

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL
DONETSK ACADEMY OF MANAGEMENT
AND PUBLIC ADMINISTRATION

5 (111) 2025
ISSN 2518-1440

**ДОНЕЦКАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**



НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы»

Основан в 1998 году

ISSN 2518 – 1440

*Научный журнал «Менеджер» включён 05.02.2025 в Перечень рецензируемых научных изданий
Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по группе научных специальностей
5.2- Экономика (5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.6. Менеджмент;
5.2.7. Государственное и муниципальное управление), 30.05.2025 присвоена категория К2, ID 9800*

*Научный журнал «Менеджер» ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» включён в базу данных
Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)*

*Свидетельство о регистрации средства массовой информации
Министерства информации ДНР серия ААА № 000065 от 16.11.2016*

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Костровец Лариса Борисовна – главный редактор, д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Верига Анна Владимировна – зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Беганская Ирина Юрьевна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Безрукова Татьяна Львовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ВГЛУ им. Морозова», Воронеж, РФ;
Беленцов Владимир Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Бессонова Елена Анатольевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВПО «ЮЗГУ», Курск, РФ;
Братковский Мирон Леонидович – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Василенко Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Волощенко Лариса Михайловна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Глинская Ольга Сергеевна – д-р экон. наук, доцент, Волгоградский кооперативный институт, Волгоград, РФ;
Головина Татьяна Александровна – д-р экон. наук, профессор, Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС», Орёл, РФ;
Губерная Галина Константиновна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Егорова Марина Витальевна – д-р экон. наук, Минфин ДНР, Донецк, ДНР, РФ;
Иванова Татьяна Леонидовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Кретова Алина Викторовна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Лепя Роман Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ГБУ «Институт экономических исследований», Донецк, ДНР, РФ;
Науменко Светлана Николаевна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Нижегородцев Роберт Михайлович – д-р экон. наук, профессор, Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, РФ;
Овчаренко Людмила Александровна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Петрушевская Виктория Викторовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Подгорный Владимир Васильевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Пономаренко Елена Викторовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Севка Виктория Геннадиевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОННАСА», Донецк, ДНР, РФ;
Тисунова Виктория Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Даля», Луганск, ЛНР, РФ;
Шевченко Мария Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО Луганский ГАУ, Луганск, ЛНР, РФ;
Шемяков Александр Дмитриевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Климова Полина Александровна – ответств. секретарь, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Иванченко Светлана Владимировна – технический секретарь, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ.

Адрес редакции:

ДНР, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Учредитель – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы».

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов. Ответственность за точность и достоверность
приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.

При переиздании ссылка на Научный журнал «Менеджер» обязательна.

Распространяется бесплатно по специальной рассылке.

Литературный редактор А.В. Кравченко.

Рекомендовано к опубликованию решением ученого совета, протокол от 28.08.2025 № 1

Подписано к печати 28.08.2025

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя

ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022.

283015, г. Донецк, ул. Овнатяна, д. 4. Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 11,65.

Периодичность изданий – 8 выпусков в 2 года.

СОДЕРЖАНИЕ Contents

ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Theories, concepts and models of state and municipal administration

- Ерёмин А.М.** Функциональная роль массового спорта
в развитии современного мегаполиса
Eremin A.M. The functional role of mass sports in the development
of a modern megapolis 3

- Швайба Д.Н., Паздникова Н.П.** Государственное управление
социально-экономической устойчивостью активов
горнодобывающего комплекса Российской Федерации
Shvaiba D.N., Pazdnikova N.P. State management
of socio-economic stability of assets of the mining complex
of the Russian Federation 11

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

- Гусаров Д.С.** Маркетинговое продвижение строительной
продукции с помощью инструментов цифровизации
Gusarov D.S. Marketing promotion of construction products
using digitalization tools 20

- Козий К.Ю.** Управление динамикой экономического развития
как ключевой элемент процесса экономического развития ДНР
Koziy K.Yu. Managing the dynamics of economic development
as a key element in the process of economic
development of the DPR 30

- Оборин М.С., Кучин С.Д.** Особенности влияния механизма
стратегического планирования на эффективность
деятельности нефтегазовых предприятий
Oborin M.S., Kuchin S.D. Features of the influence of the strategic
planning mechanism on the efficiency of oil and gas enterprises 39

- Петрушевская В.В., Гордеева Н.В.** Роль государственных
фондов в финансировании проектов в рамках
стратегии импортозамещения
Petrushevskaya V.V., Gordееva N.V. The role of state funds
in financing projects within the import substitution strategy 53

- Сигадов А.С.** Специфика сетевого партнерства как объекта
обеспечения экономической безопасности
Sigalov A.S. Specifics of network partnerships as objects
of economic security assurance 65

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ Modern management: problems of theory and practice

Волочко А.С., Стадник А.М. Модернизация системы управления персоналом в органах исполнительной власти: экономико-правовой и рефлексивно-адаптивный подход
Volochko A.S., Stadnik A.M. Modernization of the HR-management system in executive authorities: economic-legal and reflexive-adaptive approach 78

Плива А.В., Абрамов В.И. Управление организационной готовностью к внедрению искусственного интеллекта: оценка цифровой зрелости
Pliva A.V., Abramov V.I. Managing organizational readiness for artificial intelligence implementation: digital maturity assessment..... 87

Савельева М.В. Повышение вовлечённости современных студентов в процесс обучения
Savelyeva M.V. Increasing modern students' engagement in the learning process 98

