevnuju-rabochuju-nedelju-opyt-vnedreniya-i-trudnosti/ (дата обращения: 03.03.2026).

11. ТАСС (2019). В Microsoft Japan рассказали об итогах эксперимента с четырёхдневной рабочей недели [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/7102166 (дата обращения: 03.03.2026).

12. Lenta.ru(2023). «Люди стали продуктивнее»: как прошел самый массовый эксперимент с четырёхдневкой [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://lenta.ru/articles/2023/01/23/4dnya/ (дата обращения: 10.03.2026).

13. Building a world where we work to live, not live to work. The 4 Day Week Foundation [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.4dayweek.co.uk/ (дата обращения: 10.03.2026).

14. RAEX (2025). Рейтинг экономик по производительности труда [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://raexpert.ru/researches/kpd_economy_2025/ (дата обращения: 10.03.2026).

15. Коммерсантъ (2025). Российская роботизация: итоги года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/8270418 (дата обращения: 10.03.2026).

16. РБК (2025). Доля пожилых в населении России достигла исторического максимума [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/society/26/09/2025/68d6dfdd9a79472452adde84 (дата обращения: 10.03.2026).

17. 4 Day Week Global (2023). Results from the world’s largest 4 day week pilot [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.4dayweek.com (дата обращения: 10.03.2026).

18. Федеральная служба государственной статистики. Трудовые ресурсы, занятость и безработица [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 10.03.2026).

19. Average Workweek by Country 2026 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/average-work-week-by-country (дата обращения: 16.03.2026).

20. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). Productivity and unit labour costs [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://stats.oecd.org (дата обращения: 16.03.2026).

21. International Federation of Robotics (IFR). (2025). World Robotics Report [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ifr.org (дата обращения: 10.03.2026).

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 16–23.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 16–23.

Научная статья

УДК 331.108.2

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ КАК ФАКТОР ДОЛГОСРОЧНОГО УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ: ПРОБЛЕМА РАЗРЫВА МЕЖДУ ИМИДЖЕМ И РЕАЛЬНОСТЬЮ

Варданян Ирина Самвеловна [1]
Савельева Дарья Андреевна [2]
Харченко Ульяна Сергеевна [3]
[1, 2, 3] Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается влияние бренда работодателя на долгосрочное удержание сотрудников с акцентом на проблему разрыва между транслируемым имиджем и реальными условиями труда. В исследовании использованы методы анализа научной литературы, сравнительного анализа и обобщения эмпирических данных. Показано, что сильный бренд способствует удержанию персонала лишь при согласованности объявленных преимуществ и фактических условий труда. Раскрыты управленческие и маркетинговые причины несоответствия ожиданий, последствия для удовлетворённости, доверия и текучести кадров. Сформулированы рекомендации по интеграции внутреннего и внешнего бренда, честной коммуникации и системному сбору обратной связи.

Ключевые слова: бренд работодателя, удержание персонала, текучесть кадров, имидж работодателя, доверие сотрудников, корпоративная культура, честная коммуникация, разрыв между ожиданиями и реальностью, ценностное предложение работодателя.

***Для цитирования*:** *Варданян И. С., Савельева Д. А., Харченко У. С.* Бренд работодателя как фактор долгосрочного удержания сотрудников: проблема разрыва между имиджем и реальностью // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 16–23.

Original article

EMPLOYER BRAND AS A FACTOR OF LONG-TERM EMPLOYEE RETENTION: THE PROBLEM OF THE GAP BETWEEN IMAGE AND REALITY

Vardanyan Irina S. [1]
Savelyeva Daria A. [2]
Kharchenko Ulyana S. [3]
[1, 2, 3] Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article examines the influence of the employer brand on long-term employee retention, with a focus on the gap between the projected image and actual working conditions. The

© Варданян И. С., Савельева Д. А., Харченко У. С., 2026.

research employs methods of scientific literature analysis, comparative analysis, and synthesis of empirical data. It is shown that a strong employer brand fosters employee retention only when the promised benefits are consistent with actual working conditions. The study reveals managerial and marketing causes of expectation mismatches, as well as the consequences for job satisfaction, trust, and staff turnover. Recommendations are formulated for integrating internal and external branding, ensuring honest communication, and systematically collecting feedback.

Keywords: employer brand, employee retention, staff turnover, employer image, employee trust, corporate culture, honest communication, gap between expectations and reality, value proposition to the employer.

For citation: *Vardanyan I. S., Savelyeva D. A., Kharchenko U. S.* Employer brand as a factor of long-term employee retention: the problem of the gap between image and reality. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:16–23. (In Russ.)

Введение

Современный рынок труда характеризуется жесткой конкуренцией за профессионалов высокого уровня. В этих условиях удержание персонала перестает быть исключительно частью службы управления персоналом и рассматривается как один из факторов устойчивости бизнеса в целом. Высокая текучесть кадров приводит к дополнительным затратам на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников, а также к снижению эффективности командной работы и обеспечению преемственности профессионального опыта. Особенно остро эта проблема проявляется в организациях, где передача знаний и навыков происходит исключительно внутри коллектива и зависит от длительного взаимодействия между сотрудниками. В связи с этим брендом работодателя следует рассматривать не только как инструмент формирования имиджа, но и как управленческий механизм, влияющий на операционные результаты компании.

Смена поколений, нехватка кадров и растущие требования кандидатов вынуждают организации разрабатывать инновационные подходы не только к поиску, но и к удержанию талантов. Одним из таких подходов стал бренд работодателя, который за последнее десятилетие превратился из модного тренда в обязательный элемент корпоративной стратегии. Компании инвестируют значительные ресурсы в создание привлекательного образа, публикуя в СМИ истории о сплоченном коллективе, заботе о сотрудниках и перспективах карьерного роста.

Тем не менее, за яркой рекламой часто скрывается реальность, существенно отличающаяся от заявленного. Именно здесь возникает ключевая проблема – разрыв между имиджем работодателя и реальностью. В ряде случаев формируемый бренд не соответствует реальным условиям работы.

Цель статьи – определить степень влияния бренда работодателя на долгосрочное удержание сотрудников. Объект исследования – бренд работодателя как инструмент управления, предмет – связь между восприятием бренда (имиджем) и фактическими условиями труда, а также их совокупное влияние на решение сотрудника о долгосрочном сотрудничестве. Гипотеза исследования строится на предположении, что сильный бренд работодателя способствует удержанию сотрудников только при его соответствии реальным условиям.

Научная новизна исследования заключается в том, что уточнена роль согласованности внешнего и внутреннего бренда работодателя как ключевого фактора долгосрочного удержания сотрудников. В отличие от существующих

подходов, акцент сделан не на силе бренда как таковой, а на степени его достоверности и соответствии реальному опыту сотрудников. Обоснована зависимость между разрывом имиджа и реальности и снижением уровня доверия, вовлеченности и организационной лояльности персонала. Предложен комплекс практических рекомендаций, направленных на интеграцию HR-коммуникаций и управленческих практик с целью минимизации данного разрыва.

Теоретические основы бренда работодателя

Бренд работодателя – это репутация организации как желаемого места работы, формирующаяся в умах потенциальных кандидатов и действующих сотрудников. Он отвечает на вопрос: «Почему стоит выбрать именно эту организацию?» и включает функциональные, финансовые и эмоциональные преимущества трудоустройства здесь.

Бренд работодателя формируется из нескольких ключевых компонентов:

- корпоративная культура – правила взаимодействия, подходы к лидерству и атмосфера доверия, служащая основой всего бренда;
- условия труда – зарплата, льготы, гибкие графики, работа в смешанном формате и баланс профессиональных обязанностей с личной жизнью;
- ценности компании – идеологическое ядро, особенно значимое для молодых поколений;
- HR-коммуникации и маркетинг – каналы продвижения бренда (сайты вакансий, социальные сети, мониторинг отзывов).

Особое внимание к бренду работодателя связано с ценностным предложением работодателя. Под этим понимается совокупность преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его трудовое участие: возможности профессионального развития, стиль управления, качество общения, условия труда, уровень доверия и перспективы карьерного роста. В отличие от рекламного образа компании, ценностное предложение работодателя должно основываться не на обещаниях, а на реальном опыте реализации и реальной практике управления персоналом. Именно настолько сильное ценностное предложение не столько создаёт привлекательную картинку для соискателя, сколько формирует у него реалистичные ожидания от будущей работы. Если заявленные преимущества не подтверждаются в первые месяцы работы, у сотрудника возникает разочарование, что особенно заметно на этапах этапа испытательного срока и может привести к снижению производительности и намерению отказаться от организации. Таким образом, исполнительный вице-президент выступает связующим звеном между внешним позиционированием работодателя и внешним общением сотрудников.

Стоит упомянуть, что различают внешний бренд – идеализированный образ для рынка труда – и внутренний – реальное восприятие на основе ежедневного опыта персонала. Эффективность бренда напрямую зависит от согласованности этих двух измерений: Разрыв между внешними обещаниями и внутренней реальностью снижает согласованность имиджа и воспринимаемого сотрудниками опыта работы.

Проблема разрыва между имиджем и реальностью

Разрыв между обещанным и реальным опытом работы возникает не случайно – он имеет конкретные управленческие и маркетинговые корни. В стремлении привлечь лучших кандидатов компании нередко приукрашивают условия, используя гиперболы («мы одна большая семья», «безграничные возможности роста»), которые не подкрепляются фактическими условиями. Маркетинговые обещания опережают операционную реальность, что становится первопричиной формирования разрыва. К этому добавляется формальная, «бумажная» корпоративная культура: ценности, декларируемые в кодексах и презентациях, не находят отражения в повседневном поведении руководителей и в системе мотивации. В результате сотрудники сталкиваются с двойной реальностью: официально заявленная модель работы и фактические условия, сильно отличающиеся друг от друга. Это приводит к «кризису реальности», резко снижающему вовлеченность и интерес к дальнейшей работе в компании.

Еще одно важное звено – несогласованность между отделом кадров и менеджментом. Отдел по персоналу формирует привлекательный образ, тогда как линейные руководители действуют в собственной логике, часто далекой от заявленных принципов. На первых неделях работы новичок обнаруживает, что ожидания, сформированные через описание вакансии, интервью и корпоративный сайт, не оправдались. Важной внутренней причиной такого разрыва является недостаточная согласованность между подразделениями по управлению персоналом, линейными руководителями и общей бизнес-стратегией организации. Нередко служба по работе с персоналом формирует привлекательные обещания для соискателей, в то время как руководители среднего и линейного звена выстраивают повседневную работу самостоятельно, и реальные практики не всегда соответствуют заявленным принципам. В результате возникает несоответствие между тем, что транслируется на этапе найма, и тем, с чем сотрудник сталкивается в процессе работы. Дополнительная проблема связана с отсутствием единых стандартов внутреннего и внешнего взаимодействия, а также системного контроля за тем, насколько заявленные преимущества действительно реализуются после трудоустройства. В этих условиях согласованность действий подразделения по управлению персоналом и руководителей становится необходимым условием сохранения доверия к работодателю.

Эмпирические исследования подтверждают, что такие несоответствия имеют измеримые последствия, что наглядно отражено на рис. 1. Это означает, что разрыв между имиджем и реальностью влияет не только на вовлеченность и текучесть, но и на репутацию работодателя на рынке труда. Негативный опыт сотрудников быстро становится видимым для соискателей и напрямую влияет на способность компании привлекать таланты в будущем.

Последствия такого разрыва носят системный характер: неоправданные ожидания напрямую снижают удовлетворенность работой – сотрудник чувствует себя обманутым, что приводит к падению мотивации и продуктивности. Одновременно снижается доверие к руководству и отделу кадров, поскольку обещания и фактические условия оказываются несоизмеримыми. В итоге растет текучесть кадров, особенно на испытательном сроке и в первый год работы,

а уход разочарованных сотрудников увеличивает прямые и косвенные затраты на подбор и замену персонала.

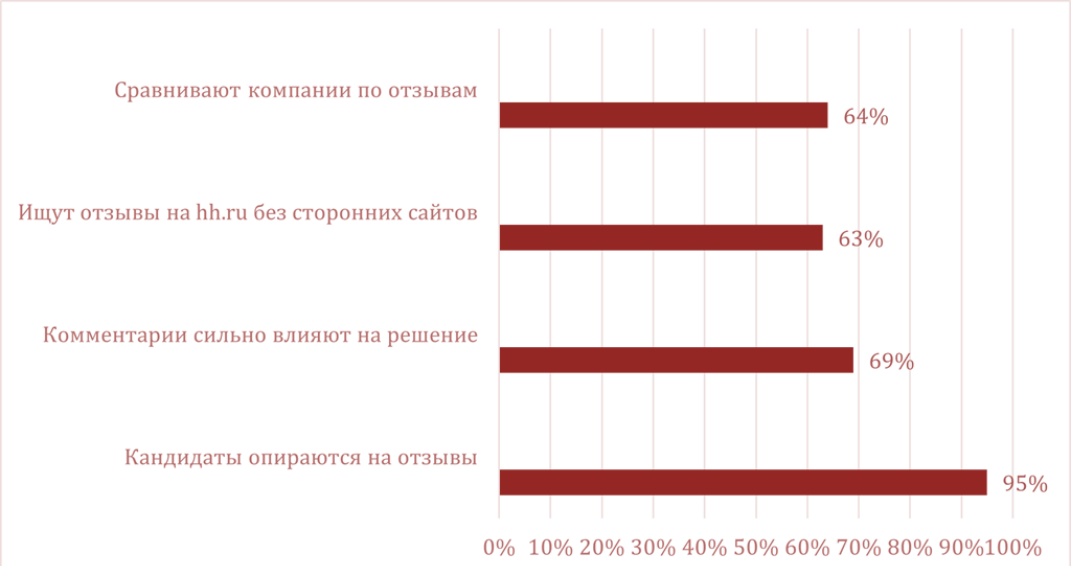


Рис. 1. Влияние отзывов на выбор работодателя: данные hh.ru (2024) [3]

В условиях цифровой прозрачности последствия разрыва выходят далеко за пределы организации. Негативный опыт сотрудников быстро становится достоянием общественности через платформы с отзывами, где анонимные комментарии формируют реалистичный срез внутренней жизни компании, который соискатели изучают до принятия предложения о работе. По данным hh.ru [4], 95% кандидатов знакомятся с отзывами о компании перед откликом или принятием предложения о работе, а 70% готовы искать реальные отзывы, если их нет на платформе. Платформа Dream Job [1] также подчеркивает, что отзывы сотрудников напрямую влияют на восприятие работодателя и на решения кандидатов о трудоустройстве.

Таким образом, разрыв между имиджем и реальностью не только повышает текучесть и снижает продуктивность, но и наносит долгосрочные репутационные потери, подрывая позиции компании на рынке труда.

Влияние бренда работодателя на удержание сотрудников

Ключевым теоретическим основанием для понимания связи бренда и удержания персонала выступает модель «ожидания – подтверждение»: сотрудник продолжает работать в компании, если его реальный опыт соответствует тем ожиданиям, которые у него сформировались на этапе найма. Долгосрочное удержание связано прежде всего с удовлетворенностью работой, вовлеченностью сотрудников и соответствием фактических условий заявленным обещаниям. Сильный бренд работодателя в данном контексте понимается как компания, которая хорошо известна целевой аудитории, вызывает устойчиво положительные ассоциации и получает высокие оценки от сотрудников и кандидатов. Та-

кой бренд влияет на каждый из перечисленных компонентов: он привлекает кандидатов, разделяющих ценности организации, задает прозрачные рамки взаимных обязательств и поддерживает чувство принадлежности к компании.

Однако связь между сильным брендом и лояльностью не является линейной. Бренд начинает способствовать удержанию только при условии его подлинности. Если внешние обещания не подкрепляются внутренней практикой, срабатывает «эффект разочарования»: сотрудник осознает несоответствие, теряет доверие, работает менее продуктивно и в итоге увольняется. Особенно остро это проявляется на испытательном сроке и в первые месяцы работы, когда формируются окончательные оценки организации. Следовательно, влияние бренда работодателя на удержание определяется не столько его привлекательностью, сколько достоверностью и согласованностью с реальным опытом сотрудников.

Рекомендации для компаний

Для того чтобы бренд работодателя работал на долгосрочное удержание, а не провоцировал текучесть, компаниям необходимо системно сокращать разрыв между имиджем и реальностью.

Первый и наиболее очевидный шаг – переход к честной коммуникации. Это означает отказ от гипербол и маркетинговых преувеличений в пользу реалистичного описания вакансий, условий труда и корпоративной культуры. Соискатель должен понимать не только преимущества, но и возможные сложности и ограничения работы в компании. Такой подход формирует адекватные ожидания и снижает вероятность разочарования впоследствии.

Второе направление – развитие корпоративной культуры как реального, а не декларативного элемента. Ценности компании должны быть встроены в ежедневные практики: процедуры найма, системы оценки, принципы обратной связи и, что особенно важно, в поведение линейных руководителей. Если ценности не подкрепляются действиями менеджмента, они воспринимаются как пустые лозунги и усиливают несоответствие между обещанным и реальным опытом.

Третья рекомендация касается регулярного сбора обратной связи от сотрудников. Короткие опросы, интервью при увольнении, анонимные каналы коммуникации позволяют компании держать руку на пульсе и своевременно выявлять зоны несоответствия между обещанным и реальным. Важно не только собирать данные, но и демонстрировать реакцию на них, – сотрудники должны видеть, что их мнение влияет на изменения в политике и процессах.

Четвертое и, возможно, ключевое условие – интеграция внутреннего и внешнего бренда. Внешний маркетинг в сфере управления персоналом не должен создаваться изолированно от внутренней реальности. Оптимальная практика – опираться в коммуникациях на реальные истории сотрудников, а не на вымышленные образы. Более того, работники становятся амбассадорами бренда, когда их опыт позитивен, и они готовы делиться им с внешним миром.

В конечном счете роль кадровой стратегии в удержании персонала выходит за рамки рекрутинга и адаптации. Отдел персонала должен выступать связующим звеном между внешними обещаниями и внутренней практикой, обеспечивая согласованность позиционирования и фактических условий. Это тре-

бует пересмотра ключевых показателей эффективности служб персонала: ориентации не только на скорость закрытия вакансий, но и на качество найма, уровень текучести на испытательном сроке, динамику вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Только когда бренд работодателя перестаёт быть маркетинговой конструкцией и становится отражением подлинного опыта сотрудников, он превращается в действенный инструмент долгосрочного удержания.

Для оценки эффективности работы бренда работодателя компания может использовать системные показатели, позволяющие фиксировать разрыв между обещаниями и реальным опытом сотрудников. Важно учитывать текучесть кадров в период испытательного срока, уровень сложности и удовлетворенности работой, а также долю положительных отзывов о компании на специализированных платформах, таких как hh.ru и Dream Job. Кроме того, полезно анализировать количество откликов кандидатов, завершивших трудоустройство, а также каналы, через которые действующие сотрудники рекомендуют организацию своим знакомым. Такой подход позволяет не только оценивать эффективность работы работодателя, но и своевременно выявлять несоответствия между имиджем и реальной практикой, а также корректировать действия службы по управлению персоналом и руководителей.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает гипотезу о том, что сильный бренд работодателя способствует долгосрочному удержанию сотрудников лишь при условии его соответствия реальным условиям труда. Разрыв между имиджем и реальностью, обусловленный преувеличением в коммуникациях в сфере управления персоналом, слабой корпоративной культурой или несогласованностью между отделом персонала и линейным менеджментом, провоцирует неоправданные ожидания, снижение доверия и рост текучести, особенно на испытательном сроке и в первые месяцы работы.

Практическая значимость работы состоит в обосновании необходимости интеграции внутреннего и внешнего бренда, перехода к честной и реалистичной коммуникации с соискателями и регулярного сбора обратной связи от сотрудников как ключевых условий трансформации бренда работодателя из инструмента привлечения в фактор устойчивого удержания персонала. В теоретическом плане результаты дополняют понимание связи между брендом работодателя и удержанием персонала, подчёркивая роль подлинности и согласованности в управлении имиджем работодателя.

В современных условиях прозрачного рынка труда бренд работодателя приобретает качество совместно создаваемого ресурса, формируемого не только внешними коммуникациями, но и реальным опытом сотрудников. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку «стоимости разрыва» – прямых финансовых потерь, связанных с преждевременным уходом персонала из-за несоответствия ожиданий и реального опыта работы. Кроме того, представляет интерес изучение влияния цифровых следов, таких как отзывы сотрудников и публикации в социальных сетях, на формирование негативного восприятия компании. С практической точки зрения, эффективное

удержание сотрудников требует системного управления опытом: каждое взаимодействие с организационной средой должно подтверждать заявленные ценности и стандарты поведения. Только такой подход, переводящий бренд работодателя из сферы маркетинговых обещаний в плоскость проверяемых управленческих практик, позволяет формировать нематериальный актив, способный обеспечивать долгосрочную устойчивость компании и минимизировать текучесть ключевых специалистов.

Список источников

1. Dream Job: отзывы о работодателе [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://dreamjob.ru/page/employers (дата обращения: 31.03.2026).

2. *Кучеров Д. Г., Завьялова Е. К.* Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8.: Менеджмент. — 2012. — Вып. 4. — С. 22–48.

3. Отзывы сотрудников – важный фактор при выборе компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hh.ru/article/32020 (дата обращения: 31.03.2026).

4. Рейтинг работодателей hh.ru-2024: итоги [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/7461312 (дата обращения: 31.03.2026).

5. *Славинский А. А.* Содержание и особенности управления брендом работодателя [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-osobennosti-upravleniya-brendom-rabotodatelya (дата обращения: 29.03.2026).

6. *Мокова К. В.* Модели построения бренда работодателя [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-postroeniya-brenda-rabotodatelya (дата обращения: 29.03.2026).

7. *Мухаметзянова И. Г.* Типичные ошибки при формировании бренда работодателя [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tipichnye-oshibki-pri-formirovanii-brenda-rabotodatelya (дата обращения: 29.03.2026).

8. *Иванова О. А.* Влияние брендинга работодателя на удержание сотрудников поколения Z через рассмотрение психологического благополучия сотрудника [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.hse.ru/edu/vkr/1048202035 (дата обращения: 29.03.2026).

Статья поступила в редакцию 31.01.2026; одобрена после рецензирования 15.02.2026; принята к публикации 01.03.2026.
The article was submitted 31.01.2026; approved after reviewing 15.02.2026; accepted for publication 01.03.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 24–30.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 24–30.

Научная статья

УДК 339.138:004.738.5

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ГОСБРЕНДА ЭКСПЕРТА В РОССИИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМАХ

Веретено Александра Александровна
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается алгоритм формирования госбренда эксперта в России на отечественных цифровых платформах. Раскрываются ключевые элементы публичной экспертности.

Ключевые слова: госбренд эксперта, личный бренд эксперта, цифровые платформы, TenChat, VK, Дзен, RuTube, Max.

Для цитирования: *Веретено А. А.* Алгоритм формирования госбренда эксперта в России на отечественных цифровых платформах // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 24–30.

Original article

ALGORITHM FOR FORMING THE GOVERNMENT EXPERT BRAND IN RUSSIA ON DOMESTIC DIGITAL PLATFORMS

Vereteno Aleksandra A.
Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article examines the algorithm for forming a government expert brand in Russia on domestic digital platforms. The key elements of public expertise are revealed.

Keywords: government expert brand, personal expert brand, digital platforms, TenChat, VK, Zen, RuTube, Max.

For citation: *Vereteno A. A.* Algorithm for forming the government expert brand in Russia on domestic digital platforms. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:24–30. (In Russ.)

В условиях развития цифровой экономики и трансформации медиапространства возрастает значение публичной экспертности специалистов, представляющих государственные, образовательные и общественные институты.

© Веретено А. А., 2026.

Современные цифровые платформы становятся ключевым каналом взаимодействия государства и общества, что формирует новые требования к качеству публичной коммуникации и экспертного контента.

В этих условиях особую актуальность приобретает формирование госбренда эксперта, который можно рассматривать как управляемый процесс конструирования публичной экспертности, основанный на профессиональной компетентности и социальной значимости транслируемого контента. Стоит отметить, что в современной российской практике государственная коммуникация все чаще рассматривается как элемент цифрового брендинга. Граждане ожидают от представителей государственных структур оперативности взаимодействия, доступности информации, использования понятного «человеческого языка» и качественного контента, а также корректной работы с обратной связью.

Дополнительный системный уровень формирования госбренда в цифровой среде обеспечивают так называемые «госпаблики», представляющие собой официальные страницы государственных организаций в социальных сетях. На нормативном уровне закреплены требования к их созданию, ведению и интеграции с инфраструктурой электронного государства. Так, распоряжением Правительства Российской Федерации социальные сети ВКонтакте и Одноклассники определены в качестве платформ для создания официальных страниц государственных органов [2].

Необходимо отметить, что важную роль в продвижении экспертного контента на отечественных цифровых платформах играют рекомендательные алгоритмы, определяющие распространение и видимость информации. С 2023 года владельцы интернет-ресурсов, использующих рекомендательные технологии, обязаны публично информировать пользователей о применении таких механизмов. Данные требования закреплены приказом Роскомнадзора № 149, который предусматривает размещение уведомления о применении рекомендательных технологий, а также публикацию отдельной страницы с описанием процессов сбора, систематизации и анализа пользовательских предпочтений [3]. Анализ отечественных платформ показывает, что каждая из них использует собственные механизмы рекомендаций и взаимодействия с пользователями. Так, платформа TenChat фиксирует использование рекомендательных технологий и учитывает ряд сигналов для формирования рекомендаций, включая данные профиля, профессиональные связи, подписки, хэштеги и пользовательские реакции на контент. Платформа RUTUBE также использует рекомендательные алгоритмы, которые анализируют действия пользователей (лайки, комментарии, подписки, репосты), а также метаданные видеоконтента, включая название, описание и категорию публикаций.

Одновременно развивается экосистема отечественных коммуникационных сервисов, среди которых особое место занимает мессенджер Max, позиционируемый как цифровая платформа для общения, обмена документами и решения рабочих задач [4]. В документации платформы предусмотрены механизмы создания публичных и приватных каналов, процедуры верификации организаций, а также интеграция с другими цифровыми ресурсами через систему подтверждения регистрации в Роскомнадзоре и использование специальной метки верификации.