Суворова А.А., Грезнева О.Ю. Мотивация к построению научно-исследовательской карьеры в высокотехнологичных отраслях
Suvorova A.A., Grezneva O.Yu. Motivation for research career in high-tech industries 108

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Грязева М.С. Инновационные подходы к внедрению госинвестиций в области корпоративных финансов
Gryazeva M.S. Innovative approaches to implementing state investments in corporate finance 121

Розмыслов А.Н. Теоретико-методологические аспекты архитектоники финансовой системы
Rozmyslov A.N. Theoretical and methodological aspects of the financial system architectonics 131

Сорокотягина В.Л. Финансовые механизмы минимизации рисков на рынке труда: прогнозная аналитика и интеграция данных как основа для оптимизации государственных расходов
Sorokotyagina V.L. Financial mechanisms for labor market risk minimization: predictive analytics and data integration as a basis for public expenditure optimization 142

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 3-10.

Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):3-10.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 796.011

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106452>

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ РОЛЬ МАССОВОГО СПОРТА В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННОГО МЕГАПОЛИСА

Андрей Маркович Ерёмин

Московский государственный университет спорта и туризма, Москва, Россия,

am.eremin@internet.ru, <https://orcid.org/0009-0002-1989-502X>

Аннотация. В данной работе систематизированы функции массового спорта в развитии современного мегаполиса и показано, что значение спортивной активности выходит далеко за пределы исключительно оздоровительной компоненты. На основе анализа научной литературы, нормативно-правовых документов и практических кейсов автором выделены пять взаимосвязанных и взаимодополняющих функций массового спорта – оздоровительная, интеграционная, воспитательная, пространственная и экономическая. Каждая из них играет ключевую роль в формировании устойчивой и гармоничной городской среды. Особое внимание в работе уделено пространственному аспекту – тому, как спортивные инициативы могут быть интегрированы в структуру городского пространства, становясь элементами архитектурного и социального каркаса мегаполиса. Такая интеграция способствует более равномерному и сбалансированному развитию территорий, в том числе периферийных районов, повышает качество городской среды и доступность спортивной инфраструктуры.

Ключевые слова: массовый спорт, мегаполис, функциональные роли, оздоровительная функция спорта, пространственная функция спорта, интеграционная функция спорта, воспитательная функция спорта, экономическая функция спорта

Для цитирования: Ерёмин А. М. Функциональная роль массового спорта в развитии современного мегаполиса // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 3-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106452>.

Original article

THE FUNCTIONAL ROLE OF MASS SPORTS IN THE DEVELOPMENT OF A MODERN MEGAPOLIS

Andrey M. Eremin

Moscow State University of Sports and Tourism, Moscow, Russia, am.eremin@internet.ru,
<https://orcid.org/0009-0002-1989-502X>

Abstract. The article summarizes functions of mass sports in the development of a modern megapolis demonstrating that the significance of sports activity extends far beyond the purely health-improving component. Based on the analysis of scientific literature, regulatory documents and practical cases, the author highlights five interrelated and complementary functions of mass sports such as health-improving, integration, educational, spatial and economical. Each of them plays a key role in creating a resilient and balanced urban area. The main idea of the article is how sports initiatives can be integrated into the structure of urban space, becoming elements of the megapolis's architectural and social framework. Such integration promotes equitable and balanced development of territories, including peripheral areas, improves the quality of the urban area and accessibility of sports infrastructure.

Keywords: mass sports, megapolis, functional roles, health-improving function of sports, spatial function of sports, integration function of sports, educational function of sports, economical function of sports

For citation: Eremin A. M. The functional role of mass sports in the development of a modern megapolis // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):3-10. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106452>.

Введение

Массовый спорт – это форма физической активности, которая ориентирована на широкие слои населения вне зависимости от пола, возраста, уровня подготовки и др. Основной его целью является вовлечение населения в занятия спортом для укрепления здоровья, развития физических качеств, формирования привычки к регулярной двигательной активности и социальной интеграции жителей. Одним из главных отличий массового спорта от профессионального является его направленность на доступность, оздоровление, досуг, а не на достижение высоких результатов и получение спортивных разрядов [1]. При этом участие в массовом спорте не требует специальной подготовки, дорогостоящего оборудования или прохождения отбора. Массовый спорт в настоящее время охватывает большое количество различных видов физической активности населения, среди которых можно выделить лечебную гимнастику, адаптивный спорт, пешеходные и велосипедные прогулки, ходьба на лыжах, оздоровительный бег и другие виды занятий.

В современных мегаполисах массовый спорт играет значительную роль в социально-экономическом развитии. При этом в исследовательской литературе [2] в настоящее время массовый спорт всё еще преимущественно рассматривается как инструмент формирования общественного здоровья. Однако роль массового спорта в развитии мегаполисов не ограничивается оздоровлением населения, поскольку, например, развиваемые за счёт занятий спортом навыки и умения способствуют повышению благосостояния людей, улучшают работоспособность и в целом повышают качество жизни [3]. Вышеизложенное подчёркивает необходимость применения в исследовательской литературе более комплексного подхода к изучению совокупности функций массового спорта в развитии современного мегаполиса.

Цели и задачи исследования

Цель исследования – выявить и обосновать совокупность взаимосвязанных функций массового спорта в развитии современного мегаполиса, показать его значение не только как инструмента оздоровления населения, но и как фактора социальной, пространственной и экономической трансформации городской среды. Задачи исследования: раскрыть сущность массового спорта, систематизировать его функции на основе анализа литературы и нормативных документов; охарактеризовать оздоровительную, интеграционную, воспитательную, пространственную и экономическую функции; исследовать влияние спорта на здоровье и социальные связи, проанализировать его роль в экономике мегаполиса; рассмотреть интеграцию спортивных инициатив в городское пространство; обосновать необходимость комплексного подхода к исследованию массового спорта в развитии мегаполиса.

Методы исследования

В данном исследовании использовались общенаучные и специализированные методы, включая анализ и синтез научной литературы, нормативно-правовых документов и практических кейсов, что позволило систематизировать функции массового спорта в условиях мегаполиса. Применялся контент-анализ источников с целью выявления ключевых направлений влияния спортивной активности на социальные, экономические и пространственные процессы в городе. Также использовались методы сравнительного анализа для выявления особенностей интеграции спортивных инициатив в городскую среду и оценки их комплексного воздействия на устойчивое развитие мегаполиса.

Результаты исследования и их обсуждение

В настоящее время функциональная роль массового спорта в развитии мегаполиса в значительной мере изменилась, поскольку он перестал осуществлять исключительно оздоровительную функцию, но и оказывает значимое влияние на социальную и экономическую сферы городской экономики. Подробно ключевые функциональные роли массового спорта и их краткое описание отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные функции массового спорта в современных мегаполисах
Table 1 – The main functions of mass sports in modern megacities

Функция	Краткое описание
Оздоровительная	Снижение уровня заболеваемости определёнными видами болезней, повышение продолжительности жизни, улучшение психоэмоционального состояния
Интеграционная	Укрепление взаимодействия между разными слоями населения, снижение уровня социальной изоляции, формирование горизонтальных социальных связей
Воспитательная	Профилактика девиантного и асоциального поведения (в том числе среди молодёжи), укрепление дисциплины
Пространственная	Рост привлекательности городской среды, равномерное развитие мегаполиса
Экономическая	Рост спроса на товары и услуги в спортивной сфере (включая экипировку, инвентарь, услуги тренеров и др.), создание новых рабочих мест, развитие малого и среднего предпринимательства

Оздоровительная функция массового спорта является классической его функцией, поскольку регулярная физическая активность, как базовый элемент массового спорта, признана Всемирной организацией здравоохранения одним из ключевых факторов профилактики неинфекционных заболеваний, таких как сердечно-сосудистые патологии, сахарный диабет, ожирение, депрессия и тревожные расстройства.

В то же время в данной работе постараемся сосредоточиться на раскрытии других не менее важных функций массового спорта.

В частности, массовый спорт обеспечивает *социальную интеграцию*, а также приводит к снижению уровня социальной напряжённости [4]. В мегаполисах, как правило, в целом наблюдается высокая степень социальной, этнической, возрастной и культурной дифференциации, поэтому массовый спорт может стать эффективным механизмом сплочения населения. Так, за счёт создания открытых объектов для совместных тренировок могут активно взаимодействовать люди с разным социальным статусом, этнической принадлежностью, уровнем дохода и физическими возможностями. Совместные занятия спортом, участие в любительских соревнованиях, городских спортивных мероприятиях способствуют формированию чувства взаимного уважения и доверия между участниками, укрепляют чувство принадлежности к общему пространству и создают устойчивые социальные связи, особенно в новых и активно развивающихся городских зонах.

Массовый спорт также играет важную роль в интеграции уязвимых групп населения (мигрантов, пожилых людей, инвалидов, подростков из неблагополучных семей и др.), а также улучшении их здоровья за счёт реализации специализированных адаптивных программ. Например, в работе [5] по результатам исследования, проведённого среди более 200 участников игр в пиклбол в возрасте от 50 до 83 лет, сделан вывод о положительном влиянии спорта на уровень счастья среди пожилых людей, а также на укрепление социальных связей среди данной группы населения.

Одной из ключевых функций массового спорта также является *воспитательная функция*. Занятия массовым спортом способствуют формированию у граждан (в особенности у детей и молодёжи) ценностных установок и жизненных ориентиров, укреплению дисциплины, ответственности и самоорганизации [6]. Принципы честной игры, уважение к соперникам, способность достойно проигрывать и адекватно воспринимать победу являются основой для формирования моральных установок и нравственного поведения. Особенно ярко это проявляется в командных видах спорта, где индивидуальные интересы подчиняются целям коллектива и где выстраиваются навыки совместной работы, уважительное отношение и поддержка членов команды, а также развиваются лидерские качества [7].

Кроме того, массовый спорт способствует укреплению семейных и социальных связей, передаче позитивного жизненного опыта и формированию уважения к старшему поколению, что также является элементом воспитания. Так, в работе [8] выявлена статистически значимая взаимосвязь между регулярными занятиями спортом у молодёжи и качеством отношений с родителями: молодые люди, систематически участвующие в спортивной активности, обладают более крепкими отношениями с родителями и другими родственниками, чувствуют бóльшую эмоциональную поддержку со стороны семьи по сравнению с теми, кто не занимается спортом. В целом, через массовый спорт формируются позитивные модели поведения, появляются возможности для самореализации, возникает гордость за принадлежность к сообществу [9]. При этом значимую роль играют тренеры и спортивные наставники, выступающие в роли авторитетных взрослых, влияющих на формирование жизненных установок [10].