Таблица 1

Типология носителей госбренда эксперта

Тип носителя госбренда	Функция «общественной полезности»	Ядро аудитории	Каналы и контент-доказательства	Риски/ограничения публичности
Наука (НИИ, лаборатории, исследователи)	Перевод сложного знания в применимые решения + научная репутация страны/отрасли	Студенты, инженеры, грантодатели, бизнес, СМИ	Объясняющие материалы; разбор исследований; открытые данные; демонстрация методологии	Риск «научпоп без точности», разглашение служебных/неопубликованных данных
Высшее образование (преподаватели, методисты, академические управленцы)	Качество образования, карьерные траектории, культура доказательности	Абитуриенты, родители, студенты, работодатели	Методики, «разбор ошибок», примеры заданий, навигация по возможностям	Баланс «учитель-эксперт» и «личные мнения»; защита данных студентов
Школа/СПО (учителя, наставники, практики)	Навыки, воспитательная повестка, профилактика рисков, участие семьи	Родители, учащиеся, местное сообщество	Рубрики «что делать», расписания/проекты, профилактика; связка с госпабликом	Высокая чувствительность к этике, работе с детьми и жалобами
Госуправление (служащие, руководители направлений)	Сервисность государства, понятные правила, снижение транзакционных издержек	Граждане, бизнес, НКО, СМИ	Пояснение норм/процессов; «как получить услугу»; ответы на вопросы	Ограничения госслужбы; риск политизации и «обещаний вместо процедуры»
Депутаты/политики	Представительство интересов, публичная отчётность, коммуникация с округом	Избиратели, инициативные группы, СМИ	Отчёты; публичные консультации; разбор обращений	Поляризация; высокий репутационный риск
Эксперты госкорпораций и стратегических предприятий	Технологическое лидерство, безопасность, инфраструктурная надёжность	Профсообщество, регионы присутствия, поставщики, молодые кадры	Кейсы внедрений; разбор отраслевых трендов; участие в форумах	Доступ к чувствительной информации; санкционные/безопасностные риски
Регуляторы и надзор (инспекции, контрольные органы)	Профилактика нарушений, безопасность, снижение конфликтов «гражданин–государство»	Бизнес и граждане в зоне регулирования	Памятки/чек-листы; разбор типовых ошибок	Юридическая точность; запрет давать индивидуальные «юридические гарантии»
Общественные деятели (общественные советы, волонтёры, лидеры инициатив)	Повышение доверия к решениям через вовлечение аудитории и обратную связь	Комьюнити, местные СМИ, активисты	Обсуждения, общественные консультации, сбор предложений	Риск конфликтов, фейков, «захвата повестки»

Составлено автором

Таким образом, формирование госбренда эксперта в современной цифровой среде целесообразно рассматривать как мультиплатформенную коммуникационную экосистему, в которой различные платформы выполняют определенные функции в процессе формирования доверия аудитории. В связи с этим возникает необходимость разработки алгоритма формирования госбренда эксперта на отечественных цифровых платформах, учитывающего особенности национальной цифровой среды, нормативно-правового регулирования и алгоритмических механизмов распространения контента.

Далее рассмотрим определение понятия «госбренд», а также типологию носителей госбренда. Следует отметить, что в контексте настоящего исследования госбренд рассматривается через призму формирования личного бренда эксперта, транслирующего общественно значимую профессиональную компетенцию.

Госбренд эксперта – персональный экспертный бренд специалиста, который публично представляет общественно значимую компетенцию, такую как общественная деятельность, политика, наука, образование, медицина и т. д.

В табл. 1 представлена типология носителей госбренда эксперта.

Таким образом, представленная типология носителей госбренда эксперта позволяет систематизировать основные формы публичной экспертности в государственном и общественном секторе. Каждая из выделенных категорий экспертов выполняет собственную функцию общественной полезности, формирует специфическое ядро аудитории и использует определённые каналы коммуникации и доказательства профессиональной компетентности.

Следует отметить, что при создании экспертного блога представители различных институциональных сфер могут ориентироваться на данную типологию как на основу для определения собственной коммуникационной стратегии. Выбор формата контента, каналов распространения информации и модели взаимодействия с аудиторией во многом определяется типом носителя госбренда, характером его профессиональной деятельности и уровнем публичной ответственности.

Так, для научных сотрудников и преподавателей ключевым направлением становится популяризация научных знаний и объяснение сложных исследований доступным языком. Представители государственного управления и регуляторных органов, в свою очередь, ориентируются на разъяснение процедур, нормативных требований и механизмов получения государственных услуг. Общественные деятели и лидеры инициативных сообществ используют цифровые платформы для организации общественного диалога и вовлечения граждан в обсуждение социально значимых вопросов.

Таким образом, представленная типология может рассматриваться как практический ориентир при формировании экспертного блога и выборе модели публичной коммуникации.

Далее рассмотрим алгоритм формирования госбренда эксперта, который можно применять как дорожную карту при формировании бренда эксперта. Ранее, в 2020 г. в статье «Личный бренд преподавателя вуза в социальных сетях» автором была представлена следующая последовательность шагов при создании личного бренда преподавателя вуза:

1) разработать уникальное личное предложение (УЛП);

Таблица 2

Алгоритм формирования госбренда эксперта

Этап	Содержание этапа	Основные элементы
1. Определение целей госбренда	На первом этапе формируется экспертная идентичность и определяется роль эксперта в общественной и профессиональной среде	Профессиональная специализация эксперта; общественная миссия; стратегические цели публичной коммуникации; институциональная принадлежность
2. Анализ аудитории и общественных запросов	На данном этапе проводится анализ целевых аудиторий, для которых предназначена экспертная коммуникация	Основные группы аудитории; информационные потребности; уровень профессиональной подготовки аудитории; актуальные общественные запросы
3. Позиционирование эксперта	На данном этапе формируется уникальное позиционирование эксперта и устойчивое восприятие его образа в цифровой медиасреде	Ключевая тематика экспертного контента; стиль и тон коммуникации; формат взаимодействия с аудиторией; экспертная ниша
4. Формирование цифровой экосистемы платформ	Следующим этапом является выбор цифровых платформ для реализации коммуникационной стратегии. Каждая платформа выполняет определённую функцию в системе формирования госбренда эксперта	TenChat – экспертная и профессиональная коммуникация; VK – широкая аудитория; RuTube – видеоконтент и лекции; Дзен – аналитические материалы; Max –коммуникация и взаимодействие с аудиторией
5. Разработка контент-стратегии	На данном этапе определяется структура контента, обеспечивающая демонстрацию профессиональной компетентности эксперта и общественной значимости его деятельности	Тематические рубрики; форматы публикаций; частота публикаций; структура экспертных материалов
6. Производство контента	Следующим этапом является системное создание контента в соответствии с ранее разработанной стратегией	Контент-план; шаблоны публикаций; визуальная структура контента; форматы экспертных материалов
7. Дистрибуция контента и коллаборации	На данном этапе осуществляется распространение контента, расширение аудитории и укрепление экспертных связей	Репосты; коллаборации с экспертами; участие в профессиональных сообществах; совместные проекты
8. Обратная связь и развитие сообщества	Формирование госбренда эксперта невозможно без взаимодействия с аудиторией и развития профессионального сообщества	Ответы на комментарии; обсуждение профессиональных вопросов; развитие экспертного сообщества; вовлечение аудитории в обсуждение общественно значимых тем
9. Комплаенс и управление репутационными рисками	Особенностью госбренда эксперта является необходимость соблюдения нормативных, этических и репутационных требований	Правовые ограничения; требования к публичной коммуникации; защита конфиденциальной информации; этические нормы
10. Аналитика и оптимизация	Заключительным этапом является анализ эффективности коммуникации и корректировка стратегии формирования госбренда	Охват аудитории; уровень вовлечённости; динамика подписчиков; реакция аудитории на контент

Составлено автором

2) провести стратегический анализ рынка;
3) определить целевую аудиторию;
4) составить целеполагание по SMART на год;
5) выбрать социальную сеть;
6) разработать план продвижения на год [1].

Однако в условиях развития цифровых платформ и усиления роли публичной экспертности в государственном и общественном секторе возникает необходимость адаптации алгоритма к задачам формирования госбренда эксперта.

Формирование госбренда эксперта в цифровой среде представляет собой системный процесс, включающий несколько последовательных этапов, направленных на формирование устойчивой публичной экспертности, развитие доверия аудитории и обеспечение институциональной репутации эксперта.

Предлагаемый алгоритм включает следующие этапы, которые представлены в таблице (таб. 2).

Практическая апробация предложенного алгоритма формирования госбренда эксперта была проведена на примере авторского экспертного блога в деловой социальной сети TenChat. Следует отметить, что TenChat представляет собой отечественную цифровую платформу, ориентированную на профессиональную коммуникацию, развитие деловых связей и продвижение экспертного контента. Платформа активно используется представителями бизнеса, науки и государственного сектора для формирования профессиональной репутации и публичной экспертности.

В рамках реализации алгоритма автором был сформирован экспертный блог, посвящённый вопросам брендинга, стратегического маркетинга и развития цифровых коммуникаций. В основе позиционирования блога (рис. 1) лежит концепция авторской методологии «Feelософия смыслов», направленной на развитие брендинга впечатлений и стратегического позиционирования экспертов и организаций.

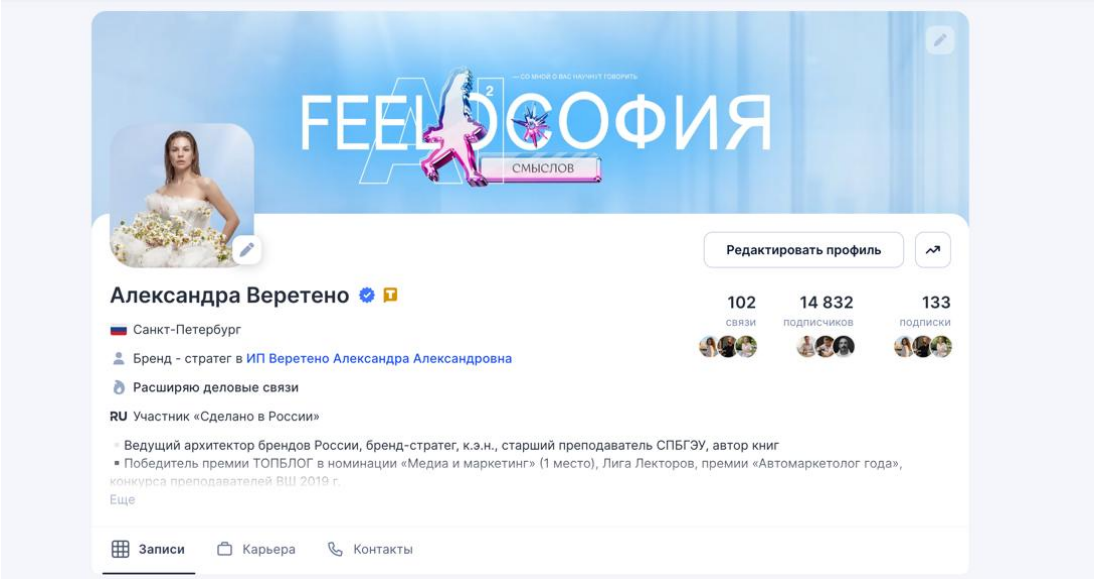


Рис. 1. Блог Александры Веретено в TenChat

По состоянию на момент проведения исследования аудитория блога составляет более 14 тысяч подписчиков, что свидетельствует о формировании устойчивого экспертного сообщества и подтверждает эффективность выбранной стратегии цифрового позиционирования. В 2024 году данный блог победил в национальной премии ТОПБЛОГ в номинации «Медиа и маркетинг» (1 место), что, в свою очередь, демонстрирует практическую применимость алгоритма для формирования госбренда эксперта на отечественных цифровых платформах.

В заключение отметим, что предложенный алгоритм формирования госбренда эксперта позволяет системно подойти к построению публичной экспертности в условиях современной цифровой среды. Его особенностью является поэтапное объединение стратегических, содержательных и коммуникационных аспектов продвижения эксперта, представляющего общественно значимую профессиональную компетенцию. В отличие от классического подхода к формированию личного бренда, госбренд эксперта требует учета не только вопросов позиционирования и продвижения, но и институциональной принадлежности, общественной миссии, нормативных ограничений и репутационных рисков. Практическая значимость предложенного алгоритма заключается в том, что он может использоваться в качестве дорожной карты для представителей науки, образования, государственного управления, общественной деятельности и других сфер, в которых экспертная публичность становится важным элементом профессиональной репутации и общественного доверия.

Список источников

1. *Веретено А. А.* Личный бренд преподавателя вуза в социальных сетях / Брендменеджмент пространств: Сб. статей Всероссийской науч.-практ. конф. — Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 202. — С. 26–31.

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.09.2022 № 2523-р [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_70/activity/legal-education/explain/e1283670/ (дата обращения: 10.03.2026).

3. Приказ Роскомнадзора от 06.10.2023 № 149 «Об утверждении требований к содержанию информации о применении информационных технологий предоставления информации на основе сбора, систематизации и анализа сведений, относящихся к предпочтениям пользователей сети Интернет, и размещению такой информации на информационном ресурсе» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rg.ru/documents/2023/12/04/roskomnadzor-prikaz149-site-dok.html (дата обращения: 10.03.2026).

4. Max – российская цифровая платформа-мессенджер [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/life/news/6863a90e9a7947a7cb831914 (дата обращения: 10.03.2026).

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 31–40.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 31–40.

Научная статья

УДК 338.2

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

Гончарук Александра Юрьевна [1]
Юденко Марина Николаевна [2]
[1, 2] Санкт Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье выполнен анализ рынка сферы оптовой торговли сантехнического оборудования, что определило цель работы – выявить наиболее приемлемые подходы к стратегической деятельности компаний на рынке оптовой торговли сантехнической продукцией. Рассмотрены существующие подходы стратегического анализа применительно к деятельности компании в сфере оптовой торговли. По результатам проведенных исследований в статье доказана необходимость многовекторного подхода при формировании корпоративной стратегии, отдавая приоритеты ресурсному подходу.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, оптовая торговля сантехникой, стратегическое планирование, многовекторный подход.

Для цитирования: *Гончарук А. Ю., Юденко М. Н.* Подходы к формированию корпоративной стратегии компаний в сфере оптовой торговли // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 31–40.

Original article

APPROACHES TO FORMING CORPORATE STRATEGY FOR COMPANIES IN THE SPHERE OF WHOLESALE TRADE

Goncharuk Alexandra Yu. [1]
Yudenko Marina N. [2]
[1, 2] Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article analyzes the market for wholesale trade in plumbing equipment, which determined the purpose of the work – to identify the most acceptable approaches to the strategic activities of companies in the market for wholesale trade in plumbing products. The existing approaches to strategic analysis are considered in relation to the company's activities in the field of

© Гончарук А. Ю., Юденко М. Н., 2026.

wholesale trade. Based on the results of the conducted research, the article proves the need for a multi-vector approach in the formation of corporate strategy, giving priority to the resource-based approach.

Keywords: corporate strategy, wholesale trade of plumbing fixtures, strategic planning, multi-vector approach.

For citation: *Goncharuk A. Yu., Yudenko M. N.* Approaches to forming corporate strategy for companies in the sphere of wholesale trade. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:31–40. (In Russ.)

Введение

Актуальность статьи обусловлена важностью бизнеса оптовой торговли как связующего звена между производителями и розничной торговлей. Стратегическое планирование в оптовой торговле традиционно ассоциировалось с масштабированием, снижением издержек и расширением ассортимента. Однако в условиях насыщения рынка, усиления роли крупных ритейлеров и трансформации поведения B2B-покупателей такие инструменты становятся все менее эффективными. Особенно это заметно в нишевых сегментах – например, в торговле сантехникой, где успех определяется не количеством SKU (Stock Keeping Unit – единица учёта товара), а способностью оперативно и грамотно решать инженерные задачи клиентов. То есть ключевой фактор успеха заключается не в широте ассортимента, а в профессионализме и скорости реакции на потребности клиентов – умении понять, какое именно решение нужно клиенту для конкретной задачи, и умении воплотить его в реальность.

В отличие от массовых категорий (например, крепеж или стройматериалы), сантехническое оборудование характеризуется высокой степенью взаимозависимости компонентов, сложностью монтажа и длительным жизненным циклом, что делает клиента особенно чувствительным к качеству технической поддержки, скорости реакции на сбои и надежности партнера. В таких условиях корпоративная стратегия должна переориентироваться с «продажи товара» на «обеспечение результата».

Цель статьи – исследовать деятельность компании с учетом существующих стратегических подходов к формированию корпоративной стратегии и по результатам проведенного анализа определить наиболее приемлемые подходы к деятельности компаний на рынке оптовой торговли сантехнической продукцией.

Новизна предлагаемых научных положений определяется комплексным подходом к выбору корпоративной стратегии компаний с учетом особенностей их деятельности на рынке оптовых продаж сантехнической продукции. По результатам проведенных исследований сделан вывод о необходимости многовекторного подхода при формировании корпоративной стратегии, отдавая приоритеты ресурсному подходу.

Теоретические подходы к формированию корпоративной стратегии

Корпоративная стратегия обычно определяется как совокупность долгосрочных решений и действий, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества и максимизацию стоимости предприятия. В научной литературе выделяют несколько ключевых подходов к разработке стратегии [1].

1. Классический (аналитический) подход предполагает систематический анализ внешней и внутренней среды компании с использованием инструментов, таких как PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера и SWOT-анализ. Данный подход акцентирует внимание на рациональном прогнозировании и выборе оптимального вектора развития на основе объективных данных [2].

2. Ресурсы – это особые активы компании, которыми она управляет и которые контролирует. Если использовать их в сочетании друг с другом, то они могут позволить компании выполнять работу лучше конкурентов [3]. Ресурсный подход обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество за счет обладания ресурсами, которые являются ценными, редкими, трудноимитируемыми и организационно подкрепленными (VRIO-критерии). В контексте оптовой торговли такими ресурсами могут выступать организационные ресурсы (эксклюзивные договоры с производителями, логистическая гибкость), трудовые ресурсы (техническая экспертиза персонала) и конечно сами производственные ресурсы (сантехника, оборудование). Причем корпоративная социальная ответственность, которую можно рассматривать как элемент организационной культуры, также, по мнению авторов, является стратегическим, но недооцененным ресурсом компаний [4].

3. Процессный подход рассматривает стратегию как динамический, эволюционный процесс, в который вовлечены все уровни организации. Процессный подход в стратегическом управлении рассматривает деятельность компании как сеть взаимосвязанных процессов, направленных на достижение долгосрочных целей.

4. Инновационный подход, представленный концепцией «голубого океана», призывает не конкурировать в существующих рыночных условиях, а создавать новые ценности и новые рыночные пространства, где конкуренция становится неактуальной. Этот подход особенно перспективен для B2B-секторов, где клиенты все чаще ищут партнерские, а не транзакционные отношения [5].

Обратим внимание на исследования отечественных ученых. Так статье Семенова Д. А. [6, с. 40] приводятся выводы, которые актуальны для исследуемого бизнеса и совпадают с точкой зрения авторов. Ученый обращает внимание, что корпоративная стратегия должна использовать портфельный подход к принятию стратегических решений, рассматривая все виды бизнеса фирмы, чтобы определить, как создать максимальную ценность. Чтобы разработать корпоративную стратегию, фирмы должны посмотреть, как различные бизнесы, которыми они владеют, сочетаются друг с другом.

Методы стратегического анализа на рынке оптовой торговли сантехникой

Рынок сантехники в России представляет собой сложную экосистему, включающую производителей, дистрибьюторов, розничные сети, подрядные организации. В 2023–2024 гг. высокий спрос со стороны строительной отрасли и стратегии импортозамещения обеспечили рост внутреннего выпуска сантехники. Меры господдержки (льготная ипотека, субсидии застройщикам) удерживали объемы ввода жилья на высоком уровне. При этом западные

компании сокращали присутствие в России, но отечественные производители заполнили высвободившиеся ниши, особенно в среднем и низком ценовых сегментах. Общее производство бытовой сантехники выросло примерно на 8% за 2023–2024 гг., достигнув 28 млн единиц.

При этом сегмент оптовой торговли отличает ряд нижеприведенных особенностей.

1. Высокая зависимость от ключевых брендов – многие производители сантехники (Grohe, Weltwasser, Orans, Ideal Standard) работают по модели эксклюзивного дистрибьюторства, что ограничивает свободу действий оптовиков.
2. Техническая сложность продукта – клиенты (строительные компании, подрядчики, розничные сети) ожидают не просто поставку, а консультационную поддержку по совместимости, монтажу, гарантийному обслуживанию.
3. Логистические вызовы – сантехническое оборудование часто габаритное, требует бережного обращения и точной координации поставок.
4. Цифровизация B2B-процессов – все больше компаний переходят на электронные каталоги, API-интеграции и автоматизированные заказы.

Эти особенности делают недостаточным применение только одного подхода к формированию корпоративной стратегии. Успешная стратегия должна быть многогранной и учитывать следующие ключевые элементы:

- диверсификацию ассортимента;
- гибкие ценовые условия;
- надежную логистику, активное онлайн-продвижение (SEO, каталоги), специализированные промо-акции для B2B и качественный сервис, обеспечий бесперебойные поставки и удовлетворение спроса.

Считаем нелишним рассмотреть, как перечисленные теоретические подходы и особенности оптовой торговли на рынке сантехники могут быть интегрированы в единую стратегическую логику создания корпоративной стратегии на примере предприятия – оптовика сантехники.

Aquaart Group – ключевой игрок сантехнического рынка. Компания основана в 1996 году в Санкт-Петербурге и является владельцем собственного бренда AM.PM, держателем бренда Damixa в России и СНГ. В компании больше 1200 сотрудников, есть офисы и складские комплексы в Санкт-Петербурге, Москве, Казахстане, собственное производство мебели для ванной комнаты в Ульяновске, производство и сборочный цех в Санкт-Петербурге.

Бизнес группы компаний Aquaart начинался с семи сотрудников, контракта с сетью «Искрасофт» и первых продаж в Санкт-Петербурге. В настоящее время только в управлении продаж работают 425 сотрудников, в год подключается 100 новых клиентов, а ежемесячные отгрузки, если их сравнивать с тем, что было в самом начале пути, составляют 27 годовых оборотов. Только на территории России товары группы компаний Aquaart поставляются в 1117 городов.

Ключевыми клиентами компании являются крупнейшие сетевые строительные гипермаркеты (DIY), такие как Leroy Merlin, OBI, Castorama, Бауцентр,

Мегастрой, Максидом. По статистике, каждый пятый смеситель, проданный в сетевых гипермаркетах, – это продукт Aquaart Group.

Проведем краткое исследование, как можно развивать корпоративную стратегию предприятия с применением существующих стратегических подходов.

1. Классический подход к корпоративной стратегии (анализ среды) – SWOT-анализ и PEST-анализ «Акваарт Групп»

SWOT-анализ

Сильные стороны:

1) устойчивая рыночная позиция: ключевой игрок на сантехническом рынке России и СНГ с более чем 25-летней историей;
2) собственные бренды и эксклюзивные права: владение брендом AM.PM и эксклюзивное дистрибьюторство премиального бренда Damixa;
3) вертикальная интеграция: наличие собственного производства товаров для ванных комнат;
4) географическое присутствие: офисы и склады в ключевых городах России и стран СНГ, расширение присутствия в сторону Европы (Венгрия), что обеспечивает логистическую гибкость и охват рынка;
5) крупный штат (ресурс для масштабирования и операционной устойчивости).

Слабые стороны:

1) ограниченная международная экспансия: деятельность сконцентрирована на территории России и СНГ, что делает компанию уязвимой к локальным экономическим и политическим рискам (однако в настоящее время компания выходит на рынок Венгрии);
2) брендовое восприятие: собственный бренд (AM.PM) может быть менее узнаваем за границей по сравнению с глобальными конкурентами.

Возможности:

1) развитие экологичных и «умных» решений: рост спроса на водосберегающие, энергоэффективные и smart-товары для ванных комнат (чем сейчас компания активно и занимается).

Угрозы:

1) экономическая нестабильность: инфляция, колебания курса рубля, снижение покупательной способности населения;
2) ужесточение конкуренции: рост числа локальных производителей и усиление позиций международных брендов через параллельный импорт;
3) логистические и таможенные риски: сложности с международными поставками, особенно для бренда Damixa в Россию и бренда AM.PM за границу;
4) регуляторные изменения: новые требования к экологичности, безопасности и маркировке продукции.

PEST-анализ «Акваарт Групп»

Политические факторы:

1) поддержка импортозамещения и локализации производства со стороны государства;

2) санкции и контрсанкции влияющие на доступ к западным технологиям и компонентам;
3) стабильность внешнеэкономических связей с дружественными странами (Казахстан, Беларусь и др.).

Экономические факторы:

1) высокая инфляция и волатильность рубля увеличивают издержки на импорт;
2) снижение реальных доходов населения может сокращать спрос на необязательные ремонтные работы;
3) рост цен на строительные материалы и логистику.

Социальные факторы:

1) увеличение интереса к качеству, дизайну и функциональности ванных комнат;
2) рост спроса на «умные» и экологичные решения в быту;
3) урбанизация и обновление жилого фонда стимулируют рынок сантехники и мебели.

Технологические факторы:

1) развитие цифровых платформ B2B/B2C для продаж и обслуживания;
2) автоматизация производства и внедрение CAD/CAM-систем;
3) появление новых материалов и технологий (например, антимикробные покрытия, сенсорная сантехника);
4) ускорение перехода на «умные» ванные комнаты с IoT-устройствами.

На основе анализа внешней и внутренней среды высший менеджмент компании склоняется к выбору следующих типов корпоративной стратегии:

- стратегия дифференциации (основная) – компания делает ставку не на цену, а на уникальность предложения – целостные коллекции, единый дизайн, сервис «одного окна»;
- стратегия вертикальной интеграции – собственное производство и сборка снижают зависимость от поставщиков;
- стратегия развития бренда – инвестиции в AM.PM как альтернативу импортным брендам.

2. Ресурсный подход – выявление ресурсов, определяющих конкурентоспособность компании.

Основные виды ресурсов компании представлены в табл. 1.

Краткий анализ ресурсов позволил выявить ключевые источники устойчивого конкурентного преимущества у «Аквaарт Групп»:

- эксклюзивное право на датский бренд Damixa в России;
- собственное производство и собственный бренд;
- долгосрочная репутация и опыт.

Эти ресурсы ценны, редки, трудно копируемые и поддерживаются компанией – они создают долгосрочный барьер для конкурентов. Компания не пытается «догнать» конкурентов по ассортименту или цене. Она строит стратегию вокруг того, что у нее есть, и чего нет у других.

Таблица 1

Виды ресурсов, обеспечивающих деятельность «Акваарт Групп»

Вид ресурса	Описание
Трудовые ресурсы	Общая численность персонала: более 1 200 сотрудников. Управление дистрибуцией (продажи): более 425 сотрудников (это ядро коммерческой деятельности). Производственные подразделения: работники мебельного завода и сборочных цехов. Логистика и складские операции: персонал складских комплексов в Санкт-Петербурге, Москве (и других городах РФ) и Казахстане. Административно-управленческий аппарат: офисные сотрудники, включая маркетинг, финансы, HR, IT, юридическое сопровождение и др. Региональные представители и менеджеры по работе с ключевыми клиентами (DIY-сети). Квалификация – штат включает специалистов по производству мебели и сантехники, инженеров-технологов, логистов, менеджеров по продажам и клиентскому сервису. Наличие собственной команды по управлению брендами (AM.PM, Damixa). Внедрены системы KPI, регулярные тренинги, проект Академия Aquaart
Финансовые ресурсы	Стабильный приток выручки (много новых клиентов каждый год при удержании старых). Финансовая устойчивость – долгосрочное сотрудничество с крупнейшими DIY-сетями (Leroy Merlin, OBI и др.) (надежная кредитоспособность и высокий уровень доверия со стороны ритейлеров). Высокая доля рынка – каждый пятый смеситель в сетевых гипермаркетах – это продукт Aquaart Group (значительная доля выручки от массового канала)
Производственные ресурсы	Собственное производство (мебельный завод и сборочные цеха). Сборка в СПб позволяет быстро реагировать на заказы DIY-сетей. Современные линии по производству корпусной мебели
Логистические ресурсы	Складские комплексы в нескольких городах РФ и СНГ. Развитая логистическая сеть (товар поставляется в 1 117 городов России). Автопарк – собственный, арендуемый. Управление запасами (поддержание достаточного уровня оборотных запасов для обеспечения бесперебойных поставок в DIY-сети с высокой частотой завоза). Системы управления складом (WMS) и транспортом (TMS). Скорость доставки – на следующий день по СПб и Москве и до 10 дней в регионы
Брендовые и интеллектуальные ресурсы	Собственный бренд AM.PM и эксклюзивное право на бренд Damixa Позиционирование: эконом и премиум сегменты. Права на бренды, дизайн-патенты, каталоги продукции, IT-системы управления продажами и логистикой

3. Процессный подход

Основой процессного подхода является сам «процесс», определяемый как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности компании, которые преобразуют входы в выходы и направленные на достижение конечного, измеримого и конкретного результата.