Особое значение массового спорта заключается в профилактике девиантного поведения среди молодёжи. Активное участие данной категории населения в спортивной деятельности снижает риски употребления психоактивных веществ, а также вовлечения в мелкие правонарушения. В работе Gualco [8] авторами был проведён анализ европейских данных о более 54 тыс. учащихся 7 и 9 классов. На основе полученных результатов сделан вывод о том, что занятия спортом снижают риск некоторых видов девиантных действий (включая кражи, взломы, драки, вымогательства и торговлю запрещёнными веществами). Это связано с наличием альтернативы в виде спортивных площадок, секций, тренажёрных зон и др., за счёт

чего спорт становится как способом занять свободное время, так и формой социализации и самореализации подростков.

Массовый спорт также в целом выполняет *пространственную функцию* за счёт создания общественной спортивной инфраструктуры, которая способствует формированию комфортной и доступной городской среды. Ключевыми компонентами этой инфраструктуры являются спортивные площадки и комплексы, фитнес-центры, бассейны, уличные тренажёры, парковые зоны с беговыми и велодорожками [11] и др. Строительство разнообразных спортивных объектов способствует формированию положительного имиджа района и города, повышая их привлекательность для населения за счёт создания благоприятных условий для комфортной жизни [12].

В целом, пространственная функция массового спорта заключается в обеспечении населения доступными и равномерно распределёнными объектами спортивной инфраструктуры, благоустроенными общественными пространствами, а также в создании условий для повышения качества городской среды. Это включает в себя не только строительство новых спортивных площадок, стадионов, велодорожек и маршрутов для активного отдыха, но и реорганизацию и восстановление ранее заброшенных или неэффективно используемых городских территорий. Массовый спорт способствует формированию физически активного образа жизни среди жителей всех возрастных групп и уровней физической подготовки, что требует пространственно справедливого подхода к размещению инфраструктуры – с учётом плотности населения, транспортной доступности и потребностей конкретных районов. Пространственная интеграция спортивных инициатив усиливает связность городской ткани, способствует оживлению периферийных зон, делает спорт частью повседневной жизни и, таким образом, влияет на повышение социальной и территориальной сплочённости. Краткое описание данных параметров массового спорта в контексте реализации рассматриваемой функции представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика пространственной функции массового спорта

Table 2 – Characteristics of the spatial function of mass sports

Параметр	Описание
Территориальная доступность	Размещение спортивных объектов рядом с местами проживания, работы, учёбы снижает транспортную нагрузку, повышает вовлечённость населения
Интеграция в концепцию устойчивого города	Спортивная инфраструктура проектируется с учётом экологических и цифровых стандартов, включая технологии «умного» города, энергоэффективности
Равное развитие территорий	Равномерное развитие спортивной инфраструктуры в мегаполисе помогает выравнивать доступность спорта
Восстановление городских пространств	Использование спортивных объектов для благоустройства заброшенных, промышленных или депрессивных зон, повышение их функциональности
Формирование локальной идентичности	Создание уникальных спортивных объектов усиливает чувство принадлежности к району, сообществу жителей, вовлекает их в жизнь города
Связь с природной средой	Спортивные зоны (велодорожки, зоны для воркаута и др.) интегрируются в парки и природные территории без ущерба окружающей среде
Гибкость и мультифункциональность	Создание пространств для занятий различными видами спорта позволяет создавать универсальные зоны притяжения

Кроме того, массовый спорт является одним из драйверов роста городской экономики. Так, он способствует созданию новых рабочих мест как в спортивной сфере

(например, тренеры, инструкторы, административный, технический и медицинский персонал спортивных учреждений, специалисты по организации и сопровождению массовых мероприятий), так и смежных отраслях (в том числе строители и инженеры, участвующие в строительстве спортивных объектов, производители оборудования, специалисты по логистике, клинингу, охране, рекламе и др.). В целом, именно в мегаполисах сосредоточено значительное количество работников сферы физической культуры и спорта в связи с более широкими возможностями для занятий спортом. Например, по данным Министерства спорта России¹, в 2023 году в Москве в сфере физической культуры и спорта было занято более 57 тыс. человек, что составляет около 13 % от численности работников индустрии спорта по всей стране и почти в 3 раза превышает значение по городу Санкт-Петербургу. При этом значительная часть работников относится именно к сегменту массового спорта.

В рамках экономической функции массовый спорт также стимулирует развитие малого и среднего предпринимательства. Увеличение количества людей, регулярно занимающихся спортом, формирует устойчивый потребительский спрос на восстановительные и оздоровительные услуги, спортивную одежду, инвентарь, питание [13]. Это приводит к созданию дополнительных рыночных ниш и увеличению доходов предпринимателей. Развитие массового спорта в мегаполисе способствует расширению сектора частных фитнес-услуг, включая студии функционального тренинга, йоги, танцев, единоборств, воркаута и др. Эти форматы тренировок особенно востребованы в жилых районах, где крупные сетевые операторы ограниченно представлены, в том числе в связи с отсутствием больших коммерческих помещений для расположения фитнес-клубов в жилых комплексах и высокой плотностью застройки.

Эффект от развития массового спорта также наблюдается в розничной торговле спортивными товарами, экипировкой, оборудованием и специализированным питанием, что делает данный сектор одним из активно развивающихся направлений городской экономики. Рост спортивной активности среди населения напрямую способствует увеличению потребительского спроса на разнообразную продукцию – от базовых спортивных аксессуаров до профессионального снаряжения и высокотехнологичной одежды. Это, в свою очередь, стимулирует не только развитие существующих торговых сетей, но и появление новых предприятий, включая малый и средний бизнес, специализированные магазины, маркетплейсы и стартапы в сфере спортивных технологий. Особенно активно развиваются локальные бренды, ориентированные на конкретные виды физической активности, такие как бег, уличные тренировки, йога, скандинавская ходьба, велоспорт и др., что способствует формированию устойчивого рыночного сегмента и стимулирует здоровую конкуренцию. Дополнительно стоит отметить, что развитие спроса на спортивные товары сопровождается ростом интереса к образовательным и консультационным услугам, связанным с выбором экипировки, техники выполнения упражнений, а также питания и восстановления, что в совокупности усиливает мультипликативный экономический эффект массового спорта в городской среде.

В условиях цифровизации в настоящее время активно развиваются стартапы и малые компании, создающие мобильные приложения, онлайн-платформы, программы виртуального сопровождения тренировочного процесса [14]. Кроме того, внедряются сервисы краткосрочного доступа (включая прокат спортивного инвентаря), гибкие модели аренды помещений, использования спортивных зон по подписке и др. Это также оказывает положительное влияние на развитие бизнеса за счёт расширения возможностей для реализации предпринимательских инициатив в сегменте массового спорта.

Существенный вклад массового спорта также отмечается в развитии спортивного и событийного туризма, в рамках которого проводятся городские марафоны, велоаезды,

¹ Статистическая информация. Министерство спорта России. URL: <https://www.minsport.gov.ru/activity/statisticheskaya-informacziya/>.

фестивали и открытые тренировки, которые привлекают участников не только из числа местных жителей, но и из других регионов и стран. Кроме того, в последние годы развивается активный туризм, в рамках которого люди путешествуют с целью проведения занятий спортом различной интенсивности на свежем воздухе (например, пеший туризм, катание на квадроциклах, серфинг, прыжки с парашютом, рафтинг и др.) [15]. Это способствует увеличению загрузки объектов размещения, росту оборота предприятий общественного питания, транспорта, сферы развлечений, продвижению имиджа города. В частности, в работе Martin, Hall [16] проведён анализ влияния Нью-Йоркского марафона, в котором ежегодно принимают участие более 50 тыс. человек, на объём выручки гостиниц. Полученные результаты свидетельствуют об увеличении доходов отелей (в среднем на 12,4 % по сравнению с днями, когда данное мероприятие не проводится), а также заполняемости отелей в Нью-Йорке (+4,6 %). Таким образом, спортивный и событийный туризм также являются одним из драйверов роста городской экономики.

Выводы

В данной работе было показано, что массовый спорт в условиях современного мегаполиса выполняет множество различных функций, выходящих далеко за рамки традиционного представления о его значимости для повышения уровня физической активности населения. Массовый спорт в целом способствует укреплению здоровья населения, формированию устойчивых социальных связей, повышению уровня вовлечённости граждан в общественную жизнь. При этом спорт формирует у граждан такие качества, как дисциплина, настойчивость, уважение к другим и умение работать в команде, что особенно важно для социализации молодёжи и укрепления нравственных ориентиров в условиях городской среды.

Массовый спорт также оказывает существенное воздействие на городскую экономику за счёт стимулирования развития малого и среднего бизнеса, формирования спроса на новые товары и услуги, а также повышения туристической привлекательности города. Особое внимание также в работе уделено тому, как спортивные инициативы могут быть интегрированы в структуру городского пространства, как они на практике могут стать элементами архитектурного и социального каркаса, а также способствовать более сбалансированному развитию городской экономики. При этом проанализированные функции массового спорта (оздоровительная, социальная, воспитательная, пространственная и экономическая) должны рассматриваться именно во взаимосвязи, что позволяет выявлять комплексный эффект от интеграции спорта в повседневную жизнь мегаполиса.

Список источников

1. Гречишников А. Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 1-8. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22878909>.
2. Downward P., Hallmann K., Rasciute S. Exploring the interrelationship between sport, health and social outcomes in the UK: implications for health policy // The European journal of public health. 2018. Vol. 28, no. 1. P. 99-104. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckx063>.
3. Nagy A., Tobak J. The role of sport infrastructure: use, preferences and needs // APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce. 2015. Vol. 9. P. 47-52. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/9>.
4. Anderson-Butcher D., Bates S. Social work and youth sport // Child and Adolescent Social Work Journal. 2021. Vol. 38, no 4. P. 359-365. <https://doi.org/10.1007/s10560-021-00777-6>.
5. Kim A. C. H. et al. Sport participation and happiness among older adults: A mediating role of social capital // Journal of Happiness Studies. 2021. Vol. 22. P. 1623-1641. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00288-8>.

6. Spruit A., Van der Put, C., Van Vugt, E., & Stams, G. J. Predictors of intervention success in a sports-based program for adolescents at risk of juvenile delinquency // International journal of offender therapy and comparative criminology. 2018. Vol. 62, no. 6. P. 1535-1555. <https://doi.org/10.1177/0306624X17698055>.

7. Пономарёв И. Е., Самыгин П. С., Самыгина Л. В. Воспитательный потенциал массового спорта и проблемы его реализации в среде современной российской молодёжи // Наука. Образование. Современность/Science. Education. The present. 2024. № 2. С. 149-155. <https://doi.org/10.24412/2658-7335-2024-2-13>.

8. Gualco B., Pescatore E., Rensi R. Sport, relationship with parents, deviant behaviours and victimization in adolescents in Europe: the results of the International Self-report Delinquency study 3 (ISRD 3) // International Journal of Adolescence and Youth. 2025. Vol. 30, no. 1. P. 1-14. <https://doi.org/10.1080/02673843.2025.2470943>.

9. Dacica L. The formative role of physical education and sports // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 180. P. 1242-1247. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.256>.