Компания в рамках стратегического планирования определила свою миссию как «создать мир, в котором ванная – самое важно место в доме», а не просто «продажа сантехники». Это вытекает из SWOT- и PEST-анализа: рост спроса на дизайн-решения, слабость конкурентов в комплектных предложениях, наличие собственного производства. Далее стратегические цели декомпозируются на бизнес-процессы. «Акваарт Групп» выделяет ключевые процессы, напрямую влияющие на реализацию стратегии (например, усиление позиции как поставщика комплексных решений, удержание B2B-партнеров (застройщики, дизайнеры), расширение географии присутствия и др.). Каждый сотрудник понимает, как его работа влияет на стратегическую цель, поскольку внедрена прозрачная система показателей. При этом выделяются владелец и потребитель процесса, параметры процесса, начало и окончание процесса.

«Акваарт Групп» регулярно:

- анализирует продажи по коллекциям (какие стили востребованы?);
- собирает фидбэк от B2B-клиентов;
- оценивает сроки поставок до клиентов;
- мониторит логистические издержки.

На основе данных принимаются решения: закрыть непопулярные линейки коллекций, инвестировать в цифровой каталог для дизайнеров.

Далее происходит интеграция результатов бизнес- процесса в деятельность компании.

Для «Акваарт Групп» процессный подход к стратегическому управлению – не абстракция, а реальная основа устойчивого роста. Компания превратила стратегию из «бумажного документа» в систему согласованных действий, в которой производство работает на ускорение вывода устаревших коллекций и запуск новинок, маркетинг продвигает не товар, а стиль жизни, B2B-отдел строит долгосрочные отношения на основе единых решений. Это позволяет компании не только выдерживать конкуренцию, но и формировать новые рынки, в духе стратегии «голубого океана», но с опорой на внутреннюю процессную дисциплину.

4. Стратегия «голубого океана» – создание нового предложения [5].

До появления «Акваарт Групп» российский рынок сантехники был фрагментированным – покупатели отдельно выбирали смесители, раковины, мебель, зеркала, аксессуары – от разных брендов, в разных магазинах. Соответственно дизайн, совместимость, сроки поставки и обслуживание – все это требовало усилий от клиента, конкуренция определялась ценой, наличием известных брендов, скидками. «Акваарт Групп» первой в регионе предложила комплексные решения для ванных комнат – целостные коллекции, в которых сантехника, мебель, зеркала, аксессуары и даже подсветка гармонично сочетаются по дизайну, функционалу и срокам поставки. Это не улучшение существующего предложения, а создание нового рыночного пространства – «одного окна» для

ремонта ванной комнаты. Компания перестроила правила игры, сместив фокус с «продажи товаров» на «создание пространства».

Результат и выводы

В статье авторы применили многовекторный подход к формированию корпоративной стратегии, который редко применяется в стратегическом планировании (табл. 2).

Таблица 2

Подходы, результат и виды корпоративной стратегии «Акваарт Групп»

Подход	Виды стратегии	Ожидаемый результат
Классический подход к корпоративной стратегии (анализ среды)	Стратегия дифференциации Стратегия развития бренда Стратегия вертикальной интеграции	На основе анализа внешней и внутренней среды необходимо выбирается одна стратегия из трех возможных: дифференциации, вертикальной интеграции, развития бренда
Ресурсный подход	Стратегия роста на основе конкурентных преимуществ	Определяется вид ресурса, определяющий конкурентные преимущества компании в наибольшей степени
Процессный подход	Стратегия роста на основе взаимодействия бизнес-процессов	Определяются бизнес-процессы (основные и вспомогательные), способствующие развитию компании
Инновационный подход	Стратегия роста	Выбираются новые решения, определяющие рост компании

Многовекторный подход в стратегическом управлении представляет собой метод, предполагающий одновременное развитие по нескольким приоритетным направлениям (векторам) для диверсификации рисков и повышения гибкости деятельности компании. Он позволяет адаптироваться к меняющимся условиям, балансируя между различными партнерами, рынками или технологиями, избегая полной зависимости от одного источника,

В заключении отметим, что формирование корпоративной стратегии требует отказа от догматического применения одной теоретической модели. Эффективная стратегия – это контекстуальный синтез, в котором классический анализ задает рамки для выбора стратегии, ресурсный подход выявляет ресурсы, обеспечивающие стратегическое преимущество компании, процессный подход обеспечивает гибкость и непрерывность улучшения процессов, стратегия «голубого океана» открывает новые возможности для инновационного развития компании.

Список источников

1. *Мирошниченко М. А., Граматикопуло А. М., Пузанков О. М.* Корпоративная стратегия организации как фактор прогрессивной системы управления // Вестник Академии знаний. — 2021. — № 46(5). — С. 201–208.

2. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 1038 с.

3. Современный стратегический менеджмент : Учебник для магистров / Под ред. *А. Н. Петрова*. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. — 566 с.

4. *Юденко М. Н., Александров М. Д.* Стратегические направления развития корпоративной социальной ответственности в строительстве / Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сб. статей по итогам XX Междунар. науч.-практ. конф. — В 2-х ч. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2025. — С. 356–361.

5. *Чан Ким В., Рене Моборн.* Стратегия голубого океана. — М.: Изд-во «HIPPO», 2005. — 272 с.

6. *Семенов Д. А.* Типы корпоративных стратегий в современных организациях // Прикладные экономические исследования. — 2022. — № 4. — С. 40–44.

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 41–47.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 41–47.

Научная статья

УДК 331.442

ПРОБЛЕМА ВЛИЯНИЯ АЛГОРИТМИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НА КОМПЕТЕНЦИИ И ПАССИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Корбань Виктория Денисовна [1]
Семченко Анжелика Ахмеджановна [2]
Акэмайеэр Аэрсинь [3]
[1, 2, 3] Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Настоящая работа посвящена изучению изменений в самоопределении сотрудников под влиянием повсеместного внедрения цифровых технологий в сферу управления. В центре внимания находится деградация ключевых управленческих навыков, таких как планирование, постановка целей, саморегуляция и принятие решений, происходящая из-за воздействия автоматизированных систем контроля и управления. Исследование фокусируется на взаимосвязи между введением алгоритмического управления и увеличением вероятности развития у работников пассивной субъектности, характеризующейся потерей самостоятельности в ключевых функциях, утрате смысла существования, превращая их фактически в исполнителей руководства алгоритмов. Выдвигается предположение, что, хотя алгоритмический контроль может способствовать повышению операционной результативности в краткосрочной перспективе, в долгосрочной перспективе он приводит к снижению у персонала «мягких» управленческих компетенций. Это в свою очередь вызывает профессиональный кризис и снижает общую способность организации адаптироваться к изменениям. Полученные в ходе исследования результаты позволяют сделать вывод о необходимости переосмысления моделей цифрового управления и перехода к гибридным подходам, которые способствуют сохранению активной роли сотрудника на должном уровне.

Ключевые слова: субъектность, пассивность, деградация, менеджмент, управление, навыки, компетенции, алгоритм, контроль, автоматизация.

Для цитирования: *Корбань В. Д., Семченко А. А., Акэмайеэр А.* Проблема влияния алгоритмического контроля на компетенции и пассивность сотрудников // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 41–47.

Original article

THE PROBLEM OF THE INFLUENCE OF ALGORITHMIC CONTROL ON THE COMPETENCE AND PASSIVITY OF EMPLOYEES

Korban Viktoriya D. [1]
Semchenko Anzhelika A. [2]
Akemaiyeer Aerxin [3]
[1, 2, 3] Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The present work is devoted to the study of changes in the self-determination of employees under the influence of the widespread introduction of digital technologies in the field of

© Корбань В. Д., Семченко А. А., Акэмайер А., 2026.

management. The focus is on the degradation of key management skills, such as planning, goal setting, self-regulation, and decision-making, due to the impact of automated control and management systems. The study focuses on the relationship between the introduction of algorithmic management and an increase in the likelihood of employees developing passive subjectivity, characterized by a loss of independence in key functions, loss of the meaning of existence, turning them into actual performers of the management of algorithms. It is suggested that although algorithmic control can help improve operational effectiveness in the short term, in the long term it leads to a decrease in staff's «soft» managerial competencies. This, in turn, causes a professional crisis and reduces the overall ability of the organization to adapt to changes. The results obtained in the course of the study allow us to conclude that it is necessary to rethink digital management models and switch to hybrid approaches that help maintain the active role of the employee at the proper level.

Keywords: subjectivity, passivity, degradation, management, administration, skills, competencies, algorithm, control, automation.

For citation: *Korban V. D., Semchenko A. A., Akemaiyeer A.* The Problem of the influence of Algorithmic Control on the Competence and passivity of Employees. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:41–47. (In Russ.)

Актуальность проблемы. Рассматриваемая проблема играет важную роль в изучении вопросов, находящихся на стыке социологии, психологии и управления. Активное развитие технологий цифровой экономики ставит под сомнение превосходство человека над роботами в производственных процессах. Трансформация управления отражается в стремлении менять существующие модели ведения бизнеса [3]. Необходимость осуществления цифровых преобразований возрастает с каждым годом. Это связано как с возможностями, появляющимися с развитием технологий, так и с риском потери уникальности и конкурентоспособности на переполненном рынке [5]. В экономически развитых государствах всё активнее применяются алгоритмы, которые основываются на анализе больших данных (Big Data). Такое направление менеджмента в управленческой практике стремительно набирает популярность, становясь ведущей концепцией в «век технологий».

Однако за видимой тенденцией роста производительности производственных мощностей, эффективности и конкурентоспособности компании, а также оптимизации издержек скрываются глубинные социально-психологические и антропологические изменения самой сущность труда и роли работника в этой системе. Мы наблюдаем парадокс: инструменты, призванные улучшать человеческую деятельность, начинают оказывать отрицательное воздействие на ключевые навыки профессионала.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью осмысления долгосрочных последствий тотальной алгоритмизации и цифровизации трудовой дисциплины. Исходя из анализа текущих научных трудов в области изучения взаимодействия человека и программ, авторы пришли к выводу, что часто фокус исследований смещен на оценку полезности алгоритмов в управлении, при этом социологический аспект остается без должного внимания. В результате недостаточного изучения человеческого фактора в алгоритмическом менеджменте упускается из виду проблема зависимости руководящего состава от внедренных механизмов. Авторы считают, что анализ данного явления имеет весомое значение для прогнозирования тенденций изменения рынка труда, оценки стабильности имеющихся экономических моделей, определе-

ния перспектив развития и выявления рисков деградации человеческого капитала в управленческой сфере.

Объект исследования: процесс профессиональной деятельности работников в условиях внедрения систем алгоритмического контроля.

Предмет исследования: взаимосвязь между алгоритмическим управлением, деградацией управленческих навыков работников и формированием пассивной субъектности.

Цель исследования: выявить и проанализировать механизмы, посредством которых алгоритмический контроль способствует атрофии управленческих компетенций, что приводит к росту риска формирования пассивной субъектности.

Задачи:

1) определить ключевые понятия исследуемой темы;
2) выявить ряд наиболее уязвимых управленческих навыков;
3) проиллюстрировать практические кейсы влияния алгоритмизации на работников компании;
4) сделать выводы по проведенному исследованию.

Гипотеза исследования. Системы алгоритмического контроля, выполняя функцию внешнего регулятора, неизбежно снижают когнитивную нагрузку на работника в подвластных ему сферах. Это ведет к функциональной атрофии нейронных связей, отвечающих за сложившиеся управленческие привычки. В результате формируется «пассивная субъектность» – тип трудового поведения, при котором работник сохраняет формальную активность, но утрачивает способность к автономной постановке целей и рефлексии. Долгосрочным следствием этого является не только личностная деградация профессионала, но и снижение адаптивного потенциала организации, попадающей в зависимость от собственных алгоритмов.

Основная часть

В психологии субъектность – это способность человека быть стратегом своей деятельности, ставить и корректировать цели, осознавать мотивы, самостоятельно выстраивать действия и оценивать их соответствие задуманному, планировать свою жизнь [18]. Развиваясь в конкретных видах деятельности, субъектность становится фактором успешного реализации внутреннего потенциала [7].

Ключевыми характеристиками субъектности в труде являются:

- целеполагание – способность самостоятельно формулировать цели деятельности (от краткосрочных до стратегических);
- планирование – разработка целей и задач, а также путей их достижения [19];
- рефлексия – способность давать оценку своим действиям, корректировать их на основе обработки информации о результатах этих поступков и накапливать эмпирический опыт;
- ответственность – готовность отвечать за результаты своего выбора и его последствия.

Работник-субъект – это мыслящий, сознательный, способный творчески «перерабатывать» условия существования, владеющий свободой выбора и активно вступающий в различные связи в процессе производства человек [11]. Чем выше уровень субъектности, тем более сложные управленческие задачи способен решать человек. При этом исследователи отмечают, что карьерный рост выступает как выражение самореализации человека, то есть проявление его субъектности [11].

Ответственность – ядро субъектности. В алгоритмической системе возникает феномен диффузии ответственности – социально-психологическое явление, при котором люди с меньшей вероятностью возьмут на себя ответственность за действие, если они находятся в группе. Причем ощущение распределения ответственности между всеми находится в прямой зависимости от количества присутствующих в группе людей. В результате каждый считает, что кто-то другой должен предпринять действия, а не он сам [15]. Если решение принято алгоритмом, то работник психологически снимает с себя ответственность за результат. Алгоритм выступает своеобразным щитом, ограждающим работника от необходимости принимать сложные решения. Со временем постоянное следование внешним подсказкам ведет к когнитивной разгрузке, из-за чего человек утрачивает способность и готовность сознавать факт собственной ошибки даже тогда, когда алгоритм дает сбой.

Так формируется пассивная субъектность – это особое качество трудового поведения и сознания, при котором работник сохраняет внешнюю активность, но утрачивает внутреннюю автономию – не ставит целей, не планирует, не рефлексирует по поводу смысла и способов своей деятельности. Проблема с субъектностью может возникнуть при попадании под жёсткую внешнюю регламентацию (как в ситуации с алгоритмическим контролем), когда человек учится всегда следовать указаниям, доводя свои действия до автоматизма [13]. Это синдром выученной беспомощности (М. Селигман), спроецированный на профессиональную сферу: работник «выучивается» избавляться от функций, которые за него может осуществить система [4].

Безусловно, изменение состава компетенций необходимо для успешной деятельности в условиях развивающегося мира. Однако попытка развить все навыки одновременно, как показывает практика, приводит к распылению ресурсов и низкому качеству результатов работы [5]. Для избежания и устранения этой проблемы в управление начали внедряться механизмы алгоритмического менеджмента – подход управления персоналом, при котором ключевые управленческие решения принимаются не людьми, а алгоритмами. Механическая часть работы передана системе [3]. Алгоритмы помогают ускорить процессы, снизить издержки и исключить человеческие ошибки при планировании. Однако с развитием алгоритмического управления сотрудники нередко сталкиваются с непрозрачными системами оценки, отсутствием права голоса и ощущением контроля со стороны «невидимого» руководителя [1].

Структура алгоритмического менеджмента включает:

1) непрерывный сбор данных о действиях работника;
2) автоматическое сопоставление собранной информации с нормативными показателями;

3) распределение задач, расчет заработной платы, поступление сигналов о нарушениях и т. д.;
4) направление работнику инструкций, предупреждений, «подсказок» через интерфейс приложения [6].

Как отмечает З. Бауман, в эпоху «текучей современности» власть становится анонимной и вездесущей [2]. Алгоритм – идеальный инструмент такой власти. Однако тотальная регламентация лишает работника права на оперативную импровизацию, жестко ограничивает рамки допустимого поведения. Нарушение функции целеполагания может возникать также в ситуации постановки перед работником недостаточно амбициозных или, наоборот, невыполнимых целей. В каждом из этих случаев компания не достигает потенциального успеха, тратя ресурсы неэффективно [8].

Пассивная субъектность работника – это путь к личностной деградации, выраженной в упадке уверенности в себе, своих компетенциях, снижении адаптационных способностей и уровня продуктивности [10]. Невозможность влиять на процесс, отсутствие вызовов для ума, рутинное следование инструкциям неизбежно ведут к проблемам с психологическим состоянием. Без своевременной помощи дисгармония может повлечь за собой развитие ментальных расстройств, таких как, например:

- профессиональное выгорание – эмоциональное истощение, наступающее из-за отсутствия смысла и творческой составляющей в работе;
- деидентификация – состояние потерянности, когда человек перестает идентифицировать себя с профессией. Он больше не «менеджер», а «исполнитель задач в CRM», – персонаж, который живет по правилам алгоритма;
- экзистенциальная фрустрация – утрата смысла жизни, потеря способности к целеполаганию в работе и жизни, ощущение бесполезности существования, описанное В. Франклом [12; 13].

Если руководитель замечает тенденцию отрицательного влияния алгоритмизации или иных инструментов управления, ему необходимо как можно скорее выяснить причины упадка мотивации и заинтересованности работников, найти способы устранения проблемы и постараться повлиять на улучшение состояния людей на предприятии.

Изучая вопрос влияния алгоритмов на личностные и профессиональные способности человека, необходимо подтвердить теоретические идеи реальным опытом. Так, например, одной из основных проблем работы крупной компании «Amazon» является человеческий фактор. Многочасовой физический труд был причиной частых ошибок, приводящих к нарушениям цепочек работы. Тогда на складах Amazon была внедрена система автоматизации монотонных и однотипных задач, что снизило усталость работников и способствовало росту интеллектуальной деятельности, а также повышению эффективности за счет сокращения передвижений по складу в течение рабочей смены [16]. Рассмотренный пример демонстрирует грамотное внедрение алгоритмизации рабочего процесса без риска развития пассивной субъектности персонала.

Другой пример – пик популярности программ для слежки за удаленными сотрудниками в период пандемии COVID-19. Благодаря различным трекерам активности создаются дашборды – интерактивные панели, собирающие ключевые показатели (KPI) на одном экране в виде графиков, диаграмм и таблиц [17], основанных на количестве нажатий клавиш или времени активности в рабочем чате. Такой формат управления ведет к деградации навыка самоконтроля и самоорганизации. Снижается реальная эффективность, так как сотрудник начинает работать не на результат, а на «картинку», имитируя бурную деятельность для поддержания отслеживаемой статистики.

Выводы. В результате проведения исследовательской работы авторы пришли к выводу, что выдвинутая гипотеза подтвердилась. Действительно, алгоритмический контроль, часто внедряемый в работу современных предприятий, хоть и помогает оптимизировать рутинные задачи, но в то же время оказывает негативное влияние на самоопределение и качество управленческих компетенций сотрудников. Алгоритмы способствуют подрыву таких ключевых навыков, как самостоятельность, рефлексия, инициативность, адаптивность. Помимо этого, такой механизм управления заменяет умственную работу человека готовыми решениями программы, что снижает общий уровень профессионализма команды и приводит к зависимости управленческого состава от применяемых технологий. Кроме того, повсеместное использование алгоритмов в труде ведет к формированию пассивной субъектности – явления, характеризующего сотрудника как исполнителя команд, назначенных роботом, без стремления к взятию ситуации под собственный контроль. Развитие пассивности создает угрозу стабильности компании в долгосрочной перспективе, а также нарушает внутренний баланс человека.

Авторы считают, что в текущих реалиях вопрос изучения влияния алгоритмов на состояние и эффективность сотрудников с точки зрения его психологических свойств является крайне важным. Для более подробного анализа этой проблемы необходимо проведение масштабных эмпирических исследований, направленных на оценку динамики управленческих навыков в группах с различным уровнем алгоритмического влияния.

Список источников

1. Алгоритмический менеджмент: как цифровые алгоритмы меняют управление персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://proaction.pro/glosarii/algorithmic-management (дата обращения: 15.03.2026).

2. *Бауман З.* Текучая современность. — СПб.: Питер, 2008.

3. *Брюханов Д. И., Болотов Н, В., Цыганков И. С.* Искусственный интеллект в бизнес-процессах: новые подходы к автоматизации взаимодействия с клиентами // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2025. — Вып. 24. — С. 28–34.

4. Выученная беспомощность: эксперименты Селигмана и Майера на собаках / Центр психологической помощи «Отражение». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.help-nn.ru/articles/vyuchennaya_bespomoshchnost/ (дата обращения: 15.03.2026).

5. *Гилева Т. А.* Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-i-navyki-tsifrovoy-ekonomiki-razrabotka-programmy-razvitiya-personala/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

6. *Старк Д., Паис И.* Алгоритмическое управление в экономике платформ [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/algoritmicheskoe-upravlenie-v-ekonomike-platform/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

7. *Деркач А. А.* Профессиональная субъектность как психолого-акмеологический феномен [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-subektnost-kak-psihologo-akmeologicheskiy-fenomen-2/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

8. Десять самых распространенных ошибок целеполагания [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://bgoal.ru/blog/articles/desyat-samyh-rasprostranennyh-oshibok-tselepolaganiya.html (дата обращения: 15.03.2026).

9. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. — М.: Вильямс, 2004.

10. *Зобков В. А.* Пассивность как характеристика неуверенности человека в себе [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/passivnost-kak-harakteristika-neuverennosti-cheloveka-v-sebe/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

11. *Миронов Г. А.* Теоретическая модель профессиональной субъектности будущих специалистов [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskaya-model-professionalnoy-subektnosti-buduschih-spetsialistov/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

12. Общая характеристика экзистенциальной фрустрации / PSYERA. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://psyera.ru/obshchaya-harakteristika-ekzistencialnoy-frustracii_14687.htm (дата обращения: 15.03.2026).

13. Субъектность: что это такое и как её развить / Skillbox Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/growth/i-wanna-be-the-author-of-my-own-story/#stk-6 (дата обращения: 15.03.2026).

14. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента. — М.: Контроллинг, 1999.

15. Феномен диффузии ответственности: почему мы иногда бездействуем, когда нужно помочь? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://psychosearch.ru/napravleniya/social/923-phenomenon-of-diffusion-of-responsibility (дата обращения: 15.03.2026).

16. *Хрущёва М. Ю.* Автоматизация складских комплексов (на примере компании «Amazon») [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-skladskih-kompleksov-na-primere-kompanii-amazon/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

17. Что такое дашборд: примеры, виды и как создать дашборд [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://elma365.com/ru/baza-znaniy/dashbord/ (дата обращения: 15.03.2026).

18. *Шелехова Л. В.* Субъектность как активно преобразующая функция личности [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/subektnost-kak-aktivno-preobrazuyuschaya-funktsiya-lichnosti/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

19. *Язмырадова О.* Роль и функции менеджеров на предприятиях [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-funktsii-menedzherov-na-predpriyatiyah/viewer (дата обращения: 15.03.2026).

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 48–54.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 48–54.

Научная статья

УДК 005.1:001.89

ТЕХНОЛОГИЯ «КВИЗ» КАК ИНСТРУМЕНТ ГЕЙМИФИКАЦИИ И ВОВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЕЖИ В НАУЧНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Мизова Эллона Мартыновна
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается технология «квиз» как управленческий инструмент геймификации в системе привлечения и удержания молодежи в научной деятельности. Анализируется его потенциал в формировании исследовательских компетенций, развитии внутренней мотивации и построении устойчивых траекторий научной социализации. Особое внимание уделяется управленческим аспектам проектирования, масштабирования и оценки эффективности квиз-форматов в образовательных организациях. Обосновывается необходимость интеграции геймифицированных практик в стратегию развития научного потенциала молодежи.

Ключевые слова: геймификация, квиз, управление образованием, молодежь, вовлечение в науку, исследовательские компетенции, образовательный менеджмент, цифровая трансформация

Для цитирования: *Мизова Э. М* Технология «квиз» как инструмент геймификации и вовлечения молодежи в научную деятельность // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 48–54.

Original article

QUIZ TECHNOLOGY AS A TOOL FOR GAMIFICATION AND YOUTH INVOLVEMENT IN SCIENTIFIC ACTIVITIES

Mizova Ellona M.
Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article considers the quiz technology as a management gamification tool in the system of attracting and retaining young people in scientific activities. The author analyzes his potential in the formation of research competencies, the development of internal motivation and the construction of sustainable trajectories of scientific socialization. Special attention is paid to the managerial aspects of designing, scaling, and evaluating the effectiveness of quiz formats in

© Мизова Э. М., 2026.

educational organizations. The necessity of integrating gamified practices into the strategy of developing the scientific potential of young people is substantiated.

Keywords: gamification, quiz, education management, youth, involvement in science, research competencies, educational management, digital transformation.

For citation: *Mizova E. M.* Quiz technology as a tool for gamification and youth involvement in scientific activities. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:48–54. (In Russ.)

Введение. Современные парадигмы вовлечения молодежи в научную деятельность требуют интеграции системного и управляемого подхода, предусматривающего использование интерактивных, адаптивных и масштабируемых форматов, способных обеспечить как когнитивную активизацию, так и формирование устойчивой мотивационной структуры участников. Актуальность данной проблематики определяется ускоренной цифровизацией образовательной среды, ростом значения междисциплинарных компетенций и усилением конкуренции за научно-исследовательский человеческий капитал, что обуславливает необходимость внедрения инновационных стратегий управления вовлечением молодежи. В этом контексте технология «квиз» выступает как многоуровневая управленческая инновация, представляющая собой структурированный инструмент геймификации, синтезирующий элементы стратегического управления образовательным процессом, мотивационного стимулирования и контроля качества освоения научных компетенций.

В отличие от традиционных тестовых процедур или викторин данная технология интегрирует комплексные компоненты, включая систему достижений с многоуровневой балльной шкалой, рейтингами и прогресс-ориентированными метриками, проблемно-ориентированный контент, который представлен кейс-заданиями, аналитическими сценариями и моделями решения научно-технических проблем, а также командную динамику, реализуемую через коллективное обсуждение участников.

Таким образом, технология «квиз» трансформируется в управляемый инструмент, позволяющий образовательным и научным организациям реализовывать стратегические инициативы по вовлечению молодежи, обеспечивать целенаправленный мониторинг когнитивного и мотивационного прогресса участников, а также создавать устойчивые и управляемые траектории развития исследовательских и междисциплинарных компетенций в контексте формирования будущего кадрового и интеллектуального потенциала науки.

Методология. Методологическая база исследования основана на концепциях стратегического управления образовательными системами.

Использованы методы сравнительного анализа международных практик геймификации, контент-анализа образовательных программ и систематизации моделей внедрения квиз-форматов в университетской среде. Анализ ориентирован на выявление управленческих эффектов квиза как инструмента повышения вовлеченности и формирования исследовательских компетенций.