10. Greco G. et al. Sports activities as primary prevention of youth deviant behaviours: an educational intervention research // Journal of Physical Education and Sport. 2022. Vol. 22, no. 2. P. 479-488.

11. Данилина Н. В., Пьер К. Т. Формирование системы спортивной инфраструктуры для массового спорта на примере города Котону, Бенин // Экология урбанизированных территорий. 2024. № 2. С. 59-65. <https://doi.org/10.24412/1816-2024-2-59-65>.

12. Kruszyńska E., Poczta J. Hierarchy of factors affecting the condition and development of sports and recreation infrastructure – Impact on the recreational activity and health of the residents of a city (Poznan case study) // International journal of environmental research and public health. 2019. Vol. 16, no. 4. P. 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16040556>.

13. Savaş D. A. Sports Product Market Dynamics in Europe: Consumption and Production Insights // Sport Economics Research. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 39-58. <https://doi.org/10.71125/sporteconres.8>.

14. Солнцев И. В. Применение инновационных цифровых продуктов в индустрии спорта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12, № 2. С. 184-189. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-2-184-189>.

15. Araújo Vila N., Fraiz Brea J. A., de Araújo A. F. Health and sport. Economic and social impact of active tourism // European journal of investigation in health, psychology and education. 2019. Vol. 10, no. 1. P. 70-81. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010007>.

16. Martin J., Hall J. The impact of the New York City Marathon on hotel demand // Economies. 2020. Vol. 8, no. 4. P. 1-10. <https://doi.org/10.3390/economies804008>.

Информация об авторе

А. М. Ерёмин – кандидат юридических наук, доцент базовой кафедры избранных видов спорта.

Information about the author

A. M. Eremin – Candidate of Law, Associate Professor of the Basic Department of Selected Sports.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 18.07.2025; одобрена после рецензирования 27.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 18.07.2025; approved after reviewing 27.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 11-19.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):11-19.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 338.2(476)
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17119663>

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ АКТИВОВ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕГО КОМПЛЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дмитрий Николаевич Швайба¹, Наталья Павловна Паздникова²

¹Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь,
shvabia@tut.by, <https://orcid.org/0000-0001-6783-9765>

²Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь,
Россия, pazdnikovan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0624-7894>

Аннотация. Трансформация экономического развития стран, регионов обуславливает поиск новых инструментов государственного управления с целью обеспечения устойчивости и безопасности функционирования. Наиболее уязвимым стал добывающий сектор экономики в силу его значимости при формировании государственного бюджета. В статье демонстрируются теоретические, практические и методические аспекты относительно социально-экономической устойчивости активов горнодобывающего комплекса Российской Федерации. Основные источники информации, используемые в статье, представлены в официальных отчётах Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Минпромторга России, международных организаций (Международный валютный фонд, Всемирный банк), научных публикациях и аналитических обзорах. В ходе анализа выявлены подходы к государственному управлению социально-экономической устойчивостью активов горнодобывающего комплекса Российской Федерации. Результаты исследования показали социально-экономическую устойчивость активов горнодобывающего комплекса Российской Федерации.

Ключевые слова: государственное управление, безопасность, социально-экономическая устойчивость, горнодобывающий комплекс

Для цитирования: Швайба Д. Н., Паздникова Н. П. Государственное управление социально-экономической устойчивостью активов горнодобывающего комплекса Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 11-19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119663>.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

**STATE MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC STABILITY OF ASSETS
OF THE MINING COMPLEX OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Dmitry N. Shvaiba¹, Natalia P. Pazdnikova²

¹Belarusian National Technical University, Minsk, Belarus, shvabia@tut.by,

<https://orcid.org/0000-0001-6783-9765>

²Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, pazdnikovan@mail.ru,

<https://orcid.org/0000-0002-0624-7894>

Abstract. The transformation of the economic development of countries and regions necessitates the search for new public administration tools to ensure operational sustainability and security. The extractive sector of the economy has become the most vulnerable due to its significance in state budget formation. The paper is concerned with theoretical, practical and methodological aspects concerning the socio-economic sustainability of assets in the Russian Federation's mining complex. The primary sources of information used in the article are official reports from the Federal State Statistics Service (Rosstat), the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, international organizations (International Monetary Fund, World Bank), scientific publications and analytical reviews. The analysis identified approaches to public administration of the socio-economic sustainability of assets in the Russian Federation's mining complex. The research results showed the socio-economic sustainability of assets in the Russian Federation's mining complex.

Keywords: public administration, security, socio-economic sustainability, mining complex

For citation: Shvaiba D. N., Pazdnikova N. P. State management of socio-economic stability of assets of the mining complex of the Russian Federation // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):11-19. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119663>.

Введение

Горнодобывающая отрасль является ключевым сектором экономики Российской Федерации, обеспечивая сырьевую базу для развития энергетики, металлургии, машиностроения и других отраслей. В условиях глобальных изменений в мировой экономике, вызванных технологическими инновациями, экологическими требованиями и геополитическими факторами, обеспечение социально-экономической устойчивости этого сектора приобретает особую актуальность, поскольку напрямую связано с благосостоянием страны. В свою очередь, правильно подобранные инструменты государственного управления позволят без особых последствий достигать целевые ориентиры.

По мнению экспертов, социально-экономическая устойчивость представляет собой способность отрасли сохранять стабильность и развиваться в условиях внешних и внутренних вызовов, обеспечивая при этом благополучие работников, местных сообществ и национальной экономики в целом. Важными аспектами являются сохранение рабочих мест, экологическая безопасность, развитие инфраструктуры, социальная ответственность компаний и пр.

Цель и задачи исследования

Цель данной статьи – показать современное состояние и факторы, влияющие на социально-экономическую устойчивость горнодобывающей промышленности Российской Федерации. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

рассмотреть теоретические основы сущности категории «социально-экономическая устойчивость» в контексте горнодобывающего сектора; проанализировать современное состояние российской горнодобывающей промышленности; выявить основные вызовы и угрозы для устойчивого развития отрасли; показать реальные меры государственной политики и корпоративной ответственности по обеспечению устойчивости; предложить рекомендации по повышению социально-экономической устойчивости сектора.

Методы исследования

Методы исследования проблем государственного управления устойчивым развитием территории включают комплексное применение общенаучных (систематизация, обобщения, сравнительный анализ, идентификация) и специальных методов познания (формально-юридический и социологический).

Результаты исследования и их обсуждение

Базовые принципы социально-экономической устойчивости в горнодобывающем комплексе основываются на стабильности работы данного комплекса и возможности удовлетворения текущих потребностей. Для наиболее комплексного рассмотрения теоретических основ понятия «социально-экономическая устойчивость» в горнодобывающем секторе необходимо сформировать определение понятия «устойчивое развитие» и его применение к горнодобывающей отрасли. Термин «устойчивое развитие» был введён в научный оборот в докладе Всемирного совета по окружающей среде и развитию (1987) и предполагает баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и охраной окружающей среды. В контексте горнодобывающей промышленности это означает обеспечение долгосрочной эффективности производства при минимизации негативных воздействий на окружающую среду и социальную сферу. Причём само понятие «социально-экономическая устойчивость» включает способность отрасли сохранять стабильность при изменениях внешней среды за счёт эффективного управления ресурсами, социальной ответственности предприятий, взаимодействия с государством и обществом. При этом важными компонентами социально-экономической устойчивости горнодобывающей промышленности являются [1]:

1. Экономическая стабильность: сохранение прибыльности предприятий, диверсификация рынков.
2. Социальная стабильность: обеспечение занятости, условий труда, социальной защиты работников.
3. Экологическая безопасность: снижение негативных воздействий на окружающую среду.

Одновременно с этим нельзя рассматривать социально-экономическую устойчивость без учёта особенностей горнодобывающего сектора России. Российская горнодобывающая промышленность характеризуется богатым ресурсным потенциалом (золото, алмазы, уголь, железная руда), высокой концентрацией крупных компаний (ГМК «Норильский никель», «Русал», «Алроса» и др.). Однако сектор сталкивается с рядом проблем: устаревшая инфраструктура, экологические риски, социальное напряжение в регионах добычи.

Необходимо сказать, что современное состояние российской горнодобывающей промышленности характеризуется следующими ключевыми показателями развития. По данным Росстата за последние годы наблюдается рост добычи основных видов минерального сырья [2]:

1. Уголь: объём добычи стабилен или растёт за счёт внутреннего потребления и экспорта.
2. Железная руда: увеличение производства благодаря развитию металлургического комплекса.

3. Золото: рост добычи за счёт новых месторождений.

4. Алмазы: активное развитие алмазодобычи в Якутии.

Общий объём добычи минералов демонстрирует положительную динамику благодаря инвестициям в новые проекты и модернизации предприятий.

При этом структура предприятий и география добычи представлена следующими основными регионами – Красноярский край, Республика Саха (Якутия), Кемеровская область, Мурманская область. Доминируют в горнодобывающем секторе Российской Федерации в основном крупные корпорации с высокой степенью концентрации производства.

Ключевыми тенденциями горнодобывающего сектора являются внедрение инновационных технологий (автоматизация шахт), переход к более экологичным методам добычи (использование возобновляемых источников энергии), а также диверсификация продукции.

Всё вышеперечисленное формирует ряд социально-экономических рисков, одними из которых являются экологические риски. Деятельность горнодобывающей промышленности напрямую связана с выбросами вредных веществ: например, выбросы только диоксидов серы на ГМК «Норильский никель» достигли в среднем за год около 200 тыс. тонн. Нарушение экологических стандартов может привести к штрафам до нескольких миллиардов рублей, не говоря об имиджевых рисках [3].

В таблице 1 приведены основные экологические инциденты в горнодобывающей промышленности за 2018-2020 гг.

Таблица 1 – Основные экологические инциденты за 2018-2020 гг.

Table 1 – Major environmental incidents in 2018-2020

Год	Инцидент	Регион	Последствия
2018	Загрязнение водоёмов на Кузбассе	Кемеровская область	Экологический штраф – Р 500 млн
2019	Выброс вредных газов в Норильске	Красноярский край	Ликвидация последствий за Р 2 млрд
2020	Пожар на шахте в Якутии	Республика Саха	Пострадавшие работники

Не менее актуальными являются социальные проблемы в районах добычи. В регионах с развитой добычей наблюдается высокая миграционная активность, однако уровень безработицы остаётся выше среднего по стране. Например, в Кузбассе он составляет около 8 %, против средней по РФ – около 4 %. Сравнительные данные по отдельным регионам с высокой долей горнодобывающей промышленности в ВРП в разрезе уровня безработицы и среднего дохода на душу населения приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные по отдельным регионам с высокой долей горнодобывающей промышленности в ВРП (2024 г.)