Обсуждение. Технология «квиз» представляет собой высоко структурированный формат интеллектуального соревнования, обладающий значительной степенью адаптивности и возможностью масштабирования, что делает её эф-

фективным инструментом реализации стратегических задач образовательного менеджмента и геймификации научной среды.

С точки зрения управленческого воздействия, использование квиза позволяет существенно расширять охват молодежной аудитории, снижать психологические и организационные барьеры для включения в научную деятельность, формировать позитивный имидж образовательных и исследовательских институтов, а также создавать устойчивые точки первичного контакта с потенциальными молодыми исследователями, обеспечивая системное вовлечение участников и повышая их готовность к активному взаимодействию с научным сообществом [1].

Одновременно данная технология оказывает многоплановое влияние на мотивационную структуру участников образовательного процесса, воздействуя на такие ключевые компоненты внутренней мотивации, как автономия, ощущение компетентности и формирование чувства социальной принадлежности к научному сообществу, и создаёт условия для стимулирования активного участия, поддержания ощущения прогресса посредством накопительных достижений и формирования микросообществ научного интереса, что в совокупности позволяет управлять мотивационным климатом молодежной научной среды [2; 3].

При проектировании квизов с применением проблемно-ориентированных и кейсовых заданий достигается всестороннее развитие аналитических компетенций участников, способности к интерпретации и обработке данных, умения аргументировать собственные выводы в ходе научной дискуссии и применять междисциплинарный подход к решению сложных задач. С точки зрения управленческой практики это формирует основу для идентификации наиболее мотивированных и перспективных участников, которые могут быть вовлечены в проектные и исследовательские команды, создавая долгосрочную стратегию формирования кадрового и интеллектуального резерва для науки.

Особое значение имеет интеграция квизов в цифровую образовательную среду и управленческую экосистему, поскольку использование специализированных онлайн-платформ позволяет осуществлять автоматизированный мониторинг вовлеченности участников, аккумулировать детализированные статистические данные, формировать индивидуальные цифровые профили с информацией о достижениях и прогрессе каждого участника, а также оценивать динамику развития компетенций и знаний.

Благодаря своей многоуровневой структуре и управляемым компонентам технология «квиз» становится не просто инструментом повышения вовлеченности, но и стратегическим ресурсом для образовательных и научных организаций, позволяющим реализовывать комплексные программы развития исследовательского потенциала, обеспечивать преемственность образовательных траекторий и формировать устойчивые модели профессиональной социализации молодежи в научной сфере [4; 5].

Технологические особенности квиз-формата создают комплексный эффект вовлечения участников и развития их исследовательских компетенций. Каждая характеристика квиза, будь то модульность, адаптивность, соревновательная логика, цифровая интеграция или социальный эффект, формирует уни-

кальные возможности для управления образовательным процессом, стимулирования мотивации и повышения эффективности научной социализации молодежи. В табл. 1 представлены ключевые особенности технологии «квиз», их описание и ожидаемые управленческие и образовательные результаты.

Таблица 1

Структурные характеристики квиз-формата и их эффекты для стратегического управления вовлечением молодежи

Особенность квиза	Описание	Управленческий и образовательный эффект
Модульность	Квиз строится из отдельных компонентов, включая вопросы различного уровня сложности, мини-кейсы и интерактивные задания	Позволяет адаптировать формат под уровень подготовки участников и цели программы, интегрировать междисциплинарные подходы и стимулировать аналитическое мышление
Адаптивность	Система заданий регулирует сложность, продолжительность выполнения и направленность на определенные компетенции участников	Поддерживает индивидуализированное обучение, позволяет корректировать образовательные траектории и рационально распределять ресурсы
Соревновательная логика	Баллы, рейтинги и уровни формируют мотивационную структуру участия	Стимулирует активность, повышение результативности и достижение образовательных и исследовательских целей, формирует культуру целеустремленности и самоконтроля
Цифровая интеграция	Использование онлайн-платформ для учета результатов, ведения статистики, формирования рейтингов и аналитических отчетов	Обеспечивает мониторинг вовлеченности и компетенций участников, создает базу для стратегического управления образовательными инициативами и принятия управленческих решений
Социальный эффект	Командная работа, коллективное обсуждение, обмен знаниями и публичное признание достижений	Формирует культуру научного сотрудничества, укрепляет взаимодействие в командах, снижает психологические барьеры участия и стимулирует долгосрочный интерес к науке

Адаптивность технологии проявляется в способности системы вопросов и заданий регулировать сложность, продолжительность выполнения и направленность на определенные компетенции, что делает квиз эффективным инструментом индивидуализированного обучения, позволяя участникам развивать собственные навыки в соответствии с их образовательным уровнем и зоной ближайшего развития, а руководителям образовательных и научных проектов корректировать образовательные траектории и распределять ресурсы наилучшим образом. Соревновательный элемент является важной особенностью квиза, так как введение балльной системы, рейтингов и уровней формирует мотивационную структуру, стимулирующую участников к активному вовлечению, повышению собственной результативности и достижению конкретных образовательных и исследовательских целей, а также формирует культуру самоконтроля и целеустремленности.

Цифровая интеграция позволяет автоматизировать учет результатов, вести детализированную статистику, формировать динамические рейтинги и аналитические отчеты, которые могут использоваться для стратегического управления образовательными и научными инициативами, оценки эффективности программ и принятия управленческих решений.

Социальный эффект квиза проявляется через командную работу, коллективное обсуждение и обмен знаниями, а также через публичное признание достижений участников, что способствует формированию культуры научного сотрудничества, укреплению взаимодействия в командах и снижению психологических барьеров для включения в исследовательскую деятельность, одновременно поддерживая чувство принадлежности к научному сообществу и стимулируя долгосрочный интерес к научной карьере.

Результаты. Анализ применения технологии «квиз» в системе вовлечения молодежи в научную деятельность показал её комплексное влияние на когнитивные, мотивационные и управленческие процессы, обеспечивая многоплановую поддержку образовательного менеджмента и формирование исследовательских компетенций.

В ходе исследования было выявлено, что использование квиза позволяет повышать уровень вовлеченности участников за счет интеграции рейтинговых систем, балльных показателей и командных элементов, что стимулирует регулярное участие и активное взаимодействие с образовательными и исследовательскими инициативами. Технология способствует развитию аналитических и междисциплинарных навыков, поскольку проектирование квизов с кейсовыми и проблемно-ориентированными заданиями формирует умение критически анализировать информацию, интерпретировать данные, строить аргументированную научную дискуссию и применять междисциплинарные подходы к решению сложных задач. Кроме того, квиз активно поддерживает формирование устойчивых мотивационных установок, обеспечивая участникам ощущение автономии, признание достижений и возможность коллективного взаимодействия, что способствует развитию внутренней мотивации и повышению приверженности научной деятельности на долгосрочной основе.

Важным результатом является оптимизация образовательного и управленческого контроля, поскольку цифровые платформы позволяют автоматизировать

учет результатов, вести детализированную статистику, формировать индивидуальные цифровые профили и осуществлять стратегический анализ прогресса участников, что обеспечивает руководителям образовательных и научных проектов возможность корректировать программы и рационально распределять ресурсы.

Наконец, технология «квиз» способствует созданию кадрового и интеллектуального резерва путем выявления наиболее мотивированных и способных участников, которые могут быть включены в проектные и исследовательские команды, формируя устойчивую систему подготовки будущих научных кадров и обеспечивая преемственность образовательных и исследовательских траекторий.

Выводы. Применение технологии «квиз» как элемента геймификации демонстрирует высокий потенциал для стратегического управления вовлечением молодежи в научную деятельность, поскольку позволяет интегрировать когнитивные, мотивационные и социальные компоненты образовательного процесса в единую многоплановую систему развития исследовательских компетенций.

Технология обеспечивает формирование управляемых траекторий вовлечения участников, создавая возможности для системного мониторинга прогресса, корректировки образовательных программ и принятия обоснованных управленческих решений на основе анализа накопленных данных. Цифровая интеграция открывает перспективы для использования аналитики больших данных, формирования индивидуализированных образовательных стратегий и планирования междисциплинарных проектов, что повышает эффективность управления образовательными и научными инициативами.

Использование соревновательной логики, балльных систем, рейтингов и публичного признания достижений стимулирует внутреннюю мотивацию участников, укрепляет командное взаимодействие и способствует формированию культуры научного сотрудничества, которая снижает психологические барьеры участия и повышает приверженность молодежи к научной деятельности. Включение технологии квиз в образовательные и научные процессы также создает условия для выявления наиболее мотивированных и перспективных участников, формируя кадровый резерв и интеллектуальный капитал, что в долгосрочной перспективе обеспечивает устойчивое развитие молодежного научного потенциала, повышает инновационную конкурентоспособность образовательных и научных организаций и способствует воспроизводству профессиональной идентичности будущих исследователей.

В совокупности данные эффекты демонстрируют, что технология «квиз» является многоуровневым инструментом, объединяющим образовательные, мотивационные и управленческие функции, создавая стратегическую платформу для повышения вовлеченности молодежи в науку, развития компетенций и формирования эффективной системы управления научным потенциалом.

Список источников

1. *Alnuaim A.* The impact and acceptance of gamification by learners in a digital literacy course at the undergraduate level: randomized controlled trial // JMIR Serious Games. — 2024. — Т. 12.

2. *Ateş H., Polat M.* Leveraging augmented reality and gamification for enhanced self-regulation in science education // Education and Information Technologies. — 2025. — С. 1–32.

3. *Smirani L., Yamani H.* Analysing the impact of gamification techniques on enhancing learner engagement, motivation, and knowledge retention: A structural equation modelling approach // Electronic Journal of e-Learning. — 2024. — Т. 22. — №. 9. — С. 111–124.

4. *Kalogiannakis M., Papadakis S., Zourmpakis A. I.* Gamification in science education. A systematic review of the literature // Education sciences. — 2021. — Т. 11. — №. 1. — С. 22.

5. *Khan Z.* et al. Young researchers' reflections on workshops with youth to develop research recruitment materials // Research Involvement and Engagement. — 2025. — Т. 11. — № 1. — С. 9.

6. *Meng C.* et al. Investigating the impact of gamification components on online learners' engagement //Smart Learning Environments. — 2024. — Т. 11. — №. 1. — С. 47.

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 55–66.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 55–66.

Научная статья

УДК 338.24

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ПАРАДИГМЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Митчин Даниил Николаевич [1]
Мостовая Анастасия Антоновна [2]
Семченко Анжелика Ахмеджанова [3]
[1, 3] Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация
[2] Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Российская Федерация

Аннотация. Исследование посвящено анализу проектно-ориентированного управления как механизма повышения конкурентоспособности организаций и реализации инновационной деятельности в условиях технологической трансформации экономики. Рассмотрены принципы, организационные структуры и инструменты проектного управления, а также выявлены факторы, ограничивающие его распространение, включая дефицит ресурсов, недостаток компетенций специалистов и трудности оценки результатов инновационных проектов. Полученные выводы могут быть использованы при разработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности инновационного развития организаций.

Ключевые слова: проектное управление, конкурентоспособность организаций, технологическое лидерство, инновационная деятельность, управление проектной деятельностью.

Для цитирования: *Митчин Д. Н., Мостовая А. А., Семченко А. А.* Управление проектами в сфере повышения конкурентоспособности в парадигме технологического лидерства // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 55–66.

Original article

PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF COMPETITIVENESS IMPROVEMENT IN THE PARADIGM OF TECHNOLOGICAL LEADERSHIP

Mitchin Daniil N. [1]
Mostovaya Anastasia A. [2]
Semchenko Anzhelika A. [3]
[1, 3] Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation
[2] National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation

Abstract. The study is devoted to the analysis of project-oriented management as a mechanism for increasing the competitiveness of organizations and implementing innovative activities in

© Митчин Д. Н., Мостовая А. А., Семченко А. А., 2026.

the context of technological transformation of the economy. The principles, organizational structures, and tools of project management are considered, and the factors limiting its spread are identified, including resource scarcity, lack of specialist competencies, and difficulties in evaluating the results of innovative projects. The findings can be used in the development of management decisions aimed at improving the efficiency of innovative development in organizations.

Keywords: project management, organizational competitiveness, technological leadership, innovative activities, project management.

For citation: *Mitchin D. N., Mostovaya A. A., Semchenko A. A.* Project management in the field of increasing competitiveness in the paradigm of technological leadership. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:55–66. (In Russ.)

Развитие современной экономики происходит в условиях совмещения нескольких взаимосвязанных факторов: ускоренного технологического прогресса, возрастающей интенсивности глобальной конкуренции и объективной ограниченности экономических ресурсов. Такая конфигурация внешней среды существенно усложняет процессы управления организациями и требует пересмотра традиционных подходов к организации деятельности. В подобных обстоятельствах устойчивость предприятий во многом определяется их способностью оперативно трансформировать управленческие процедуры, внедрять технологические инновации и обеспечивать эффективное перераспределение ресурсов между ключевыми направлениями развития. Реализация указанных задач становится возможной благодаря использованию проектного управления, которое формирует организационную систему планирования и координации деятельности, позволяющую структурировать выполнение сложных задач и повышать результативность использования ресурсов.

Значимость проектного управления дополнительно возрастает под воздействием процессов цифровизации экономики. Распространение цифровых технологий и ускорение инновационных циклов изменяют принципы формирования конкурентных преимуществ организаций. Если ранее устойчивость компаний в значительной степени обеспечивалась масштабами производства или доступом к ресурсам, то в современных условиях решающим фактором становится способность инициировать и реализовывать инновационные проекты. Именно через реализацию проектных инициатив происходит внедрение новых технологий, организационных решений и управленческих практик. По этой причине проектное управление рассматривается не только как инструмент упорядочения текущей деятельности, но и как стратегический механизм, посредством которого организации способны формировать технологический потенциал и укреплять свои позиции в долгосрочной конкурентной борьбе.

Содержательное понимание проектного управления раскрывается через совокупность его ключевых признаков. Основой рассматриваемой управленческой модели выступает предварительное целеполагание и структурирование деятельности, при котором реализация задач организуется в виде последовательной системы взаимосвязанных этапов. В рамках такого подхода совокупность управленческих действий распределяется по логически обусловленным стадиям, что обеспечивает упорядоченность процессов и формирует чёткую последовательность достижения запланированных результатов.

Неотъемлемой составляющей данной модели является согласование деятельности различных структурных подразделений организации. Межфункцио-

нальная координация управленческих действий позволяет синхронизировать принимаемые решения и тем самым снизить вероятность возникновения организационных несоответствий, а также минимизировать потери, возникающие вследствие недостаточной согласованности управленческих процедур.

Значимую роль в рамках указанного подхода играет система постоянного контроля за реализацией поставленных задач. Регулярный мониторинг позволяет своевременно выявлять отклонения от намеченных параметров и вносить необходимые корректировки в управленческие решения, что особенно актуально в условиях ограниченных временных и ресурсных возможностей.

Применение проектно-ориентированных методов управления способствует не только систематизации деятельности организации, но и формированию более гибкой управленческой структуры. Такая гибкость выражается в способности организации адаптироваться к изменениям внешней среды, а также оперативно перераспределять ресурсы в соответствии с приоритетными направлениями стратегического развития.

Одновременно формируются предпосылки для укрепления внутриорганизационного взаимодействия и развития корпоративной культуры, ориентированной на инновации и постоянное совершенствование управленческих процессов. В практической деятельности реализация проектного подхода осуществляется с использованием различных методологических моделей, включая гибкие методы управления, каскадную модель организации проектных процессов, а также метод критического пути, позволяющий определить ключевые этапы проекта и обеспечить контроль сроков его реализации [1, с. 36–45].

Оценка эффективности внедрения проектного управления требует использования комплексной системы показателей. Результативность проектной деятельности проявляется прежде всего в соблюдении запланированных сроков реализации проектов и в соответствии фактических затрат установленным бюджетным ограничениям. Дополнительным индикатором выступает уровень удовлетворённости потребителей, отражающий качество создаваемых продуктов или услуг и степень соответствия результатов проектов ожиданиям рынка. Существенным критерием является и влияние проектной деятельности на общие экономические результаты функционирования организации. Несмотря на наличие значительного количества научных исследований, вопрос о том, каким образом проектное управление способствует формированию технологического лидерства, остаётся недостаточно изученным. Данное обстоятельство обусловливает научную актуальность исследования механизмов, посредством которых проектные методы управления формируют устойчивые конкурентные преимущества. Научная новизна работы заключается в рассмотрении проектного управления в качестве ключевого инструмента достижения технологического лидерства в условиях цифровой трансформации экономики и усиления конкурентного давления. В рамках исследования предполагается определить значение проектного управления в формировании конкурентоспособности организаций, что предполагает анализ его теоретических оснований, изучение влияния проектных методов на развитие конкурентных преимуществ и выявление перспективных направлений совершенствования систем управления проектной

деятельностью в условиях ускоренного технологического развития и высокой динамики инновационных процессов.

Организация проектной деятельности базируется на системе управленческих принципов, определяющих порядок планирования, координации и реализации проектных задач. Одним из ключевых условий результативного управления выступает ранняя формализация целей проекта, его функциональных требований и ожидаемых результатов. Подобная конкретизация параметров позволяет снизить уровень неопределённости, который неизбежно сопровождает сложные управленческие процессы, и тем самым обеспечивает согласованность действий всех участников проекта. Значение данного принципа проявляется в том, что чётко определённые ориентиры создают основу для последующего планирования и контроля. Именно поэтому начальный этап проектирования рассматривается как критически важный элемент всей системы управления.

Не менее значимым фактором эффективности выступает системный характер планирования. Его сущность раскрывается через взаимосвязанное определение временных параметров реализации проекта, бюджетных ограничений и объёма необходимых ресурсов. В отличие от фрагментарного распределения задач, комплексное планирование формирует целостную модель реализации проекта, позволяющую увязать стратегические цели с конкретными управленческими действиями. В условиях ускоренного технологического развития подобная система управления должна обладать высокой степенью адаптивности. Необходимость адаптации обусловлена тем, что требования к продукту, используемые технологии и организационные условия реализации проекта могут изменяться на различных этапах его жизненного цикла. Следовательно, способность системы управления оперативно реагировать на подобные изменения становится важнейшим условием успешного завершения проекта.

Результативность проектной деятельности также определяется тем, насколько корректно выбран управленческий инструментарий. Масштаб проекта, уровень его технологической сложности и организационная структура исполнителей требуют использования различных методов управления. При этом эффективность реализации проекта во многом зависит от качества коммуникаций между его участниками. Координация действий достигается через организованный обмен информацией и формирование устойчивых каналов взаимодействия, позволяющих своевременно согласовывать решения и устранять возникающие противоречия. В управленческой практике подобные задачи решаются посредством применения гибких организационных моделей, предполагающих поэтапное выполнение работ с последующим анализом промежуточных результатов. Одновременно используется метод критического пути, позволяющий выявить операции, определяющие длительность проекта, и тем самым обеспечить контроль сроков его реализации.

Трансформация современной управленческой практики привела к расширению применения интегрированных подходов к управлению проектами. Их сущность заключается в комбинировании различных управленческих методов с учётом специфики конкретного проекта. Такая интеграция становится необходимой вследствие усложнения технологических и организационных процессов,

сопровождающих реализацию современных проектов. В этих условиях всё более важную роль играют аналитические инструменты, основанные на обработке больших массивов данных. Использование методов прогнозного анализа позволяет моделировать возможные сценарии развития проекта и выявлять потенциальные риски ещё на стадии планирования, что повышает обоснованность управленческих решений.

Системный характер проектного управления проявляется и в стратегической координации отдельных инициатив. Она реализуется через формирование программ и портфелей проектов, позволяющих увязать отдельные проектные решения с долгосрочными целями организации. Особую значимость в технологических проектах приобретают риски, связанные с несовместимостью технических решений, вероятностью их технологического устаревания, зависимостью от внешних поставщиков и возможным несоответствием разрабатываемых систем установленным требованиям. Для предотвращения подобных угроз применяются различные стратегии управления рисками, включая корректировку технических решений и передачу отдельных задач специализированным организациям [2, с. 123–173].

Практика управления технологическими проектами предполагает использование комплексных механизмов работы с рисками. Одним из наиболее распространённых способов их минимизации выступает прототипирование и проведение пилотных испытаний, позволяющих проверить технологические решения до их внедрения в полном масштабе. Дополнительные возможности снижения рисков создаёт внедрение систем контроля качества и разработка резервных технических решений. В тех ситуациях, когда вероятность неблагоприятных событий оценивается как незначительная или предотвращение рисков требует чрезмерных затрат, применяется стратегия их принятия. Она предполагает формирование финансовых и временных резервов, позволяющих компенсировать возможные отклонения в процессе реализации проекта.

Таким образом, проектное управление в условиях ускоренного технологического развития представляет собой сложную систему принципов, методов и стратегических инструментов, ориентированных на результативную реализацию инновационных проектов. Научное исследование данной области основывается на использовании различных теоретических концепций и аналитических методов, позволяющих выявлять закономерности функционирования систем проектного управления и определять факторы их эффективности. В управленческой практике используются как классические модели, характеризующиеся последовательной реализацией этапов проекта и высокой степенью формализации процедур, так и адаптивные подходы, ориентированные на гибкость управления, регулярное уточнение требований и корректировку решений по мере реализации проекта [3, с. 91–96].

Современная методология проектного управления всё чаще основывается на комбинированных управленческих моделях, объединяющих преимущества традиционных и гибких подходов. Такое сочетание обеспечивает баланс между структурированностью процессов и способностью системы управления адаптироваться к изменениям внешней среды. Выбор конкретной модели управления

определяется совокупностью факторов, среди которых ключевое значение имеют цели проекта, особенности организационной среды, доступность ресурсов и характер корпоративной культуры. В научных исследованиях проектной деятельности значительную роль играют аналитические методы. Сравнительный анализ позволяет сопоставлять различные управленческие модели по используемым инструментам и результатам их применения. Системный подход рассматривает проект как комплекс взаимосвязанных социально-экономических элементов, функционирование которых подчинено единой цели. Дополняют данные методы статистические инструменты, основанные на обработке количественных показателей, характеризующих сроки выполнения работ, затраты, масштаб проектной деятельности и уровень рисков.

Важной составляющей исследовательской базы выступает информационная основа анализа. Она включает научные публикации, монографии и учебные издания, посвящённые проблемам проектного управления, а также эмпирические материалы, отражающие практику реализации проектов в организациях. Дополнительную ценность представляют результаты экспертных опросов и аналитические отчёты, позволяющие выявить особенности функционирования систем управления проектами. Использование подобного комплекса источников обеспечивает всестороннее исследование механизмов проектного управления и создаёт условия для объективной оценки эффективности применяемых управленческих инструментов.

Анализ проектной деятельности в научных исследованиях опирается на комплекс эмпирических и аналитических источников, позволяющих изучать реальные механизмы функционирования систем управления проектами. Исследовательская база формируется прежде всего за счёт практических данных, получаемых в ходе изучения деятельности организаций. К таким данным относятся материалы официальной документации, сведения, полученные в результате анкетирования сотрудников, а также результаты наблюдения за процессами разработки и реализации проектов. Использование подобных источников позволяет выявлять закономерности функционирования управленческих инструментов, фиксировать возникающие организационные трудности и оценивать эффективность применяемых управленческих решений. Дополнительную аналитическую ценность представляют статистические материалы, специализированные информационные ресурсы и отраслевые обзоры, отражающие динамику развития проектного управления и распространение современных управленческих технологий. В совокупности данные источники формируют многоуровневую информационную основу исследования, благодаря которой становится возможным выявление факторов результативности проектной деятельности и разработка рекомендаций, направленных на совершенствование управленческих практик. Особое значение в современных условиях приобретает изучение роли проектного управления в обеспечении технологического лидерства, поскольку именно через данный механизм осуществляется упорядочивание инновационной деятельности, определение стратегических ориентиров развития, распределение ресурсов и системная оценка рисков при реализации научно-технологических инициатив [4, с. 105–111].

Функциональная значимость проектного управления проявляется в его способности обеспечивать согласование целей отдельных проектов с долгосрочными стратегическими приоритетами организации или государства. Такая согласованность достигается благодаря включению проектных инициатив в систему стратегического планирования. В результате инновационные разработки рассматриваются не изолированно, а как элементы единой программы научно-технологического развития. Подобная интеграция усиливает управляемость инновационных процессов и способствует более эффективному распределению ресурсов. Дополнительным следствием применения проектного подхода становится повышение адаптивности управленческих систем. Это обусловлено тем, что структура проектного управления допускает оперативную корректировку целей, изменение параметров проектов и перераспределение ресурсов в ответ на изменения внешней среды, вызванные ускорением технологического прогресса. Одновременно проектное управление выполняет координирующую функцию в инновационной системе, поскольку обеспечивает взаимодействие различных её участников – государственных институтов, бизнеса, научных организаций и образовательных учреждений. Благодаря такому взаимодействию происходит объединение финансовых, организационных и интеллектуальных ресурсов, а также формируется кадровый потенциал, необходимый для разработки и внедрения передовых технологий. В теоретическом плане проектное управление и проектная деятельность образуют единую систему: первая формирует управленческую инфраструктуру реализации проектов, тогда как вторая отражает практическую реализацию соответствующих управленческих решений.

Содержательная сторона проектной деятельности проявляется через последовательную реализацию комплекса научно-технологических задач. Этот процесс включает проведение исследований, разработку технических решений, их экспериментальную проверку и дальнейшее внедрение в производственную среду. Таким образом, формируется механизм перехода от научных идей к прикладным технологическим результатам. Благодаря такому механизму научные разработки трансформируются в инновационные технологии, которые затем используются в хозяйственной практике. Итогом подобной трансформации становится укрепление конкурентных позиций организаций и повышение уровня их технологической самостоятельности.

Существенным преимуществом применения проектного управления выступает возможность более рациональной организации системы подготовки и профессионального развития кадров. Данный эффект объясняется тем, что проектный подход предполагает ориентацию образовательных программ на реальные задачи технологического развития. В результате обучение сотрудников концентрируется на формировании компетенций, непосредственно необходимых для реализации конкретных проектов. Такая взаимосвязь между профессиональным обучением и проектной деятельностью обеспечивает более эффективное использование ресурсов, направляемых на подготовку кадров. Особую значимость этот фактор приобретает в условиях государственной политики поддержки инновационного развития, где рациональность распределения фи-

нансовых и организационных ресурсов рассматривается как одно из ключевых условий достижения стратегических технологических целей.

Необходимость эффективного распределения ограниченных ресурсов обусловливает особую значимость проектного управления в сфере научно-технологического развития. Его практическая ценность проявляется в способности управленческой системы выявлять направления, обладающие наибольшим инновационным потенциалом, и концентрировать на них финансовые, кадровые и организационные ресурсы. Такая избирательность позволяет минимизировать распыление ресурсов и повышает результативность инновационной деятельности. Вследствие этого ускоряется реализация перспективных технологических инициатив, а формирование конкурентных преимуществ приобретает более системный характер, что в конечном счёте способствует достижению технологического лидерства.

Практическое применение проектного управления в технологической сфере реализуется через совокупность организационных инструментов, среди которых ключевое место занимает программный подход к развитию приоритетных направлений науки и технологий. Содержание подобных программ заключается не только в формировании перечня перспективных технологий, но и в установлении стратегических ориентиров научно-технологической политики. В рамках таких программ разрабатываются среднесрочные и долгосрочные планы развития технологических отраслей, определяются целевые показатели инновационной деятельности и закрепляются обязательства организаций, участвующих в создании высокотехнологичной продукции. Одновременно государство воздействует на развитие инновационной среды посредством стимулирования спроса на технологические решения, формируя тем самым условия для расширения рынков высокотехнологичной продукции и укрепления соответствующих отраслей экономики.

Существенную роль в развитии технологических проектов играет кооперация различных субъектов инновационной системы. Необходимость такого взаимодействия обусловлена сложностью современных научно-технологических задач, решение которых требует объединения научного, производственного и финансового потенциала различных организаций. В связи с этим создаются объединения предприятий, научных учреждений и инвестиционных структур, совместно осуществляющих научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Развитие инновационных технологий во многом определяется характером взаимодействия субъектов научно-технологической сферы. Существенное значение в данном процессе имеет формирование устойчивых кооперационных механизмов между исследовательскими организациями, промышленными предприятиями и иными участниками инновационной инфраструктуры. Налаживание подобных партнёрских связей способствует более рациональному использованию имеющихся ресурсов и одновременно сокращает временные издержки, связанные с разработкой и внедрением технологических решений. В результате повышается эффективность функционирования научно-производственного комплекса.

Формирование институциональных основ проектного управления сопровождается созданием специализированных структур, ориентированных на обеспечение технологического развития и выполняющих функции проектных офисов. Такие организационные центры осуществляют комплексное сопровождение технологических инициатив, включая координацию управленческих процессов, методическую поддержку реализации проектов и проведение экспертно-аналитической оценки научно-технологических разработок. Кроме того, они выполняют посредническую роль при привлечении инвестиционного капитала, формируют инфраструктурные условия для взаимодействия научных учреждений и промышленных предприятий, а также участвуют в разработке карт научно-технологических компетенций. Совокупность указанных функций способствует становлению институциональной среды, обеспечивающей стабильность и результативность функционирования национальной инновационной системы.

Значительное влияние на развитие технологического потенциала государства оказывает государственная политика, ориентированная на поддержку проектно-ориентированной деятельности. Одним из ключевых механизмов её реализации выступает финансирование научных исследований и опытно-конструкторских работ. Расширение бюджетных инвестиций в научно-технологическую сферу создаёт условия для ускоренного появления новых технологических разработок и укрепляет конкурентные позиции экономики как на внутреннем, так и на международном уровне. Одновременно реализуются меры стимулирования инвестиционной активности частного сектора, направленные на формирование экономической среды, побуждающей бизнес увеличивать расходы на научные исследования и разработки.

В структуре государственной инновационной политики особое внимание уделяется поддержке малых технологических компаний. Их роль обусловлена высокой инновационной активностью и способностью в относительно короткие сроки внедрять современные технологические решения. Благодаря этим характеристикам данный сектор рассматривается как значимый элемент развития современной научно-технологической экономики.

Для стимулирования их деятельности формируются специальные реестры инновационных предприятий, а также реализуются программы финансовой и организационной поддержки, направленные на создание благоприятных условий для развития технологического предпринимательства.

Дополнительным направлением государственной политики выступает совершенствование нормативно-правового регулирования технологического развития. В рамках реализации масштабных инновационных программ принимаются меры, направленные на снижение административных барьеров и упрощение процедур, связанных с реализацией технологических проектов. Подобные институциональные изменения способствуют ускорению внедрения новых технологий и повышают эффективность реализации инновационных инициатив.

Важным элементом современной технологической политики является формирование единой системы классификации технологий. Необходимость та-

кого инструмента обусловлена потребностью в систематизации процессов разработки технологий и производства продукции, создаваемой на их основе. Наличие унифицированной классификационной системы обеспечивает прослеживаемость технологических цепочек, повышает прозрачность инновационной деятельности и облегчает координацию технологических проектов на различных уровнях управления. Благодаря этому создаются условия для более эффективного стратегического управления технологическим развитием.

Использование проектного управления как инструмента достижения технологического лидерства связано не только с его преимуществами, но и с рядом ограничений, возникающих в процессе практической реализации. Эти ограничения проявляются прежде всего в ресурсной и организационной плоскостях. Так, одной из ключевых проблем становится недостаточная обеспеченность научно-технологических инициатив финансовыми ресурсами. Реализация крупных инновационных проектов требует значительных инвестиций, поскольку разработка новых технологий связана с длительными исследованиями, экспериментальными работами и внедрением сложных производственных решений. В условиях ограниченного финансирования развитие подобных проектов замедляется, что, в свою очередь, снижает общую результативность проектной деятельности и сдерживает темпы технологического обновления [5].

Наряду с ресурсными ограничениями существенное влияние на эффективность проектного управления оказывают организационные факторы. Внедрение проектного подхода предполагает изменение традиционных механизмов управления и переход к более гибким формам организации работы. Однако подобные преобразования нередко сталкиваются с сопротивлением внутри организаций. Причина этого явления заключается в устойчивости сложившихся управленческих практик и консервативных элементах корпоративной культуры. Когда управленческая система ориентирована преимущественно на иерархические модели принятия решений, внедрение проектных механизмов может восприниматься как нарушение привычных процедур. В результате снижается скорость организационных изменений, что затрудняет реализацию инновационных инициатив.

Отдельное значение в контексте эффективности проектного управления приобретает кадровый фактор. Реализация технологических проектов требует специалистов, обладающих компетенциями в области стратегического планирования, анализа рисков и координации сложных управленческих процессов. Подобные навыки формируются в рамках специфической профессиональной подготовки и практического опыта работы в проектной среде. Следовательно, дефицит квалифицированных специалистов ограничивает возможности организаций по управлению сложными инновационными проектами и снижает потенциал их успешной реализации.

Определённые сложности возникают и при оценке результатов проектной деятельности. В практике управления нередко применяется формальный подход, при котором эффективность проектов определяется преимущественно количественными показателями – например, соблюдением сроков реализации или

выполнением установленных объёмов работ. Однако подобные критерии не всегда отражают реальную значимость внедрённых технологических решений. Если при оценке результатов не учитываются мнения конечных пользователей технологий или продукции, возникает риск искажённого представления о фактической эффективности инновационных проектов.

Поэтому повышение результативности проектного управления предполагает формирование механизмов системного анализа накопленного опыта. Важным элементом такого подхода становится использование обратной связи, позволяющей сопоставлять планируемые и фактические результаты реализованных проектов. На основе подобного анализа организации получают возможность выявлять причины возникающих проблем и корректировать применяемые управленческие инструменты. Существенным фактором повышения результативности технологических проектов выступает развитие механизмов контроля и совершенствование процедур оценки достигнутых результатов. Системное внедрение инструментов мониторинга обеспечивает более высокий уровень управляемости проектной деятельности и одновременно способствует усилению инновационного потенциала организаций.

На фоне ускоряющейся технологической трансформации экономической среды возрастает роль проектно-ориентированных управленческих практик. Их применение позволяет упорядочить процессы инновационного развития, обеспечить координацию взаимодействия между участниками проектной деятельности и оптимизировать распределение доступных ресурсов. Благодаря этому формируется управленческая система, способная поддерживать реализацию сложных научно-технологических проектов.

Внедрение проектного подхода оказывает прямое влияние на динамику распространения технологических инноваций. Использование данных управленческих механизмов позволяет организациям быстрее интегрировать новые технологические разработки в производственные и организационные процессы, а также повышает их способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Возрастание уровня организационной адаптивности, в свою очередь, усиливает устойчивость компаний и укрепляет их конкурентные позиции.

Следовательно, несмотря на существующие ограничения, развитие методов проектного управления создаёт предпосылки для усиления инновационной активности и формирования устойчивых конкурентных преимуществ в условиях современной технологической экономики.

Список источников

1. *Скворцова М. А.* Трансформация подходов к удовлетворению кадровой потребности предприятий в рамках применения института проектного управления в целях обеспечения технологического лидерства России // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). — 2025. — Т. 16. — № 1. — С. 36–45.

2. *Шахраманьян М. А., Куприяновский В. П.* Некоторые вопросы повышения конкурентоспособности и зрелости инфраструктурных проектов с использованием технологий информационного моделирования // International Journal of Open Information Technologies. — 2022. — Т. 10. — № 12. — С. 123–173.

3. *Харламова Т. Л., Муллашев В. Д.* Стратегическое управление инновационной деятельностью крупных российских компаний // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2025. — № 1(151). — С. 91–96.

4. *Орлова О. П., Репкин А. И.* Анализ методов управления инновационными проектами наукоемких компаний // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. — 2022. — № 2. — С. 105–111.

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 67–73.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 67–73.

Научная статья

УДК 006.05

РАЗРАБОТКА ОТРАСЛЕВЫХ СТАНДАРТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Молодькова Элеонора Борисовна [1]
Попазова Ольга Анатольевна [2]
[1, 2] Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема управления социальными рисками, порождаемыми цифровыми платформами. Обосновывается необходимость перехода от реактивного регулирования к превентивному управлению через разработку специализированных отраслевых стандартов социальной экспертизы. На основе синтеза теорий общества риска (У. Бек), стейкхолдер-подхода (Э. Фримен) и принципов технологической оценки (Technology Assessment) предложена концептуальная модель и ключевые элементы такого стандарта. В статье определены объект, субъекты, этапы, методы и критерии оценки, а также институциональные механизмы внедрения. Результатом является дорожная карта для регуляторов, разработчиков платформ и профессионального сообщества по созданию инфраструктуры ответственного цифрового развития.

Ключевые слова: социальная экспертиза, цифровые платформы, отраслевые стандарты, управление рисками, стейкхолдеры, алгоритмическая прозрачность, этика ИИ, технологическая оценка.

***Для цитирования*:** *Молодькова Э. Б., Попазова О. А.* Разработка отраслевых стандартов социальной экспертизы цифровых платформ // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 67–73.

Original article

DEVELOPMENT OF INDUSTRY STANDARDS FOR SOCIAL EXPERTISE OF DIGITAL PLATFORMS

Molodkova Eleonora B. [1]
Popazova Olga A. [2]
[1, 2] Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The paper addresses the pressing issue of managing social risks generated by digital platforms. The need to move from reactive regulation to preventive management through the de-

© Молодькова Э. Б., Попазова О. А., 2026.

velopment of specialized industry standards for social expertise is justified. Based on the synthesis of theories of the risk society (W. Beck), the stakeholder approach (E. Freeman) and the principles of technological assessment (Technology Assessment), a conceptual model and key elements of such a standard have been proposed. The article defines the object, subjects, stages, methods and criteria for evaluation, as well as institutional mechanisms for implementation. The result is a roadmap for regulators, platform developers and the professional community to build a responsible digital development infrastructure.

Keywords: social expertise, digital platforms, industry standards, risk management, stakeholders, algorithmic transparency, AI ethics, technological assessment.

For citation: *Molodkova E. B., Popazova O. A.* Development of industry standards for social expertise of digital platforms. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:67–73. (In Russ.)

Цифровые платформы (социальные сети, маркетплейсы, сервисы доставки, финтех) стали инфраструктурной основой современного общества, определяя новые форматы социального взаимодействия, труда и потребления. Однако наряду с несомненными выгодами, они генерируют системные социальные риски: алгоритмическую дискриминацию, эрозию приватности, манипуляцию поведением (digital nudging), прекаризацию труда (гиг-экономика), поляризацию общественного мнения и подрыв психического благополучия пользователей [1; 2].

Актуальность данной проблемы заключается в фундаментальном разрыве между скоростью технологических изменений и способностью общества к их рефлексии, правовому регулированию и этической оценке [3]. Существующие регуляторные подходы носят зачастую реактивный и фрагментарный характер (например, реакция на конкретные скандалы с утечками данных), что не позволяет системно управлять социальными последствиями цифровизации [4].

Анализ информационных источников показывает растущий интерес к теме со стороны различных дисциплин:

- В социологии и теории управления (У. Бек, А. В. Тихонов) обоснована роль экспертизы как инструмента диагностики рисков в «обществе неопределенности» [5].
- В исследованиях науки и технологий (STS) и этике ИИ (К. Кроуфорд, Т. Гебру) разрабатываются фреймворки для аудита алгоритмов и оценки их социального воздействия [6].
- В правоведении и экономике (например, в ЕС: Digital Services Act, AI Act [7], а также российские национальные стратегии в этом направлении) предпринимаются попытки создать «жесткое» регулирование, однако ему не хватает гибкости и проактивности, которую может обеспечить социальная экспертиза как «мягкий» инструмент.

Несмотря на обширную литературу, вопрос о стандартизации процедур социальной экспертизы именно для цифровых платформ как специфического объекта остается недостаточно разработанным.

Цель статьи – разработать концептуальные основы и структурные элементы отраслевого стандарта социальной экспертизы цифровых платформ.

Задачи: определить объект, субъекты и границы применимости такого стандарта; сформулировать ключевые принципы и критерии оценки; спроектировать

типовые этапы и методологию проведения экспертизы; предложить модель институционализации стандарта (роли, ответственность, механизмы контроля).

Объектом исследования является процесс возникновения, оценки и управления социальными рисками, создаваемыми цифровыми платформами. Предмет исследования – отраслевой стандарт как нормативно-методический документ, регламентирующий процедуру социальной экспертизы цифровых платформ.

Методология исследования основана на междисциплинарном синтезе, концептуальном моделировании и методе кейс-стади. Использованы теоретический анализ для построения концептуальной рамки, сравнительно-правовой анализ существующих регуляторных инициатив (EU AI Act, стандарты IEEE), моделирование процедур на основе адаптации общего алгоритма социальной экспертизы [4] к цифровой специфике.

Приведем ключевые моменты разработки стандарта социальной экспертизы цифровой платформы.

1. Концептуальная рамка: почему необходим отраслевой стандарт?

Цифровая платформа – это не просто IT-продукт, а социотехническая система, в которой социальные практики и алгоритмические правила ко-конституируют друг друга [7]. Традиционная экспертиза программного обеспечения (тестирование безопасности, юзабилити) не затрагивает социального измерения. Стандарт призван заполнить эту нишу, задав единые «правила игры» для оценки социальной приемлемости платформенных решений (см. рис. 1).

2. Ключевые элементы отраслевого стандарта

Объектом стандарта является цифровая платформа или ее значимое обновление, затрагивающее ключевые социальные параметры. Экспертиза должна быть инициирована (триггеры):

- перед запуском новой платформы или масштабированием существующей;
- при внедрении алгоритмов, влияющих на значимые решения (ранжирование, модерация, кредитный скоринг);
- по требованию регулятора или по итогам публичного инцидента/скандала.

Выделим принципы проведения социальной экспертизы.

1. Презумпция риска: разработчик обязан демонстрировать отсутствие неприемлемых социальных последствий.
2. Многосторонность: вовлечение всех ключевых стейкхолдеров (пользователи, эксперты, гражданское общество, регулятор).
3. Алгоритмическая прозрачность (объяснимость): доступ к принципам работы алгоритмов для независимых экспертов (без раскрытия коммерческой тайны).
4. Непрерывность (жизненный цикл): экспертиза не разовое событие, а процесс, продолжающийся на всех этапах жизни платформы.

Рис. 1. Место отраслевого стандарта социальной экспертизы в экосистеме регулирования

Субъектами экспертизы являются:

1. Инициатор/Заказчик: разработчик (платформо-оператор).
2. Исполнитель: независимая аккредитованная экспертная организация (консалтинг, НКО, университет).
3. Экспертная группа: междисциплинарная команда (социологи, специалисты по обработке данных, юристы, психологи, специалисты по этике).
4. Общественная палата: представители уязвимых групп, пользователей.

3. Процедурная модель: этапы и методы

Рассмотрим детально этапы и методы социальной экспертизы цифровой платформы (см. табл. 1).

Схематично цикл социальной экспертизы цифровой платформы (адаптированная модель PDCA) можно представить следующим образом:

1. Планирование (Plan): скоупинг, карта рисков → 2. Исследование (Do): аудит алгоритмов, опросы, цифровая этнография → 3. Проверка (Chech): анализ данных, оценка воздействия; сравнение с этическими нормами → 4. Воздействие (Act): рекомендации по изменению платформы/политики; публичный отчет, мониторинг → 5. Итог: внедрение изменений в платформу → 6. Новый цикл экспертизы обновления.

Таблица 1

Этапы социальной экспертизы цифровой платформы и соответствующие методы

Этап	Цель	Ключевые методы и действия
1. Скоупинг и картографирование	Определить границы оценки, выявить стейкхолдеров и ключевые риски	Акторно-сетевой анализ, анализ документации платформы, экспертные интервью с разработчиками
2. Проектирование оценки	Выбрать конкретные методы исследования для каждого выявленного риска	Составление программы исследования, подбор инструментов
3. Эмпирическая фаза	Сбор данных о воздействии платформы/алгоритма	Аудит алгоритмов (тестирование на смещенных данных); онлайн-эксперименты (A/B тесты с оценкой социальных эффектов); цифровая этнография (наблюдение в сообществах); глубинные интервью и фокус-группы с пользователями из уязвимых групп; анализ больших данных (выявление паттернов дискриминации, поляризации)
4. Анализ и прогноз	Оценить серьезность, вероятность и масштаб выявленных социальных последствий	Качественный анализ, статистическое моделирование, сценарное прогнозирование
5. Формулирование выводов и рекомендаций	Подготовить структурированный отчет для принятия решений	Применение оценочных матриц, разработка дорожной карты по смягчению рисков (например, изменение алгоритма, введение компенсационных мер, создание омбудсмена)
6. Публичная презентация и мониторинг	Обеспечить подотчетность и отслеживание реализации рекомендаций	Публикация нетехнического резюме отчета, создание механизма обратной связи от пользователей, периодический аудит

4. Критерии и показатели оценки

Стандарт должен включать примерный перечень критериев для оценки:

- справедливость: отсутствие необоснованной дискриминации по полу, возрасту, расе и др. признакам в результатах работы алгоритмов;
- прозрачность и объяснимость: возможность для пользователя понять логику принятия касающегося его решения;

- подотчетность: наличие четких механизмов обжалования решений алгоритма и ответственных лиц;
- конфиденциальность и автономия: контроль пользователя над своими данными, отсутствие манипулятивных дизайн-решений (скрытых паттернов);
- социальная сплоченность: влияние платформы на поляризацию общества, распространение дезинформации, уровень сетевой агрессии;
- качество цифрового труда: условия труда и социальные гарантии для работников гиг-экономики, связанных с платформой.

Разработка отраслевых стандартов социальной экспертизы цифровых платформ является насущной необходимостью для перехода к модели проактивного управления технологическими рисками. Предложенная в статье модель стандарта базируется на принципах превентивности, многосторонности и жизненного цикла.

Основные выводы

1. Стандарт должен быть гибким и итеративным, сочетая в себе четкую процедурную рамку с адаптивностью к быстро развивающимся технологиям.
2. Ключевым методологическим вызовом является разработка валидных и надежных техник аудита алгоритмов и оценки долгосрочных социальных последствий, требующих междисциплинарного подхода.
3. Институционализация стандарта возможна через его интеграцию в систему государственного регулирования (как обязательный этап сертификации крупных платформ) и в корпоративные практики (как элемент ESG-стратегии и управления репутационными рисками).
4. Эффективность стандарта будет зависеть от создания рынка квалифицированных независимых экспертных организаций и обеспечения реальной, а не декларативной, вовлеченности гражданского общества.

Таким образом, отраслевой стандарт социальной экспертизы – это не технический документ, а социальный контракт нового поколения. Он призван обеспечить, чтобы цифровые платформы, формирующие нашу реальность, развивались в соответствии с фундаментальными ценностями справедливости, автономии человека и общественного блага, а не исключительно логикой извлечения прибыли и роста метрик. Дальнейшие исследования должны быть направлены на пилотирование конкретных элементов стандарта на реальных кейсах и разработку подробных методических рекомендаций для экспертов-аудиторов.

Список источников

1. *Zuboff S.* The Age of Surveillance Capitalism. — Profile Books, 2019,704 pp. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://doi.org/10.1080/23753234.2022.2086891 (дата обращения: 15.03.2026).

2. *Попова Н. Н.* Реализация прав человека в фокусе угроз представлений о «цифровом тоталитаризме»: дискурс-анализ в контексте трансформации правосознания // Московский юридический журнал. — 2021. — № 1 [Электронный ресурс]. Режим доступа:

https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-prav-cheloveka-v-fokuse-ugroz-predstavleniy-o-tsifrovom-totalitarizme-diskurs-analiz-v-kontekste-transformatsii (дата обращения: 15.03.2026).

3. *Beck, Ulrich; Ritter, Mark* & *Brown, Jennifer* (1993). Risk Society: Towards a New Modernity. Environmental Values 2 (4):367–368.

4. Цифровое регулирование: новые вызовы и возможности / Под ред. *И. Ю. Юргенса*. — М.: Изд-во «Экон-Информ», 2022. — 397 с.

5. *Тихонов А. В.* Социология управления / Рос. акад. наук, Ин-т социологии. — Изд. 2-е, доп. и перераб. — М.: Канон+, 2007. — 471 с.

6. *Crawford, K., Paglen, T.* Excavating AI: the politics of images in machine learning training sets. AI & Soc 36, 1105–1116 (2021) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://doi.org/10.1007/s00146-021-01162-8 (дата обращения: 15.03.2026).

7. European Commission. Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). — Brussels, 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://lehre.idh.uni-koeln.de/site/assets/files/4748/ai_act.pdf (дата обращения: 15.03.2026).

8. *Gillespie T.* Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media. — Open Journal of Political Science, Vol.11 No.2, March 3, 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2935670 (дата обращения: 15.03.2026).

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 74–83.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 74–83.

Научная статья

УДК 338

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАУКИ В ПРАКТИЧЕСКОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ИМУЩЕСТВА

Рожков Евгений Викторович
АО АКИБ «Почтобанк»,
Пермь, Российская Федерация

Аннотация. В данной статье рассмотрен процесс использования имущества на уровне муниципальных образований. Цель статьи –выделение научного подхода при решении проблем по использованию муниципального имущества. Используются общенаучные методы. Представлены проблемы толкования положений нормативно-правовой базы при передаче неликвидного имущества с вышестоящего уровня на муниципальный. Проанализировано развитие муниципального имущества на примере города Перми.

Ключевые слова: муниципальное имущество, собственность, муниципалитет, город Пермь, муниципальное образование, муниципализация, приватизация, аренда.

Для цитирования: *Рожков Е. В.* Актуальные вопросы науки в практическом использовании муниципального имущества // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 74–83.

Original article

CURRENT ISSUES OF SCIENCE IN THE PRACTICAL USE OF MUNICIPAL PROPERTY

Rozhkov Evgeniy V.
Postobank,
Perm, Russian Federation

Abstract. This article examines the process of using property at the level of municipalities. The purpose of the article is to highlight the scientific approach to solving problems of using municipal property. General scientific methods are used. The problems of interpreting the provisions of the regulatory framework when transferring illiquid property from a higher level to the municipal level are presented. The development of municipal property is analyzed using the example of the city of Perm.

Keywords: municipal property, property, municipality, the city of Perm, municipality, municipalization, privatization, rent.

For citation: *Rozhkov E. V.* Current issues of science in the practical use of municipal property. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:74–83. (In Russ.)

© Рожков Е. В., 2026.

Введение

Сегодня наука влияет на развитие экономики. Принято считать, что цифровизация собственности позволит преобразовать потоки аналоговых данных в цифру и перевести имеющиеся коммуникации в компьютерные технологии [15]. Уже не только учёные, но и потребители говорят о распространении информационных систем и росте их инфраструктур [12].

Актуальные проблемы различных отраслей требуют проведения новых научных поисков, разработок и открытий, как в теоретической, так и в практической плоскости [25]. Относительно недавно, когда в научном обиходе появился термин «большие данные», специалистам стало понятно, что они являются чрезвычайно ценным ресурсом [2].

Теоретико-методологическая актуальность данной работы заключается в том, что до сих пор экономистами не рассматривался вопрос о применении научных исследований в управлении муниципальным имуществом.

Материалы и методы

Сейчас происходит «муниципализация», т. е. передача объектов собственности из государственной собственности в муниципальную. Муниципализация ведёт к коренным изменениям отношений собственности: в соответствии с мировыми стандартами впервые в России создаётся и начинает функционировать новая экономическая категория – «муниципальная собственность» [23]. Муниципальное имущество в совокупности с местными финансовыми ресурсами создаёт экономический фундамент для деятельности структур местного самоуправления. В связи с этим оптимизация процессов управления и контроля над использованием муниципального имущества выступает в качестве ключевой задачи для муниципальных образований [7].

Процесс формирования муниципального имущества завершается процедурой передачи объектов в управление в зависимости от выполняемых функций (рис. 1).

На сегодняшний день не разработан и не утверждён единый классификатор объектов недвижимости, что порождает искажение сведений и создаёт существенные препятствия по внедрению кадастра. А в качестве заявителей на кадастровый учёт могут выступить местные органы власти. И одним из многих недостатков модели управления муниципальным имуществом является отсутствие единой системы оценки объектов недвижимости [21]. Управление муниципальной собственностью рассматривается как система взаимосвязанных управленческих решений субъектов муниципального образования, связанных с реализацией процессов использования и производства объектов муниципального имущества, их трансформацией в целях формирования устойчивой базы муниципальной собственности, обеспечивающей оптимальный уровень доходности и социально-экономического развития муниципального образования в соответствии с положениями законодательной базы [19].

Муниципальное имущество в совокупности с местными финансовыми ресурсами создаёт экономический фундамент для деятельности структур местного самоуправления. В связи с этим оптимизация процессов управления и контроля

над использованием муниципального имущества выступает в качестве ключевой задачи для муниципальных образований [7]. Кроме того, необходимо отметить, что в законодательстве о приватизации не определена обязанность заключения договоров купли-продажи приватизируемого имущества уполномоченными в сфере приватизации органами муниципальной власти на ГИС «Торги». И в связи с этим Пермским краем выражено намерение заключить Соглашение при условии исключения из него положений о преимущественном использовании ГИС «Торги» при приватизации муниципального имущества [9].

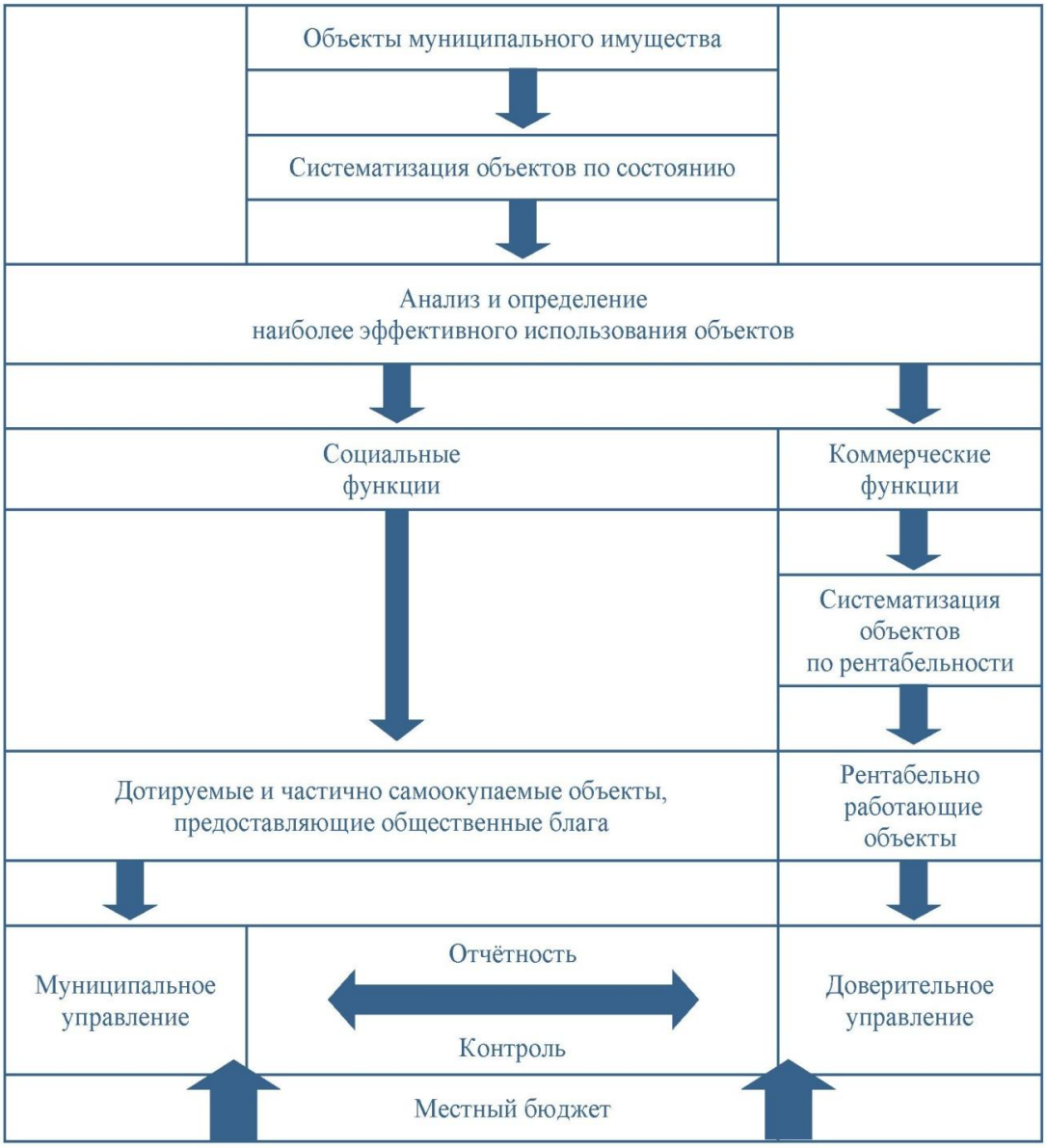


Рис. 1. Механизм передачи объектов муниципального имущества

Результаты и их обсуждение

Способами формирования собственности являются приватизация, национализация и аренда [18]. Продажей по конкурсу является приобретение физиче-

скими и юридическими лицами в частную собственность объектов приватизации в случаях, когда от покупателей требуется выполнение каких-либо условий по отношению к объекту приватизации [24]. Порядок приватизации устанавливает продажу имущества, и данную процедуру можно отнести к способу формирования доходов бюджета, а именно неналоговых доходов ввиду продажи муниципального имущества [26]. По своей сути приватизация означает передачу или продажу в частные руки муниципального имущества. При этом права собственности включают в себя право не только пользоваться имуществом, но и запрещать его использование другими лицами, право получения дохода от имущества и право продажи имущества либо распоряжения им [13]. В момент отсутствия соответствующего федерального закона федеральные и региональные органы власти не могут обосновывать национализацию лишь экономической необходимостью [14]. Из федеральной собственности имущество может передаваться в собственность муниципалитетов (табл. 1).

Таблица 1

Передача земельных участков и объектов недвижимости из федеральной собственности в собственность города Перми (2020–2024 гг.)

№ п/п	Наименование имущества	2020	2021	2022	2023	2024
1	Земельные участки	9	4	8	2	14
2	Объекты недвижимого имущества	8	1	8	9	15

Составлено автором

Соответственно, в муниципальную собственность, кроме федерального имущества, может передаваться и региональное имущество.

Технология оценки объекта недвижимости. Оценка объектов недвижимости, находящихся в муниципальной собственности, обязательна в следующих случаях: при передаче объектов оценки в качестве вклада в уставные капиталы, фонды юридических лиц; при возникновении спора о стоимости объекта оценки. Семячков К. А. считает необходимым опираться на научные исследования процессов управления муниципальной собственностью [22]. Муниципальная собственность как источник дополнительного дохода является фактором, от которого может зависеть качество жизни людей [5].

Каждый объект недвижимости обладает своими уникальными свойствами, которые отражаются в юридической и фактической взаимосвязи с другими объектами [16]. Необходимо отметить, что поступление неналоговых доходов в бюджет муниципалитета для обеспечения его сбалансированности является первоочередным шагом, т. к. финансовые ресурсы, которые являются собственностью МО, очень ограничены [8]. Аренда предполагает сохранение права

владения и распоряжения за муниципальными органами власти над передаваемой собственностью и передачу права использования по назначению объекта имущественного комплекса арендатору. Подробный пообъектовый перечень муниципального имущества с описанием технических, экономических и правовых характеристик, позволяющих однозначно его идентифицировать, составляется органами МСУ и входит в Реестр объектов муниципальной собственности [11]. Происходящее реформирование системы местного самоуправления привело к изменению по-прежнему недостаточно совершенных механизмов управления муниципальной собственностью, что обусловлено отсутствием на всех уровнях исполнительной и законодательной власти единого концептуального подхода к управлению муниципальным имуществом [10]. Муниципальная собственность используется в качестве источника дополнительных финансовых ресурсов для местного самоуправления в виде арендных платежей и как эффективный и надлежащим образом используемый инструмент стимулирования экономической деятельности и поддержки территориальных муниципалитетов в формировании предпринимателей [6].

В теории менеджмента имеются классические функции управления, к ним относятся: прогнозирование, постановка целей и формирование стратегии их достижения, планирование, принятие решений, контроль, анализ и оценка результатов. И, каждая из них вырастает в область деятельности и предстаёт в качестве метода управления. Представим две группы методов управления имуществом (рис. 2).

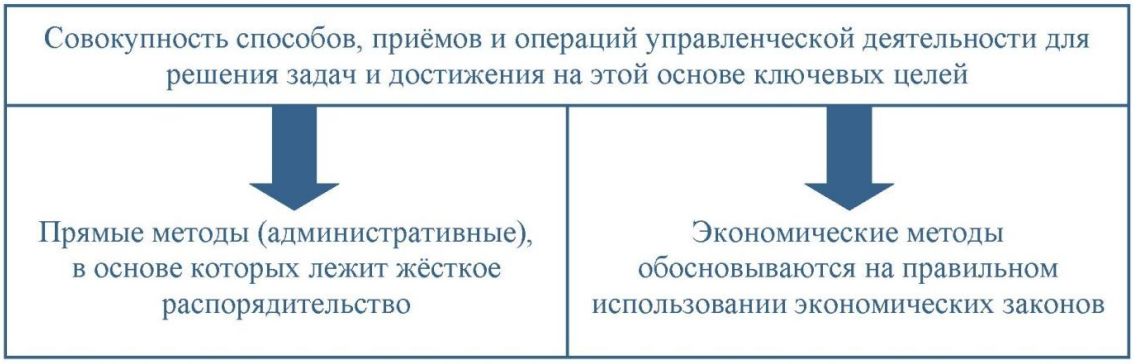


Рис. 2. Методы управления имуществом

Под административным методом управления понимают способы и формы управления, в основе которых лежит жёсткое административное распоряжение, опирающееся на приказы, распоряжения, спускаемые сверху установленные административные методы управления (или директивы), т. е. основанные на том, что субъект управления, управляющий орган вырабатывает директивные команды, распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны объекта управления, подчинённых субъекту лиц.

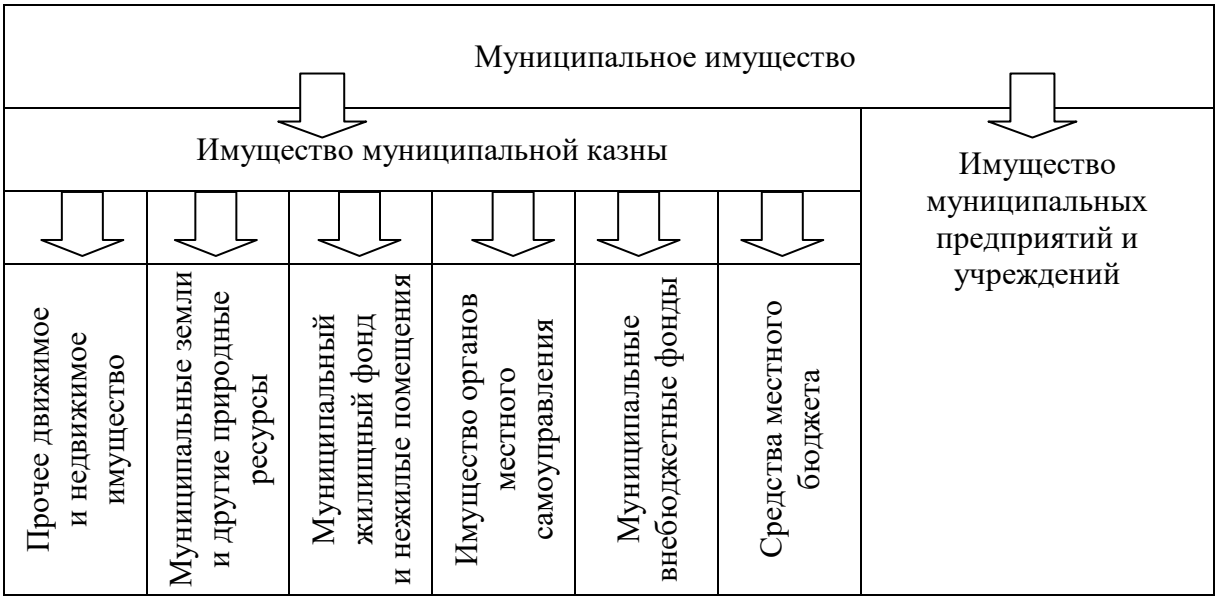
Являясь одним из участников рынка и используя административные методы в отношении муниципальной собственности, муниципалитет обеспечива-

ет свои интересы и интересы рыночного хозяйства в целом. Отрицательной стороной являются обязательства оплаты коммунальных расходов по всем имущественным объектам муниципального образования. Улучшения процесса управления собственностью характеризуется созданием специализированных цифровых платформ, которые могут связывать органы власти между собой [3]. Также, под управлением муниципальной собственностью понимается процесс, направленный на развитие и эффективное использование объектов и их сохранение [1]. Изношенность объектов недвижимости либо нахождение их в непригодном для использования состоянии часто приводит к сдаче в аренду или продаже по минимальной цене [20].

Муниципальное имущество формируется: путём взимания налогов и иных обязательных платежей, подлежащих зачислению в местный бюджет; путём приобретения имущества на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки, предусмотренной действующим законодательством; при разграничении муниципальной собственности в случае, если в границах одного муниципалитета имеются другие муниципальные образования; при передаче объектов государственной собственности Российской Федерации и субъектов Российской Федерации в муниципальную собственность; при объединении, преобразовании или упразднении муниципальных образований; по иным основаниям. Особенностью формирования муниципального имущества является то, что помимо общих, предусмотренных гражданским законодательством, способов приобретения муниципальным образованием имущества, существуют дополнительные возможности, связанные с развитием данного института как института публичной собственности. Муниципальное имущество подразделяется на две основные части: имущество муниципальных предприятий (учреждений) и имущество муниципальной казны (табл. 2).

Таблица 2

Муниципальное имущество



Управление имуществом муниципального образования – это совокупность эффективных действий собственника (табл. 3), направленных на сохранение основных качеств объекта собственности или её приращение; целенаправленное воздействие на объекты собственности и субъекты их использования в интересах муниципального образования, связанное с установлением правил, условий использования муниципальной собственности, достижением поставленных целей с учётом общественных требований.

Таблица 3

Задачи и мероприятия совершенствования процессов управления муниципальным имуществом

№ п/п	Задача	Мероприятие
1	Повышение полноты, качества и достоверности сведений о муниципальном имуществе в реестре имущества	Создание универсальной аналитической системы учёта и мониторинга процессов управления муниципальной собственностью и её интеграция в существующие муниципальные автоматизированные системы, повышение качества и надёжности функционирования информационно-телекоммуникационной инфраструктуры
2	Переход на взаимодействие с уполномоченными органами и электронными площадками в электронном виде без дублирования документов на бумажных носителях в целях получения актуальной базы сведений об имуществе, находящемся в собственности муниципалитета, повышение оперативности взаимодействия с уполномоченными органами, повышение прозрачности и скорости реализации имущества, выставленного на продажу, а также повышение достоверности отчётности	Перевод в цифровой формат процессов учёта и распоряжения имуществом

Составлено автором

Доходы от аренды имущества представим на примере города Перми (табл. 4).

Табл. 4 также содержит данные о доходной части бюджета в 2022 и 2023 годах. Отметим сокращение доходов от использования имущества, находяще-

гося в государственной и муниципальной собственности, с 0,886 млрд. руб. в 2021 году до 0,715 млрд. руб. в 2023 году.

Сегодня особую актуальность представляет поиск методов оптимального управления имуществом, составляющим муниципальную собственность, которые позволили бы эффективно её использовать, обеспечивая при этом нужды населения [4].

Таблица 4

Доходная часть бюджета города Перми (2021–2023 годы)

№ п/п	Налоговые и неналоговые доходы	2021	2022	2023
		(млрд руб.)		
		21,408	22,885	23,629
1	Доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности	0,886	0,800	0,715
	в т. ч., доходы, получаемые в виде арендной либо иной платы за передачу в возмездное пользование государственного и муниципального имущества	0,788	0,732	0,650
	в т. ч., плата по соглашениям об установлении сервитута в отношении земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности	0,001.69	0,001.35	0,000.6
	в т. ч., прочие доходы от использования имущества и прав, находящихся в государственной и муниципальной собственности	0,057	0,056	0,055
2	Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	3,875	4,656	4,815
	в т. ч. доходы от реализации имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности	0,159	0,073	0,060

Составлено по: [17]

Выводы

Использование муниципального имущества по назначению и получение экономической прибыли, это два разных направления деятельности при осуществлении полномочий местными органами власти. Но в связи с тем,

что в своей основной массе муниципалитеты имеют дефицитный бюджет, то в первую очередь для них встаёт вопрос о максимальной прибыли от использования муниципального имущества, т. е. предоставления его в аренду по максимальной цене на продолжительное время и (или) продажа (приватизация) неиспользуемого имущества.

Социально-экономической проблемой для крупных муниципальных образований является также наличие бесхозной недвижимости, которую необходимо принимать на баланс муниципалитета и в дальнейшем её содержать, т. е. тратить бюджетные средства. Кроме того, имеются факты передачи недвижимого имущества с вышестоящего уровня власти на муниципальный уровень в одностороннем порядке с помощью уведомления и передачи документов на право собственности (в основном это относится к заброшенным и не используемым по предназначению объектам). И такие моменты возникают благодаря недостаточно высокому уровню нормативно-правовой базы, позволяющей трактовать те или иные пункты и положения норм так, как необходимо вышестоящему уровню власти. Соответственно, нормативные документы, регулирующие использование муниципального имущества, должны меняться с научным подходом в современном видении проблем, с чётким контролем со стороны фискальных органов и при использовании современных технологий.

Список источников

1. *Бунтовский С. Ю., Максимова К. А., Арзуманян К. А.* Муниципальная собственность: сущность и методы эффективного управления / Будущее науки-2025: Сб. статей 12-й Междунар. молодёжной науч. конф. 17–18 апреля 2025 года:. — В 5-ти т. — Т. 2. Курс. Вольное экономическое общество России. — С. 236–239.

2. *Городецкий В. И.* Наука о данных: методология, основные направления, проблемы и перспективы // Искусственный интеллект и принятие решений. — 2022. — № 3. — С. 3–20.

3. *Давыдова А. Ю., Чиркунова Е. К.* Развитие государственных форм собственности в России / Молодёжь и системная модернизация страны: 9-я Международная научная конференция студентов и молодых учёных. 15-16 мая 2025 года. Курс. Вольное экономическое общество России. — Т. 2. — С. 218–220.

4. *Дадаян Е. В.* Эффективные методы управления государственным и муниципальным имуществом как один из способов предупреждения коррупции / Альманах, лекторий, правовые чтения на Енисее. Сб. науч. трудов круглых столов и науч. семинаров преподавателей и обучающихся. Красноярск, 01 марта – 01 октября 2024 года. — Красноярск: КГАУ, 2024. — С. 14–18.

5. *Дмитриева С. С., Еремеева К. Е.* Управление муниципальной собственностью: проблемы и пути решения / Проблемы организации и деятельности органов местного самоуправления: Матер. межвуз. (ежегодного) студ. круглого стола. Иркутск, 28 мая 2021 года. — Иркутск, 2021. — С. 28–34.

6. *Калугина Н. Г., Чувашова О. М.* Актуальные проблемы управления муниципальной собственностью в современных условиях / Актуальные проблемы науки в исследованиях студентов, учёных, практиков: Междунар. науч.-практ. конф. ИИВГУЮ (ГПА Минюста России). Ижевск, 26-27 апреля 2023 года. — Ижевск, 2023. — С. 778–784.

7. *Ковалева Ю. П., Духанина А. А.* О роли муниципального имущества в муниципальном управлении / Современные проблемы рационального природообустройства и водопользования. КГАУ, Красноярск, 19 ноября 2024 года. — Красноярск, 2024. — С. 147–151.

8. *Королева М. Л., Ячменев Н. С.* Проблемные аспекты формирования доходов бюджетов муниципальных образований на современном этапе / Современная архитектура фи-

нансов и новые требования к профессии финансиста: Межрегион. науч.-практ. конф. КГУ, Кострома, 29-30 марта 2023 года. — Кострома, 2023. — С. 19–26.

9. *Казанбаева А. В.* Противоречия расширения функционала государственной информационной системы «Торги» в сфере приватизации государственного и муниципального имущества // Современный город: власть, управление, экономика. — 2025. — № 1. — С. 156–162.

10. *Мартьянова Ю. М., Тарасов Ю. А.* Совершенствование системы управления муниципальной собственностью / Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации: Междунар. науч.-практ. конф.. — Т. 2. ГМУ. 11–12 мая 2023 года. — С. 44–51.

11. *Ретивых Е. Г., Лякишева В. Г.* О некоторых направлениях совершенствования процесса управления муниципальной собственностью (на примере г. Барнаула) // Труды молодых учёных Алтайского государственного университета. — 2023. — № 20. — С. 95–97.

12. *Рожков Е. В.* Институциональная ловушка цифровизации // Инновационное развитие экономики: тенденции и проекты. — 2022. — Т. 1. — С. 131–135.

13. *Рожков Е. В.* Национализация в современных экономических условиях // Академическая публицистика. — 2023. — № 4-2. — С. 135–137.

14. *Рожков Е. В.* Национализация при институциональной ловушке // Академическая публицистика. — 2023. — № 11-1. — С. 186–188.

15. *Рожков Е. В.* Совершенствование механизмов и нормативной базы по созданию цифровой платформы управления муниципальным имуществом // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Сер.: Социально-экономические науки. — 2021. — Т. 14. — № 5. — С. 142–147.

16. *Романов М. Е.* Понятие и характеристика основных объектов недвижимого имущества / Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: XXII Междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург, 2023. — СПб., 2023. — С. 484–489.

17. Росстат «Российский статистический ежегодник» / Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/ rosstat/ru (дата обращения: 04.08.2025).

18. *Рязанцева Е. А., Барыкин А. А.* Объекты муниципальной собственности и их правовой режим по законодательству Российской Федерации // Право и государство: теория и практика. — 2025. — № 3. — С. 357–360.

19. *Саитгареева Р. Ш., Кузяшев А. Н., Богданова О. А., Насибуллин И. В.* Некоторые аспекты нормативно-правового управления и распоряжения муниципальной собственностью / Проблемы современной экономики и прикладные исследования: молодёжные проекты: VII Всеросс. молодёжная науч.-практ. конф. РИК. Владимир, 14 апреля 2024 года. — Владимир, 2024. — С. 384–387.

20. *Свистунова Е. Ю., Антипин И. А.* Проблемы и рекомендации по совершенствованию управления муниципальным имуществом на территории Пластовского муниципального района / Молодёжь и XXI век – 2025: 14-я Междунар. молодёжная науч. конф. Курск, 20–21 февраля 2025 года. — В 5-ти т. — Т. 2. — Курск, 2025. — С. 379–384.

21. *Свистунова Е. Ю.* Проблемы и рекомендации по совершенствованию управления муниципальным имуществом на территории Пластовского муниципального района / Молодёжь и XXI век – 2025: 14-я Междунар. молодёжная науч. конф. Курск, 20–21 февраля 2025 года. — В 5-ти т. — Т. 2. — Курск, 2025. — С. 379–384.

22. *Семячков К. А.* Этапы становления цифровой экосреды современных городов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2020. — № 2(62).

23. *Табольская В. В., Жук С. И., Макаров А. Н.* Управление государственной и муниципальной собственностью: Учеб. пособие. — Набережные Челны, 2019. — 79 с.

24. *Третьяков А. П.* Об истории приватизации Северского трубного завода // Теория и практика мировой науки. — 2022. — № 8. — С. 13–23.

25. *Черных Т. Ф., Богданова О. Ю., Воробьева С. А.* Работа молодёжного научного сообщества СПХФУ и совместная коллаборация кафедр в рамках НИР / Медицинское образование. Пути повышения качества: VI Всеросс. науч.-пед. конф. с междунар. участием, приуроченная к празднованию 80-летнего юбилея Оренбургского государственного медицинского университета. Оренбург, 28–29 марта 2024 года. — Оренбург: ОГМУ., 2024. — С. 515–519.

26. *Штырфунов Д. Ю.* Приватизация муниципального имущества как способ формирования доходной части муниципальных бюджетов / Власть и общество: история, современное состояние и тенденции развития: II Всеросс. науч.-практ. конф. Абакан, 26 апреля 2024 года. — Абакан¸ 2024. — С. 196–197.

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 85–91.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 85–91.

Научная статья

УДК 004.8

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Салимьянова Индира Гаязовна [1]
Кузнецова Кристина Максимовна [2]
Петрушкин Александр Сергеевич [3]
[1, 2, 3] Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуется влияние технологий искусственного интеллекта на трансформацию современной системы управления бизнесом. Рассматриваются ключевые направления применения искусственного интеллекта в управленческой деятельности, анализируются изменения в процессах принятия решений, автоматизации бизнес-процессов и повышении операционной эффективности. Особое внимание уделяется вопросам внедрения искусственного интеллекта в организациях различного масштаба, а также рискам и ограничениям цифровой трансформации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, трансформация управления, цифровая экономика, цифровая трансформация.

***Для цитирования*:** *Салимьянова И. Г., Кузнецова К. М., Петрушкин А. С.* Искусственный интеллект как инструмент трансформации системы управления бизнесом // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 85–91.

Original article

INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE: A COMPREHENSIVE ANALYSIS

Salimyanova Indira G. [1]
Kuznetsova Kristina M. [2]
Petrushkin Alexander S. [3]
[1, 2, 3] Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article explores the impact of artificial intelligence technologies on the transformation of the modern business management system. It examines the key areas of application of artificial intelligence in management activities, analyzes changes in decision-making processes,

© Салимьянова И. Г., Кузнецова К. М., Петрушкин А. С., 2026.

business process automation, and improving operational efficiency. Special attention is given to the implementation of artificial intelligence in organizations of various sizes, as well as the risks and limitations of digital transformation.

Keywords: artificial intelligence, management transformation, digital economy, digital transformation.

For citation: *Salimyanova I. G., Kuznetsova K. M., Petrushkin A. S.* Innovative business management using artificial intelligence: a comprehensive analysis. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:85–91. (In Russ.)

В современных условиях цифровой экономики искусственный интеллект (ИИ) становится одним из ключевых факторов трансформации системы управления бизнесом. Его внедрение меняет не только отдельные бизнес-процессы, но и саму логику принятия управленческих решений, формируя новые модели организационной эффективности. Интеграция ИИ в управление означает переход от автоматизации отдельных операций к комплексной перестройке бизнес-процессов. Фундаментальные изменения парадигмы управления связаны с тем, что классическая модель управления исторически базировалась на ретроспективном анализе накопленных данных и субъективной интуиции лица, принимающего решения. Интеграция ИИ привносит два качественно новых параметра: сверхскорость обработки информационных массивов и предиктивность, то есть способность к вероятностному прогнозированию будущих состояний. Трансформация управленческой логики проявляется в переходе от реактивной модели, при которой решения принимаются постфактум в ответ на уже свершившиеся события, к проактивной парадигме, когда система способна заблаговременно сигнализировать о вероятных отклонениях и предлагать корректирующие сценарии. Параллельно происходит смещение фокуса с интуитивных умозаключений в сторону точных вычислений, основанных на данных. Концепция принятия решений на этой основе становится стандартом корпоративного управления, поскольку алгоритмы ИИ обрабатывают объемы информации, недоступные даже самым крупным аналитическим подразделениям. Наблюдается также феномен демократизации управления: генеративные инструменты ИИ делают сложную аналитику доступной для менеджеров среднего звена, позволяя им формировать стратегические отчеты и прогнозы без привлечения узкоспециализированных команд.

В сфере управления операционной эффективностью, охватывающей цепи поставок и производство, наиболее значимыми направлениями выступают прогнозирование спроса и предиктивное обслуживание оборудования. ИИ-модели, интегрирующие исторические данные, метеорологическую информацию, календарь праздников, макроэкономические показатели и даже активность в социальных медиа, демонстрируют точность прогнозов до 95%, что позволяет существенно сократить издержки на складирование и минимизировать риски дефицита. Предиктивное обслуживание, основанное на анализе данных с датчиков, фиксирующих вибрацию и температуру станков, предотвращает дорогостоящие внеплановые простои производства.

Практика внедрения ИИ показывает, что его использование охватывает практически все ключевые функциональные области современного управления

бизнесом [5]. В зависимости от управленческой задачи применяются различные инструменты ИИ, обеспечивающие рост эффективности принятия решений, оптимизацию ресурсов и повышение адаптивности организации. Основные направления применения ИИ в системе управления бизнесом представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные направления применения искусственного интеллекта в системе управления бизнесом

Функциональная область управления	Инструменты ИИ	Практический эффект для бизнеса
Стратегическое управление	Предиктивная аналитика, сценарное моделирование	Повышение качества стратегических решений, снижение неопределенности
Управление производством	Предиктивное обслуживание, интеллектуальный контроль качества	Сокращение простоев оборудования, снижение производственных потерь
Маркетинг	Рекомендательные алгоритмы, генеративный ИИ	Персонализация предложений, рост конверсии продаж
Финансовое управление	Антифрод-системы, прогнозирование денежных потоков	Снижение финансовых рисков, повышение устойчивости
Управление персоналом	Интеллектуальный рекрутинг, HR-аналитика	Ускорение подбора персонала, снижение кадровых ошибок
Клиентский сервис	Чат-боты, NLP-системы	Круглосуточное обслуживание клиентов, снижение нагрузки на персонал

Как видно из табл. 1, ИИ постепенно становится универсальным инструментом системы управления, охватывая стратегический, операционный и функциональный уровни деятельности организации.

В управлении персоналом применение ИИ открывает возможности для рекрутинга, свободного от неосознанной предвзятости, когда алгоритмы сканируют массу резюме, сопоставляя компетенции с требованиями вакансии без учета демографических характеристик. Анализ удовлетворенности персонала с помощью инструментов анализа людей, включающих тональный анализ внутренних коммуникаций и опросов, позволяет своевременно идентифицировать сотрудников на грани выгорания или планирующих увольнение.

Управление клиентским опытом трансформируется через гиперперсонализацию, при которой рекомендательные системы анализируют историю взаимодействия клиента с брендом, предлагая релевантные продукты в оптимальное время. Продвинутые чат-боты на базе технологий обработки естественного языка принимают на себя до восьмидесяти процентов типовых запросов, распознавая сложные формулировки и эмоциональную окраску.

В стратегическом управлении и финансах ключевыми направлениями становятся анализ рисков и мошеннических транзакций в реальном времени, а также сценарное моделирование, позволяющее финансовым директорам мгновенно просчитывать последствия множества комбинаций внешних факторов.

Наибольшая концентрация ИИ-решений в маркетинге и производстве (65% и 60% соответственно) объясняется высокой степенью стандартизации процессов в этих областях и наличием значительных объемов структурированных данных. Относительно низкие показатели в стратегическом управлении (28%) и IT-безопасности (27%) обусловлены повышенными требованиями к надежности алгоритмов и сложностью формализации нестандартных ситуаций. Полученные данные коррелируют с результатами исследований международных консалтинговых агентств [1].

Технологический фундамент описываемых решений образует совокупность методов машинного обучения, глубокого обучения, генеративного ИИ, обработки естественного языка и роботизированной автоматизации процессов, интегрированной с алгоритмами ИИ. Машинное обучение выступает ядром предиктивной аналитики, глубокое обучение применяется для распознавания образов, речи и видео в задачах контроля качества и безопасности [4]. Генеративный ИИ находит применение как в создании контента для коммуникаций и разработке программного кода, так и в подготовке черновиков документов и резюмировании отчетов. Технологии обработки естественного языка обеспечивают понимание клиентских настроений и автоматическую классификацию обращений.

Анализ международной практики демонстрирует широкое разнообразие подходов к использованию ИИ в корпоративном управлении. Особый интерес представляют примеры ведущих мировых компаний, добившихся значительных результатов благодаря интеграции интеллектуальных систем в управленческие процессы.

Корпорация Amazon является признанным лидером в области применения ИИ для оптимизации логистических процессов и управления цепями поставок. В логистических центрах компании функционирует более 200 тысяч роботизированных устройств, управляемых алгоритмами искусственного интеллекта. Внедрение робототехнического комплекса Kiva после его поглощения корпорацией Amazon в 2012 году радикально трансформировало складскую логистику. Автоматизация транспортировки стеллажей к сотрудникам сократила цикл подготовки заказов в 4–5 раз (с часа с лишним до 15 минут). Параллельно с этим ритейлер внедрил предиктивные модели анализа потребительской активности. Это позволяет заранее распределять продукцию по складам в зонах ожидаемого всплеска спроса. Подобная стратегия обеспечила снижение операционных затрат на 20% и сделала суточную доставку массовым стандартом [9].

Схожий вектор технологического развития прослеживается у Alibaba Group. Их проект City Brain от Alibaba Cloud успешно масштабирует ИИ-инструменты за пределы коммерции, оптимизируя транспортные системы и логистику более чем в 50 мегаполисах [10]. В системе электронной коммерции Taobao рекомендательные алгоритмы обрабатывают данные о поведении 800 миллионов активных покупателей, формируя персонализированные пред-

ложения в режиме реального времени. Платежная система Alipay применяет интеллектуальные антифрод-алгоритмы, анализирующие более 100 параметров транзакции за миллисекунды, что позволяет снизить уровень мошеннических операций до минимальных значений.

Samsung Electronics активно внедряет искусственный интеллект в производственное управление и контроль качества. На заводах корпорации функционирует интеллектуальная система управления производством, объединяющая данные с более чем 500 тысяч датчиков, установленных на технологическом оборудовании. Алгоритмы машинного зрения осуществляют контроль качества продукции, анализируя изображения печатных плат и экранов дисплеев с точностью, превышающей человеческие возможности. Предиктивное обслуживание оборудования позволило компании сократить внеплановые простои производственных линий на 30% и увеличить общую эффективность оборудования на 15% [11].

Европейский опыт представлен деятельностью Siemens AG, где ИИ интегрирован в управление промышленным производством на заводе в Амберге (Германия). Данное предприятие, считающееся эталонным образцом «Индустрии 4.0», оснащено интеллектуальной системой управления, обрабатывающей данные с 75 миллионов датчиков ежедневно. Автономные системы на базе ИИ способны самостоятельно распознавать дефекты в технологических цепочках, минимизируя человеческий фактор. На предприятиях с уровнем автоматизации в 75% это позволяет удерживать показатель брака в пределах 0,001% [12].

В сегменте малого предпринимательства стратегия внедрения иная: она базируется на доступных инструментах, не требующих сложной инфраструктуры. Процесс интеграции технологий здесь проходит через три этапа: пилотное тестирование сервисов, обучение персонала и оценка отдачи (от экономии времени до роста продаж). Наибольшую эффективность показывают чат-боты, генераторы контента и CRM-системы с интеллектуальными модулями, хотя глубина внедрения всегда диктуется ресурсами и цифровой зрелостью конкретной фирмы.

Крупные корпорации чаще реализуют собственные ИИ-платформы, тогда как малый и средний бизнес ориентируется преимущественно на использование готовых облачных решений. Сравнительная характеристика данных различий представлена в табл. 2.

Как видно из табл. 2, малый бизнес компенсирует ограниченность ресурсов высокой адаптивностью и быстрым внедрением готовых цифровых решений.

Управление с помощью ИИ знаменует фундаментальный переход от управления прошлым к управлению будущим. Использование прогнозной аналитики и алгоритмических систем позволяет компаниям перейти к принятию решений, основанных на реальных данных, а не только на прошлом опыте. Если раньше передовые технологии были доступны лишь крупным игрокам, то сегодня они становятся инструментом для бизнеса любого масштаба. На первый план выходит не столько размер бюджета, сколько способность организации быстро адаптироваться и выстраивать эффективное взаимодействие человека и алгоритмов. В таких гибридных командах сотрудник, владеющий современными инструментами, работает качественно иначе. В итоге внедрение ИИ

перестаёт быть вопросом престижа – это необходимое условие для устойчивого развития в текущих условиях.

Таблица 2

Сравнительная характеристика внедрения ИИ в компаниях различного масштаба

Показатель	Крупный бизнес	Средний бизнес	Малый бизнес
Объем инвестиций в ИИ	Высокий	Средний	Ограниченный
Собственные AI-разработки	Часто используются	Частично используются	Практически отсутствуют
Использование облачных AI-сервисов	Активно	Активно	Доминирует
Скорость внедрения	Ниже из-за масштабности систем	Средняя	Высокая за счет гибкости
Основные сферы применения	Аналитика, производство, финансы	CRM, маркетинг, логистика	Продажи, реклама, обслуживание клиентов
Уровень цифровой зрелости	Высокий	Средний	Неоднородный

Таким образом, ИИ становится одним из ключевых факторов трансформации современной системы управления бизнесом, оказывая влияние на стратегические, операционные и функциональные процессы организации. ИИ фундаментально меняет парадигму управления бизнесом, перенося акцент с ретроспективных отчетов на прогнозную аналитику и адаптивность в реальном времени [6]. Это позволяет организациям не просто реагировать на изменения среды, а предвосхищать их. Однако процесс интеграции технологий неизбежно сталкивается с ограничениями: от низкого качества исходных данных до нехватки компетенций и этических рисков. В текущих условиях эффективность ИИ-трансформации определяется способностью менеджмента адаптировать структуру компании к новым требованиям. Как показывает анализ, комплексное внедрение ИИ в такие блоки, как логистика, HR и клиентский сервис, гарантирует не только оптимизацию затрат, но и высокую точность принимаемых решений.

Список источников

1. Индикаторы цифровой экономики: 2025: стат. сб. / *В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг* и др. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 296 с.

2. *Масюк Н. Н., Кирьянов А. Е., Бушуева М. А., Шакуев Д. А.* Искусственный интеллект как ключевой элемент цифровой трансформации экономики // Фундаментальные исследования. — 2021. — № 10. — С. 49–54.

3. Прогноз продаж с точностью 95%: как ИИ-агент предсказывает спрос РБК Компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://companies.rbc.ru/news/z2T0L03zAj/prognoz-prodazh-s-tochnostyu-95-kak-ii-agent-predskazyivaet-spros (дата обращения: 10.03.2026).

4. *Савин С. В., Мурзин А. Д.* Искусственный интеллект в бизнесе: вызовы и перспективы развития (форсайт 2024) // Экономика и управление. — 2025. — Т 31. — № 2. — С. 179–195.

5. *Салимьянова И. Г.* Развитие искусственного интеллекта в России в контексте глобальных трендов и вызовов инновационной экономики // Технико-технологические проблемы сервиса — 2025. — № 4(74). — С. 113–116.

6. *Салимьянова И. Г., Погорельцев А. С.* Цифровая трансформация экономики: анализ трендов в контексте институциональных экономических теорий (часть 1) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2018. — № 6(114). — С. 7–14.

7. *Салимьянова И. Г., Пичугин З. А.* Инструменты цифровой экономики как эффективный механизм инновационного развития предприятий нефтегазовой отрасли // Технико-технологические проблемы сервиса. — 2024. — №1(67). — С. 66–71.

8. *Яковлева Е. А.* Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации экономики / *Е. А. Яковлева, А. Н. Виноградов, Л. В. Александрова, А. П. Филимонов* // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13. — № 2. — С. 707–726.

9. KING5.com. Kent robots get smarter as technology evolves at Amazon [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.king5.com/article/news/local/kent-robots-get-smarter-technology-evolves-at-amazon-washington/281-2b2642ab-b5d4-484f-ba08-1ac376ef0357 (дата обращения: 19.03.2026).

10. Marketing Interactive. Alibaba’s City Brain initiative to support digital transformation in Malaysia [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.marketing-interactive.com/alibabas-city-brain-initiative-to-support-digital-transformation-in-my/ (дата обращения: 02.03.2026).

11. Samsung Newsroom Malaysia. Samsung Electronics Announces Strategy to Transition Global Manufacturing into AI-Driven Factories by 2030 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://news.samsung.com/my/samsung-electronics-announces-strategy-to-transition-global-manufacturing-into-ai-driven-factories-by-2030 (дата обращения: 19.03.2026).

12. Börse Stuttgart. Siemens investiert über 200 Millionen Euro in Fabrik der Zukunft in Amberg [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.boerse-stuttgart.de/de-de/nachrichten/uebersicht/nachricht/?id=4781484460976861704 (дата обращения: 09.03.2026).

13. McKinsey & Company. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value McKinsey Global Institute. 2024 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai (дата обращения: 14.03.2026).

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 92–99.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 92–99.

Научная статья

УДК 338.24

ТЕОРЕТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО ПРОИЗВОДСТВА ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

Степченкова Ольга Сергеевна
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Внедрение аддитивных технологий в фармацевтику, в частности 3D-печати лекарственных форм, знаменует переход от индустриальной парадигмы массового производства к модели полной персонализации. Данная работа раскрывает теоретико-экономические основы оптимизационной модели, управляющей таким производством. Доказано, что модель является синтезом неоклассических, институциональных и управленческих теорий, адаптированных к условиям доминирования информации и трансакционных издержек. Сформулированы контуры новой синтетической парадигмы – «экономики персонализированного производства», где ключевыми активами выступают гибкость, информационный капитал и способность управлять предельными издержками в условиях единичных или мелкосерийных заказов.

Ключевые слова: персонализированная фармацевтика, экономика кастомизации, 3D-печать лекарств, трансакционные издержки, теория реальных опционов, производственная функция, Индустрия 4.0.

Для цитирования: *Степченкова О. С.* Теоретико-экономические основы персонализированного производства лекарственных средств // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 92–99.

Original article

THEORETICAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF PERSONALIZED DRUG PRODUCTION

Stepchenkova Olga S.
Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The introduction of additive technologies in the pharmaceutical industry, in particular 3D printing of dosage forms, marks the transition from the industrial paradigm of mass production to a model of complete personalization. This work reveals the theoretical and economic

© Степченкова О. С., 2026.

foundations of the optimization model that controls such production. It is proved that the model is a synthesis of neoclassical, institutional and managerial theories adapted to the conditions of information dominance and transaction costs. The outlines of a new synthetic paradigm are formulated – the "personalized production economy", where the key assets are flexibility, information capital and the ability to manage marginal costs in the context of single or small-scale orders.

Keywords: personalized pharmaceuticals, economics of customization, 3D printing of medicines, transaction costs, theory of real options, production function, Industry 4.0

For citation: *Stepchenkova O. S.* Theoretical and economic foundations of personalized drug production *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:92–99. (In Russ.)

Введение

Традиционное фармацевтическое производство основано на экономии на масштабе, минимизирующей средние издержки при больших объемах однородной продукции. Персонализация, предполагающая изготовление уникальных лекарственных форм под конкретного пациента, инвертирует эту логику: объемы стремятся к единице, а издержки контроля, валидации и переналадки (трансакционные издержки) становятся преобладающими. Прежнее условие низкой стоимости при больших объемах производства больше не мешает предлагать клиентам именно то, что они хотят. Массовая кастомизация означает, что можно охватить такое же большое количество клиентов, как на массовых рынках индустриальной экономики, и в то же время работать с каждым из них индивидуально, как на кастомизированных рынках доиндустриальной экономики [5; 7; 8]. В эпоху, когда нет ограничений, связанных с физическим пространством на полках и другими препятствиями в дистрибуции, узкоспециализированные товары и услуги могут быть такими же экономически привлекательными, как и товары массового спроса [1].

Экономическая задача сводится не к минимизации затрат на штуку в потоке, а к поиску оптимального баланса между себестоимостью, качеством, скоростью для каждого уникального заказа. Предлагаемая оптимизационная модель является ответом на этот вызов, а ее теоретические корни лежат в синтезе фундаментальных экономических законов и современных управленческих концепций.

Материалы и методы

Данное исследование носит теоретико-методологический характер и направлено на выявление, систематизацию и синтез экономических законов и теорий, формирующих концептуальный фундамент для оптимизационных моделей в сфере персонализированного производства лекарственных средств. Для достижения этой цели использовался комплекс общенаучных методов экономического анализа.

Результаты исследования

1. *3D-печать как технологический базис экономической трансформации фармацевтического производства*. Фундаментальным технологическим драйвером, делающим экономически и операционно осуществимой глубокую персонализацию лекарственных средств, является аддитивное производство, в ча-

стности, 3D-печать лекарственных форм. В отличие от классических субтрактивных или литьевых методов, 3D-печать создает объект послойно на основе цифровой модели («дизайн-файла»), что обусловливает ее ключевые экономические преимущества для кастомизации [9].

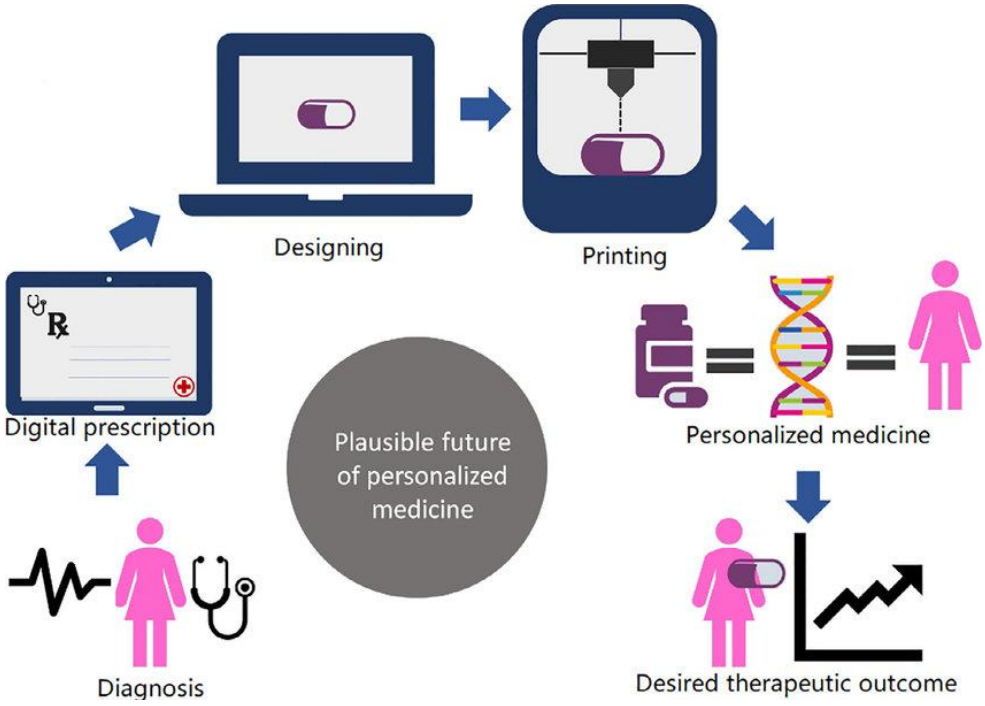


Рис. 1. Бизнес-модель персонализированной медицины на основе 3D-печати
Источник: [9]

Технология позволяет изменять критически важные параметры таблетки – дозу активного фармацевтического ингредиента (API), скорость его высвобождения (за счет создания многослойных или пористых структур) и комбинацию нескольких API в одной полипилюле – без переналадки производственной линии в традиционном понимании. Порог сложности радикально снижается для выпуска уникальной единицы продукции, переводя основную часть издержек из сферы материальных преобразований, где доминируют переменные затраты на масштаб, в сферу информационного проектирования и валидации, где преобладают фиксированные трансакционные издержки на каждое новое решение.

Пионером коммерциализации аддитивных технологий выступила компания Aprecia, получившая в 2015 году одобрение FDA на препарат Spritam, изготавливаемый по технологии ZipDose [4]; однако данная модель, оставаясь централизованной, демонстрировала лишь первый шаг – доказательство технологической осуществимости и приемлемости со стороны регулятора. Более глубокое воплощение экономики персонализации наблюдается в рамках децентрализованных инициатив, таких как развертывание системы FabRx M3DIMAKER в больницах Великобритании для печати индивидуальных педиатрических дозировок, а также в участии компаний в программе FDA Emerging Technology Program, направлен-

ной на адаптацию регуляторных рамок к нестандартному, распределенному производству [3]. Эти примеры иллюстрируют сдвиг в формировании концепции ключевого продукта фармбизнеса от стандартизированного лекарства к персонализированной лекарственной форме (personalized dosage form), производимой по запросу. Дальнейшая эволюция ведет к становлению платформенных бизнес-моделей, где создается не конечный продукт, а технологическая и цифровая инфраструктура для его проектирования и производства. Ярким примером выступает китайская компания Triastek, разрабатывающая платформу цифрового дизайна лекарств MED и формирующая экосистему совместных разработок [2], что реализует концепцию «цифрового лекарственного продукта» (digital drug product). Инвестиционная активность крупных фармацевтических холдингов, таких как Merck, в партнерстве с FabRx, подчеркивает стратегический интерес к интеграции искусственного интеллекта и 3D-печати как к новому источнику стоимости. Принципиальным подтверждением зрелости направления является получение продуктами, реализованным на данной платформе (например, T19/T20 для лечения ревматоидного артрита), статуса исследуемых новых препаратов (IND) от FDA в 2023 году [10], что знаменует переход от экспериментов к полномасштабной клинической и коммерческой разработке.

Таким образом, 3D-печать не просто представляет собой новый производственный инструмент; она выступает материальной основой для смены экономической парадигмы – от экономики масштаба, оптимизирующей затраты на тиражирование, к экономике охвата, максимизирующей ценность за счет адаптации под единичный спрос. Данная технологическая специфика формирует уникальный контекст, в котором классические экономические законы проявляются в новой, зачастую инвертированной форме, требуя синтеза адекватных теоретических моделей для описания и оптимизации возникающих производственно-экономических систем.

2. *Специфические проявления фундаментальных экономических законов в условиях кастомизации*. Переход к производству единичных или мелкосерийных персонализированных лекарственных форм не отменяет действия классических экономических законов, но радикально меняет форму и контекст их проявления.

Закон убывающей предельной отдачи приобретает технологически опосредованную форму. В отличие от классического производства, где отдача убывает от масштаба вовлечения типичного ресурса (труда, капитала), в цифровом персонализированном производстве убывающая отдача проявляется в отношении технологических параметров цифрового производства (скорость, точность, толщина слоя). Экономический оптимум определяется не максимизацией выпуска, а поиском точки, в которой предельный выигрыш от изменения параметра (например, сокращение времени печати) уравнивается с предельными издержками, вызванными этим изменением (рост брака, снижение биодоступности). Таким образом, закон остается краеугольным камнем для формализации целевой функции любой оптимизационной модели.

Закон возрастающих альтернативных издержек становится центральным координационным механизмом в системе с крайне ограниченными ресурсами и

нестандартизированным спросом. Поскольку ключевые ресурсы – время работы специализированного оборудования, труд высококвалифицированного фармацевта-технолога, запасы специфических субстратов – являются дефицитными и слабо заменяемыми, стоимость любого производственного решения определяется стоимостью наилучшей альтернативы, от которой пришлось отказаться. Это требует от оптимизационной модели не простого расчета прямых затрат, а реализации логики постоянной сравнительной оценки различных уникальных заказов для динамического перераспределения ограниченных ресурсов.

Инверсия логики экономии на масштабе можно назвать системной характеристикой сектора. Персонализация неизбежно ведет к росту средних издержек при уменьшении размера партии из-за роста трансакционных издержек. Следовательно, цель оптимизационной модели смещается с достижения глобального минимума средних издержек (как в массовом производстве) к поиску локальных квази-оптимумов. Это достигается за счет интеллектуального группирования заказов, минимизации издержек переналадки и оптимизации последовательности операций, что является прямым следствием данного закона.

3. *Формирование теоретической концепции*. Результатом проведенного исследования является построение целостного теоретического каркаса, интегрирующего и модифицирующего ряд ключевых экономических парадигм для адекватного описания реалий персонализированного фармацевтического производства. Ключевым выводом выступает необходимость радикального пересмотра классической производственной функции: адекватная модель должна оперировать расширенной функцией вида $Q = f(L, K, M, Tech, Info)$, где, помимо традиционных факторов, вектор *Tech* (технологические параметры цифрового оборудования) явно связывает инженерные решения с экономическим результатом, а *Info* (персонифицированные данные пациента) признается первичным, лимитирующим и дорогостоящим фактором производства, трансформируя затраты на работу с данными в прямые производственные инвестиции.

В рамках данного пересмотра институциональная теория позволяет идентифицировать доминирование трансакционных издержек (измерения, спецификации, контроля) над производственными, что постулирует двухэтапную логику оптимизации: первостепенная минимизация трансакционных затрат через цифровизацию и стандартизацию протоколов, и лишь затем – снижение прямых издержек.

Одновременно теория реальных опционов предоставляет аппарат для стоимостной оценки главного актива такой системы – ее гибкости, трактуя технологическую универсальность, компетенции персонала и библиотеку дизайнов как портфель страховых опционов «колл», что смещает критерий инвестиционных решений с чистой приведенной стоимости (NPV) в сторону максимизации стоимости опционов на адаптацию. Фармацевтические научно-исследовательские проекты особенно хорошо подходят для анализа реальных опционов, поскольку они представляют собой поэтапные инвестиции с высокой степенью неопределенности и значительной управленческой гибкостью на каждом этапе [6].

Для управления этой сложной системой теория ограничений трансформируется в методологию динамической идентификации мигрирующего «узкого

места», которым в разное время могут выступать пропускная способность принтера, скорость валидации или доступность данных, требуя от модели непрерывной диагностики и приоритизации. Наконец, совокупное действие данных принципов материализует экономическую парадигму «длинного хвоста», обеспечивая математический аппарат для прибыльного обслуживания множества микрорынков уникальных запросов за счет радикального снижения издержек взаимодействия и малого выпуска. Таким образом, синтез этих теорий формирует основу для новой синтетической концепции – экономики персонализированного производства, где стоимость создается управлением информацией и гибкостью производственного процесса в условиях жестких регуляторных ограничений.

4. *Экономика персонализированного производства в фармотрасли*. Синтез выявленных теоретико-экономических принципов позволяет сформулировать контуры новой синтетической парадигмы, которая представляет собой качественный отход от канонов индустриальной экономики масштаба. Ее сердцевину составляет информационная природа стоимости: в условиях цифрового аддитивного производства ключевая ценность создается не столько физическим преобразованием материала, сколько трансформацией уникальных данных пациента (геном, фенотип, анамнез) в персонализированный цифровой дизайн и оптимизированные технологические инструкции. Смещение источника стоимости коренным образом меняет целевую функцию системы: критерием экономической эффективности становится не минимизация средних издержек, а максимизация стоимости управленческой гибкости (реализуемой через портфель реальных опционов) при безусловном соблюдении жестких ограничений по качеству и безопасности.

В этой логике регуляторные требования (GMP, GxP) перестают быть внешним экзогенным фоном и превращаются во встроенные эндогенные переменные модели, напрямую определяющие структуру издержек (через затраты на валидацию и контроль) и архитектуру производственных решений. Как следствие, традиционный рыночный ценовой механизм координации оказывается недостаточным и дополняется внутренними алгоритмическими системами координации, которые в режиме, близком к реальному времени, соизмеряют альтернативные издержки использования ограниченных ресурсов (время работы принтера, труд специалиста, специфический субстрат) для выполнения каждого уникального заказа. Таким образом, эффективная экономико-оптимизационная модель для персонализированной фармацевтики не может быть построена как простая адаптация инструментов массового производства; она требует принципиально нового теоретического базиса, интегрирующего переосмысленные классические законы с современными концепциями для управления экономикой единичного экземпляра.

Заключение

Проведенное исследование позволило осуществить теоретико-экономическую реконструкцию принципиально новой производственной модели, формирующейся на стыке фармацевтики и аддитивных технологий. Основ-

ным результатом работы является системное выявление и синтез внутренней экономической логики, лежащей в основе персонализированного производства лекарственных средств.

Доказано, что экономика кастомизированной фармацевтики функционирует в соответствии с переосмысленными фундаментальными законами, которые проявляются в специфических, зачастую инвертированных формах, что требует отказа от догм индустриальной парадигмы. Теоретическая значимость исследования заключается в построении целостного концептуального каркаса, интегрирующего и модифицирующего аппарат неоклассической, институциональной, финансовой и управленческой теорий для адекватного описания реалий производства «единичного экземпляра».

Сформулированная синтетическая парадигма экономики персонализированного производства задает новый вектор для прикладных исследований и практического моделирования. Она смещает фокус с минимизации средних издержек на максимизацию ценности адаптивности и информации, предлагая новый язык для стоимостной оценки гибкости, трансакционных издержек и регуляторных требований как эндогенных факторов системы.

Полученные выводы создают методологическую основу для последующей разработки конкретных оптимизационных моделей, бизнес-моделей и инструментов регуляторной политики, адекватных вызовам распределенного, цифрового и пациенто-ориентированного производства. Дальнейшее развитие данного направления видится в эмпирической верификации предложенных теоретических принципов на отраслевых данных, а также в исследовании социально-экономических последствий внедрения персонализированной фармацевтики, включая вопросы доступности, этики данных и трансформации рынка. Таким образом, работа вносит вклад в формирование новой исследовательской программы на стыке экономической теории, производственного и инновационного менеджмента в здравоохранении и фармацевтической отрасли.

Список источников

1. *Anderson C.* The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. — New York: Hyperion, 2006.

2. *Bellarmin M., Nandhini J., Nithyasree M., Dharshini J.* (2026) 3D printing in drug delivery: emerging technologies, clinical translation, and the future of personalized medicine, Medicine in Drug Discovery, Vol. 29 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://doi.org/10.1016/j.medidd.2025.100242 (дата обращения: 19.01.2026).

3. FabRx предлагает 3D-принтер для печати таблеток [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://3dtoday.ru/blogs/news3dtoday/fabrx-predlagaet-3d-printer-dlya-pechati-tabletok (дата обращения: 19.01.2026).

4. FDA Approves The First 3d Printed Drug Product [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://aprecia.com/resources/press/fda-approves-the-first-3d-printed-drug-product/ (дата обращения: 19.01.2026).

5. *Lu, R. F., Petersen, T. D. & Storch, R. L.* Modeling customized product configuration in large assembly manufacturing with supply-chain considerations. Int J Flex Manuf Syst 19, 685–712 (2007) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://doi.org/10.1007/s10696-008-9041-0 (дата обращения: 19.01.2026).

6. *McGrath, R. G., & Nerkar, A.* (2004). Real Options Reasoning and a New Look at the R&d Investment Strategies of Pharmaceutical Firms. Strategic Management Journal, 25(1), 1–21 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.jstor.org/stable/20142097 (дата обращения: 19.01.2026).

7. *Pine B. Joseph.* Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. Harvard Business School Press 1993.

8. *Rebecca Duray, Peter T Ward, Glenn W Milligan, William L Berry.* Approaches to mass customization: configurations and empirical validation, Journal of Operations Management, Volume 18, Issue 6, 2000, Pages 605-625, ISSN 0272-6963 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00043-7 (дата обращения: 19.01.2026).

9. *Shrawani Lamichhane, Santosh Bashyal, Taekwang Keum, Gyubin Noh, Jo Eun Seo, Rakesh Bastola, Jaewoong Choi, Dong Hwan Sohn, Sangkil Lee*. Complex formulations, simple techniques: Can 3D printing technology be the Midas touch in pharmaceutical industry? Asian Journal of Pharmaceutical Sciences, Volume 14, Issue 5, 2019, Pages 465–479 [Электронный ресурс]. Режим доступа: ttps://doi.org/10.1016/j.ajps.2018.11.008 (дата обращения 19.01.2026).

10. Triastek receives FDA IND clearance for 3D printed drug to treat rheumatoid arthritis [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://3dprintingindustry.com/news/triastek-receives-fda-ind-clearance-for-3d-printed-drug-to-treat-rheumatoid-arthritis-184159/ (дата обращения 19.01.2026).

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 31.03.2026; принята к публикации 01.04.2026.
The article was submitted 15.03.2026; approved after reviewing 31.03.2026; accepted for publication 01.04.2026.

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 100–108.
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2026. Vol. 25. P. 100–108.

Научная статья

УДК 338.12

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Шутова Дарья Григорьевна [1]
Кантор Владимир Евгеньевич [2]
[1, 2] Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В данной статье исследуются стратегии формирования устойчивых конкурентных преимуществ финансово-кредитных учреждений в контексте высокой турбулентности макросреды. Цель исследования – выявить ключевые риски, обостряющиеся в нестабильных условиях, и на основе сравнительного анализа практик ведущих российских банков разработать практические рекомендации по укреплению их конкурентных позиций. В работе систематизированы основные группы рисков (макроэкономические, политические, рыночные, операционные, технологические, репутационные), оказывающие влияние на деятельность финансово-кредитных учреждений. В результате исследования определены доминирующие источники конкурентных преимуществ в современных условиях: эффект масштаба, развитая цифровизация и экосистема, сильный бренд, высокая клиентоориентированность и адаптивность. Практическая значимость работы заключается в сформулированных рекомендациях, направленных на усиление риск-менеджмента, ускорение технологической трансформации, оптимизацию процессов и повышение качества клиентского сервиса как основы для долгосрочной конкурентоспособности.

Ключевые слова: нестабильная внешняя среда, финансово-кредитные учреждения, риски, турбулентность, конкурентные преимущества, банковский сектор, стратегия, цифровизация, риск-менеджмент.

Для цитирования: *Шутова Д. Г., Кантор В. Е.* Формирование конкурентных преимуществ финансово-кредитных учреждений в условиях нестабильной внешней среды // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2026. — Вып. 25. — С. 100–108.

Original article

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF FINANCIAL AND CREDIT INSTITUTIONS IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

Shutova Daria G. [1]
Kantor Vladimir E. [2]
[1, 2] Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. This article examines strategies for forming sustainable competitive advantages for financial institutions in the context of a highly turbulent macroenvironment. The aim of the study is

© Шутова Д. Г., Кантор В. Е., 2026.

to identify the key risks that intensify under unstable conditions and based on a comparative analysis of the practices of leading Russian banks, to develop practical recommendations for strengthening their competitive positions. The paper systematizes the main risk groups (macroeconomic, political, market, operational, technological, reputational) that pressure financial institutions operations. As a result of the study, the dominant sources of competitive advantages in modern conditions are identified: economies of scale, advanced digitalization and ecosystem development, strong brand, high customer focus, and adaptability. The practical significance of the work lies in the formulated recommendations aimed at strengthening risk management, accelerating technological transformation, process optimization, and improving the quality of customer service as the basis for long-term competitiveness.

Keywords: unstable external environment, financial and credit institutions, risks, turbulence, competitive advantages, banking sector, strategy, digitalization, risk management.

For citation: *Shutova D. G., Kantor V. E.* Formation of competitive advantages of financial and credit institutions in an unstable external environment. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2026; 25:100–108. (In Russ.)

В настоящее время внешняя среда характеризуется высокой степенью нестабильности. Это обусловлено ростом турбулентности в макроэкономической среде в связи с глобальными изменениями, происходящими в политической, экономической, технологической и экологической сферах. На финансовых рынках растет конкуренция в результате цифровизации бизнеса, появления новых участников рынка, изменения потребительских предпочтений. Дополнительные барьеры для финансово-кредитных учреждений возникают в связи с постоянными изменениями в нормативно-правовой базе. В данных условиях финансово-кредитные учреждения нуждаются в выработке новой стратегии поведения, обеспечивающей себе конкурентные преимущества. Устойчивость и эффективность финансово-кредитных учреждений напрямую влияет на финансовую стабильность страны в целом. Все это обуславливает актуальность темы исследования.

В данных условиях традиционные источники конкурентных преимуществ, основанные лишь на размере активов или исторически сложившейся клиентской базе, оказываются недостаточными. Возникает острая необходимость в формировании новых, более устойчивых и адаптивных стратегий. Научная проблематика данного исследования заключается в выявлении и систематизации ключевых рисков, обостряющихся в период турбулентности, и определении набора эффективных конкурентных преимуществ, позволяющих финансово-кредитных учреждениям не только «выживать», но и развиваться в таких условиях. Новизна работы состоит в комплексном подходе, сочетающем анализ актуальных рисков (на основе данных 2024–2025 гг.) со структурированным сравнительным анализом стратегических позиций именно ведущих российских банков. Это позволяет вывести практические, привязанные к текущим реалиям рекомендации. Исследование вносит вклад в развитие теории стратегического менеджмента в банковской сфере, адаптируя классические концепции конкурентных преимуществ [9] к современным условиям ведения бизнеса.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы: анализ и синтез, системный подход, сравнительный и классификационный анализ. Работа носит эмпирико-аналитический характер и включает следующие этапы.

1. *Теоретический анализ*

На основе изучения научной литературы и отраслевых отчетов [5–8] были определены и категоризированы ключевые риски, актуальные для финансово-кредитных учреждений в нестабильной среде.

2. *Сбор и анализ статистических данных*

Для оценки макроэкономического контекста и конкретных рисков использовались официальные данные Банка России [1] (инфляция, обзор финансовой стабильности), а также открытая рыночная статистика [3] (курсы валют). Это обеспечило актуальность и достоверность исследовательской базы.

3. *Сравнительный анализ*

В качестве основного метода для изучения конкурентных позиций был выбран сравнительный анализ кейсов. Объектами анализа стали четыре системообразующих банка России, лидирующих по основным финансовым показателям: ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Газпромбанк», АО «Альфа-Банк».

4. *Критерии анализа*

Для обеспечения глубины сравнения были разработаны многоаспектные критерии, выходящие за рамки только финансовой отчетности:

- финансовые показатели (активы, прибыль, капитал);
- структура собственности и тип акционера;
- рыночные позиции и масштаб;
- стратегии в розничном и корпоративном бизнесе;
- уровень технологического развития и цифровизации;
- сила бренда и факторы доверия;
- выявленные ключевые конкурентные преимущества.

Источниками информации послужили официальные отчеты и сайты банков, рейтинги агентства «Банки.ру», публикации Банка России и аналитических агентств. Наличие таблиц и рисунков обусловлено необходимостью наглядного представления сравнительных финансовых данных, динамики рисков и валютных курсов, что невозможно компактно передать в текстовой форме без потери информативности.

Проведенный анализ позволяет структурировать основные риски, воздействующие на российские финансово-кредитные учреждения, в несколько взаимосвязанных групп, представленных на рис. 1.

Макроэкономические риски формируют базовый фон нестабильности. Несмотря на отмечаемую Банком России тенденцию к снижению инфляции с 9,92% до 7,98% за январь–сентябрь 2025 г. [1], уровень значительно превышает целевой показатель (4%). Это создает инфляционный риск, ведущий к снижению реальных доходов населения, удорожанию ресурсов для банков и сложностям в долгосрочном планировании.

Процентный риск остается высоким из-за волатильности ключевой ставки. Банк России указывает на уязвимость банковского сектора из-за высокой доли краткосрочных обязательств и ограниченных инструментов хеджирования [2].

Обменный риск, демонстрируемый колебаниями среднемесячного курса доллара США в 2025 году (рис. 2), напрямую влияет на балансы банков с от-

крытой валютной позицией, на стоимость обслуживания внешнего долга корпоративных клиентов, а следовательно, на качество кредитного портфеля.

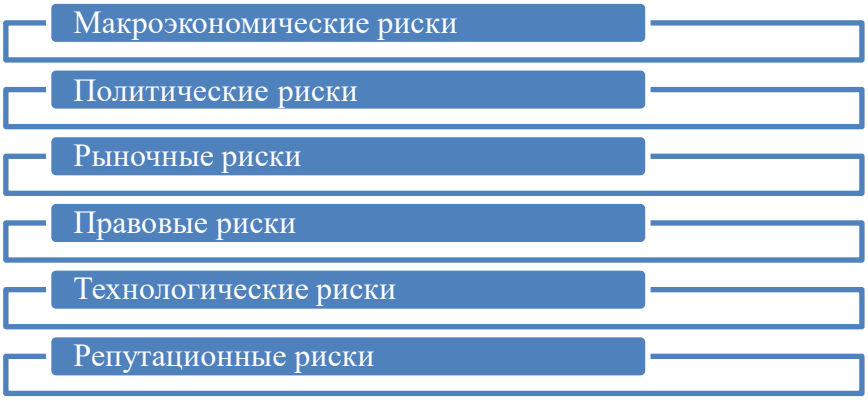


Рис. 1. Основные риски финансово-кредитных учреждений в условиях роста нестабильности внешней среды

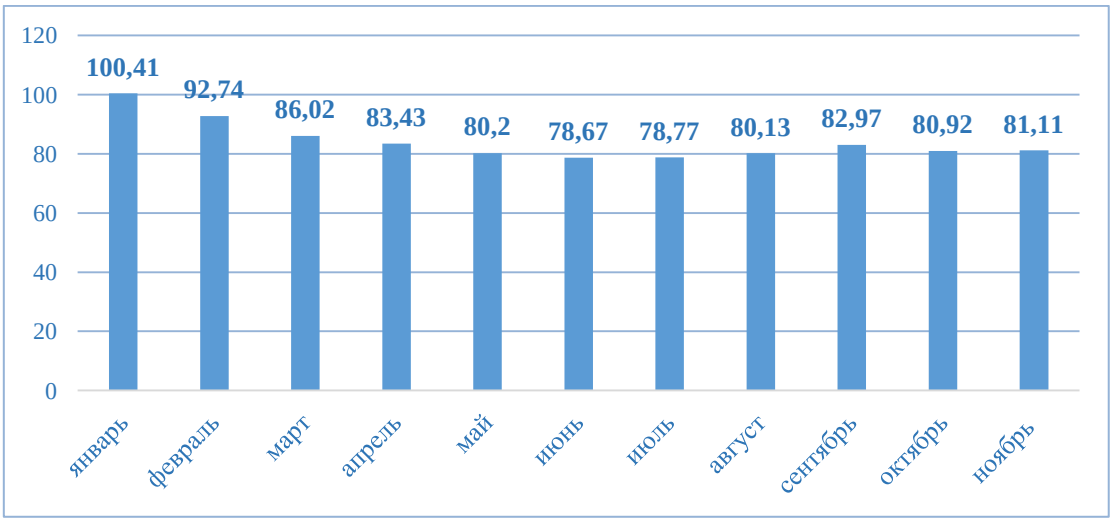


Рис. 2. Среднемесячный курс доллара США к рублю за 2025 год [3]

При процентных рисках волатильность процентных ставок затрудняет управление доходностью активов и обязательств, а также увеличивает расходы на привлечение финансирования. По данным Банка России российские банки подвержены данному виду рисков в связи с высокой долей краткосрочных обязательств, отсутствием безотзывных вкладов, отсутствием штрафов за досрочное погашение розничных кредитов и ограниченными возможностями хеджирования с помощью ПФИ [2].

Важное значение для финансово-кредитной системы в настоящее время имеют политические риски. Усиление политических угроз приводит к росту волатильности финансовых рынков. Нестабильность мировой экономической системы, увеличение числа торговых войн в 2025 году, санкционное давление, усиление опасности мировой рецессии приводит к негативным последствиям и

снижает уровень стабильности финансово-кредитного рынка. Частые изменения в нормативно-правовой базе, направленные на адаптацию к новым условиям, повышают правовые риски, увеличивая затраты и создавая неопределенность в ведении бизнеса.

К рыночным рискам, усиливающимся в результате нестабильной внешней среды, относят ниже представленные группы рисков.

1. Кредитные риски, связанные с ростом просроченной задолженности, снижением качества залогов и падением кредитных рейтингов заемщиков. В 2025 г. Банк России отмечает снижение качества кредитного портфеля как юридических, так и физических лиц [2].
2. Фондовые риски, которые вызваны с падением стоимости ценных бумаг и возникновению убытков в инвестиционных портфелях финансово-кредитных организаций.
3. Операционные риски, возникающие в связи с ростом мошеннических действий, обострением риска ликвидности, оттоком средств вкладчиков под влиянием панических настроений и неопределённости.

Рыночные риски обострились. Кредитный риск возрастает на фоне снижения реальных доходов и замедления экономической активности. Банк России констатирует снижение качества кредитных портфелей как юрлиц, так и физлиц [2]. Фондовый риск связан с повышенной волатильностью фондового рынка, что влияет на стоимость активов банков и их клиентов. Операционные риски трансформируются: угроза кибератак стала масштабнее, риски ликвидности требуют постоянного мониторинга, а риск панического оттока вкладов, хотя и сглажен действиями АСВ, остается релевантным.

Правовые риски связаны с частыми изменениями в нормативно–правовой среде, которые повышают административные затраты и снижают деловую активность.

Технологические риски обусловлены ростом цифровой конкуренции, усилением кибератак в условиях нестабильной геополитической обстановки, сбоями в IT-системах, а также зависимостью от иностранного ПО и оборудования. Отмечается, что технологические риски стали стратегическими. Зависимость от иностранного ПО и оборудования, необходимость импортозамещения в сжатые сроки, рост кибератак и цифровая конкуренция со стороны финтехов требуют колоссальных инвестиций и компетенций [10].

В условиях роста нестабильности внешней среды возрастают и репутационные риски, что приводит к потере доверия и оттоку клиентов, а также созданию негативного имиджа в обществе. Репутационные риски в эпоху социальных медиа и общей неопределенности становятся критически важными. Любой инцидент (кибератака, сбой в работе сервисов, санкции против топ-менеджмента) может мгновенно подорвать доверие и привести к оттоку клиентов.

Рост рисков финансово-кредитных учреждений делает значимым рассмотрение вопросов конкурентных преимуществ в условиях турбулентности внешней среды. По данным рейтингов банков за 10 месяцев 2025 года в топ-лидеров по показателям величины активов, чистой прибыли, кредитных портфелей, капитала входят ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Газпромбанк», АО «Альфа-банк». Показатели представлены в табл. 1.

Таблица 1

Финансовые показатели ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Газпромбанк», АО «Альфа-банк» по состоянию на октябрь 2025 г.

Показатель	ПАО «Сбербанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Газпромбанк»	АО «Альфа-Банк»
Активы, млн руб.	62 067 600,42	33 230 044,42	17 360 793,53	11 322 330,55
Чистая прибыль, млн руб.	1 269 854,56	252 341,03	129 076,67	196 951,47
Кредитный портфель, млн руб.	44 817 898,64	19 405 868,73	11 958 343,09	8 200 644,73
Объем капитала, млн руб.	7 283 940,79	2 279 367,30	1 545 394,16	1 081 624,28

Составлено авторами по данным [4]

Более глубокий сравнительный анализ конкурентных позиций ведущих российских финансово-кредитных учреждений представлен в табл. 2.

Анализ представленных в табл. 2 данных позволяет сделать следующие выводы.

Основными конкурентными преимуществами ведущих российских банков в условиях нестабильности внешней среды являются:

- использование эффекта масштаба, который позволяет минимизировать издержки;
- развитие цифровых продуктов и создание экосистем, повышающих уровень обслуживания и усиливающий лояльность клиентов;
- отличная репутация, обеспечивающая имидж стабильных и надежных учреждений;
- высокий уровень клиентоориентированности;
- динамичное и эффективное развитие, высокая степень адаптивности.

Проведенный анализ позволяет сделать важный вывод: в условиях турбулентности не существует единой выигрышной стратегии. Каждый из лидеров использует уникальный набор преимуществ, укорененных в его истории, структуре собственности и выбранной бизнес-модели.

«Сбербанк» делает ставку на тотальный охват и диверсификацию, превращаясь из банка в многоотраслевую технологическую платформу. Это позволяет диверсифицировать риски и создавать новые источники роста внутри экосистемы.

«ВТБ» и «Газпромбанк» используют стратегию глубокой нишевой интеграции – с государством и сырьевым сектором соответственно. Их преимущество заключается в устойчивых, часто привилегированных отношениях с ключевыми клиентами, что дает стабильность в кризис.

«Альфа-Банк» демонстрирует эффективность стратегии фокусирования на качестве и клиентском опыте в выбранном сегменте (премиальная розница, крупный частный бизнес). Его преимущество в адаптивности и способности быстро отвечать на запросы требовательных клиентов.

Таблица 2

Сравнительный анализ конкурентных позиций ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Газпромбанк», АО «Альфа-банк»

Критерий	ПАО «Сбербанк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Газпромбанк»	АО «Альфа–Банк»
Тип и ключевой акционер	Публично-частный, мажоритарный акционер – государство (ЦБ РФ).	Государственная финансовая группа. Контролирующий акционер – государство (Росимущество)	Банк с государственным участием. Ключевой акционер – ПАО «Газпром»	Частный банк. Ключевые акционеры – ABH Holdings S.A. (консорциум инвесторов)
Масштаб и рыночные позиции	Абсолютный лидер по всем показателям: активы, капитал, прибыль, количество клиентов и отделений	Крупнейший банк в сегменте госкорпораций и ВПК	Сильный игрок в корпоративном секторе, особенно в ТЭК	Крупнейший частный банк. Лидер в сегменте розницы для состоятельных клиентов и малого бизнеса
Розничный бизнес	Универсальность и доступность. Самая широкая филиальная сеть, доминирование в зарплатных проектах, огромная клиентская база. Экосистема	Доступность для клиентов госсектора. Сильные позиции в ипотеке (в т.ч. госпрограммы), автокредитовании	Меньше фокус на массовой рознице. Развивает продукты для сотрудников компаний Группы «Газпром»	Качество и премиальность. Высокий уровень сервиса, премиальные продукты, лучший в отрасли UX мобильного приложения. Клуб «Альфа-Премиум»
Корпоративный бизнес	Широта охвата. Обслуживание всех отраслей, от МСБ до крупнейших корпораций. Лидер в кредитовании МСБ	Глубокая интеграция с госсектором. Ключевой банк для госзаказа, ВПК, крупных инфраструктурных проектов	Отраслевая экспертиза. Глубокие позиции в ТЭК, машиностроении, ВПК, металлургии. Банк для компаний «Газпрома»	Фокус на эффективность. Гибкие решения для крупных частных компаний, развитый инвестиционный бизнес, торговое финансирование
Технологии и цифровизация	Лидер в инновациях. Мощнейшая IT-лаборатория, экосистема (от такси до еды), ИИ «Салют». Высокая доля онлайн-продаж	Активно развивает цифровые сервисы, но с некоторым отставанием от Сбера. Делает ставку на ВТБ Онлайн и экосистему (ОФД, аренда жилья)	Надёжность для корпоративных клиентов. Развивает цифровые платформы для B2B-сегмента (факторинг, расчеты)	Лидер в UX и клиентоориентированности. Лучшее мобильное приложение, удобные и быстрые онлайн–сервисы. Технологии как конкурентное преимущество для привлечения клиентов
Бренд и доверие	Символ надёжности. Ассоциируется с государством, имеет самую высокую узнаваемость и историческое доверие населения	Бренд господдержки. Воспринимается как надёжный, системообразующий банк, особенно для бизнеса, связанного с государством	Бренд стабильности и отраслевой экспертизы. Ассоциируется с мощью «Газпрома», что дает уверенность корпоративным клиентам	Бренд современного сервиса. Воспринимается как технологичный, клиентоориентированный и динамичный банк для требовательных клиентов
Ключевое конкурентное преимущество	Масштаб, универсальность и экосистема. Способен предложить всё всем, доминируя за счёт размера и охвата	Связи с государством и работа с системообразующими предприятиями. Нишевое лидерство в госсекторе и ВПК	Глубокая интеграция с ключевыми отраслями экономики (ТЭК). Экспертиза и лояльность в своей нише	Высшее качество сервиса и технологичность в частном сегменте. Умение быстро адаптироваться и предлагать лучший клиентский опыт

Составлено авторами по данным [5; 6; 7; 8]

Таким образом, конкуренция смещается с чисто ценовой или продуктовой в плоскость конкуренции бизнес-моделей и качества управления комплексными рисками.

Выводы и рекомендации

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Нестабильная внешняя среда радикально меняет риск-профиль финансово-кредитных учреждений, выдвигая на первый план политические, операционные, технологические и репутационные риски наряду с традиционными макроэкономическими и кредитными.
2. Успешные российские финансово-кредитные учреждения формируют конкурентные преимущества не вопреки турбулентности, а через адаптацию к ней, используя свою уникальную позицию: эффект масштаба, государственную или отраслевую поддержку, технологическое лидерство или превосходство в сервисе.
3. Универсальным трендом, усилившимся в период нестабильности, является стратегическая цифровизация, которая перестала быть инструментом оптимизации затрат и стала ключевым фактором обеспечения устойчивости, безопасности и создания нового клиентского опыта.
4. В условиях высокой неопределенности нематериальные активы (сила бренда, доверие клиентов, качество управления, корпоративная культура адаптивности) становятся таким же важным источником конкурентного преимущества, как и финансовый капитал.

На основании выводов сформулированы рекомендации для финансово-кредитных учреждений, направленные на формирование устойчивых конкурентных преимуществ:

1. Внедрение предиктивного риск-менеджмента. Необходим переход от контроля рисков к их активному прогнозированию и стресс-тестированию по широкому спектру нестандартных сценариев (климатические риски, пандемии, разрыв ключевых логистических цепочек).
2. Стратегические инвестиции в технологический суверенитет. Приоритетом должны стать развитие собственных или партнерских IT-решений, импортозамещение критической инфраструктуры, создание устойчивых к кибератакам систем и платформ. Цифровизация должна быть нацелена на создание целостной, удобной и безопасной цифровой среды для клиента.
3. Оптимизация и гибкость бизнес-процессов. Требуется реинжиниринг процессов для снижения операционных издержек и увеличения скорости принятия решений. Внедрение agile-подходов не только в IT-подразделениях, но и в бизнес-блоках.
4. Формирование экосистем или интеграция в них. Для крупных игроков решением видится развитие экосистемы как способа удержания клиента и создания кросс-продаж. Для средних и мелких – стратегия «лучшего в своем классе» с фокусом на узкую экспертизу и интеграцию в экосистемы более крупных партнеров через открытые API.

5. Усиление работы с репутацией и клиентским доверием. Прозрачность, коммуникация, быстрая реакция на инциденты, социальная ответственность становятся критическими элементами стратегии. Инвестиции в развитие корпоративной культуры, ориентированной на клиента и инновации.

В заключение проведенного исследования в качестве рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ финансово-кредитных учреждений может быть предложено повышать эффективность риск–менеджмента, формировать стратегии развития инновационных технологий, оптимизировать бизнес–процессы, повышать качество обслуживание клиентов. Данные рекомендации носят комплексный характер, и их реализация позволит финансово-кредитным учреждениям трансформировать вызовы нестабильной среды в возможности для укрепления своих рыночных позиций и обеспечения долгосрочной устойчивости.

Список источников

1. Инфляция в России / Банк России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2025–9 (дата обращения: 07.11.2025).

2. Обзор финансовой стабильности. Информационно-аналитический материал. IV квартал 2024 – I квартал 2025 года. — М., 2025.

3. Курс доллара США за 2025 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vbr.ru/banki/kurs-valut/cbrf/usd/2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 07.11.2025).

4. Рейтинг банков / Банки.ру [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.banki.ru/banks/ratings/ (дата обращения: 07.11.2025).

5. ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sberbank.ru (дата обращения: 07.11.2025).

6. ПАО «ВТБ». – URL: https://www.vtb.ru (дата обращения: 07.11.2025).

7. ПАО «Газпромбанк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gazprombank.ru (дата обращения: 07.11.2025).

8. АО «Альфа-банк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://alfabank.ru/ (дата обращения: 07.11.2025).

9. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.

10. *Абрамов В. С.* Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для вузов. — 4–е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 434 с.

Статья поступила в редакцию 31.01.2026; одобрена после рецензирования 15.02.2026; принята к публикации 01.03.2026.
The article was submitted 31.01.2026; approved after reviewing 15.02.2026; accepted for publication 01.03.2026.