Table 2 – Data on selected regions with a high share of the mining industry in GRP (2024)

Регион	Уровень безработицы	Средний доход на душу населения
Кемеровская область	8,2 %	Р 35 тыс.
Якутия	7,5 %	Р 40 тыс.
Красноярский край	8,0 %	Р 38 тыс.

При этом необходимо отметить, что основные горнодобывающие корпорации осуществляют внушительные социальные инвестиции в регионы. Отдельные показатели этих расходов приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Социальные инвестиции компаний в регионы
Table 3 – Social investments of companies in the regions

Компания	Год	Сумма из бюджета компании
Норильский никель	2022	Р 3 млрд
Русал	2022	Р 1 млрд

Законодательное регулирование экологических рисков в основном осуществляется посредством Федерального закона «Об охране окружающей среды»¹, который регулирует деятельность предприятий. Кроме этого, на региональном уровне приняты программы по снижению экологического воздействия. Федеральный закон «О недрах»² устанавливает правовые основы использования минеральных ресурсов; приняты программы по экологической безопасности; внедряются стандарты международной ответственности.

Государство стимулирует внедрение современных технологий, снижения воздействия на окружающую среду через налоговые льготы и субсидии. Среди стимулов для социально-экономической устойчивости необходимо выделить налоговые льготы для компаний-инвесторов в экологические проекты, а также создание специальных экономических зон непосредственно в регионах добычи [4].

Важную роль в обеспечении социально-экономической устойчивости горнодобывающей промышленности должны играть региональные инициативы. Основными направлениями таких инициатив должны выступать развитие инфраструктуры, программы поддержки местного населения, создание рабочих мест, развитие цифровых технологий (индустрия 4.0), автоматизация процессов добычи для повышения эффективности и безопасности труда.

Одновременно с этим компании всё больше осознают важность корпоративной социальной ответственности (КСО) для повышения своей репутации и долгосрочной стабильности. Основным инструментарием осуществления КСО выступают [5]:

1. Реализация программ поддержки местных сообществ.
2. Инвестиции в экологические проекты.
3. Обеспечение безопасных условий труда.

Примеры успешных кейсов российских компаний показывают эффективность интеграции социальных инициатив в бизнес-практику на текущем этапе.

На основе проведённого анализа можно выделить ключевые направления повышения социально-экономической устойчивости горнодобывающего сектора, среди них [6]:

1. Внедрение цифровых технологий для повышения эффективности горнодобывающего сектора.
2. Ускоренное развитие перерабатывающих производств внутри страны.
3. Обучение кадров через профессиональные стандарты, формируемые на основе запросов отрасли.
4. Технологическое обновление – внедрение инновационных методов добычи с минимальным воздействием на окружающую среду.

¹ Об охране окружающей среды: Федеральный закон от 04.08.2002 № 449-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/.

² О недрах: Федеральный закон от 21.02.1992 № 2395-1. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343/.

5. Диверсификация рынков – снижение зависимости от экспорта сырья за счёт развития перерабатывающих производств внутри страны.

6. Усиление экологической ответственности – соблюдение международных стандартов ESG.

7. Государственно-частное партнёрство – совместное решение задач по развитию инфраструктуры и социальной сферы региона.

При этом российская горнодобывающая промышленность обладает значительным ресурсным потенциалом и стратегическим значением для национальной экономики. Однако она сталкивается с рядом вызовов [7]:

1. Экологические риски требуют внедрения современных технологий снижения воздействия.

2. Социальные проблемы требуют активной политики поддержки регионов.

3. Колебания мировых цен создают социально-экономическую нестабильность.

Для обеспечения долгосрочной социально-экономической устойчивости необходимо комплексное взаимодействие государства и бизнеса:

1. Усиление нормативной базы по охране окружающей среды.

2. Инвестиции в инновационные технологии.

3. Развитие социальной инфраструктуры регионов добычи.

Только системный подход позволит сохранить конкурентоспособность отрасли при одновременном сохранении природных ресурсов и повышении качества жизни населения регионов.

При этом социально-экономическая устойчивость рыночного пространства горнодобывающего комплекса в ближайшие годы будет определяться логистической составляющей затрат по экспорту конечной продукции. Расширение этого пространства, по нашему мнению, достижимо за счёт [8]:

1. Максимальной синхронизации взаимодействия железнодорожного, речного и морского транспорта с применением цифровых технологий.

2. Внедрения нового поколения железнодорожных вагонов, отвечающих всем современным требованиям доставки и разгрузки продукции.

3. Дальнейшего строительства специализированных калийных портовых терминалов.

Снижение транспортной составляющей в экспортных затратах возможно за счёт собственных терминалов хозяйствующих субъектов горнодобывающего комплекса для экспорта продукции. Это позволило бы контролировать всю логистическую схему движения товара, а также зафиксировало бы на долгосрочной основе выгодные схемы транспортировки товара, сократило количество и увеличило скорость оборачиваемости железнодорожных вагонов.

Учитывая необходимость сохранения политики диверсификации транспортных потоков при поставках готовой продукции на экспорт, развитие логистики горнодобывающего комплекса можно рассмотреть посредством распределения некоторого объёма продукции через порт Усть-Луга. В целях расширения объёма перевалки продукции, а также иных насыпных грузов российских производителей через порт Усть-Луга и переориентации грузопотоков из портов Балтии, реализуется проект по созданию морского терминала для хранения и перевалки продукции горнодобывающего комплекса со складами и железнодорожной инфраструктурой общей пропускной способностью около 25 млн тонн в год.

При этом одним из предложений по совершенствованию логистики продукции горнодобывающего комплекса может явиться сдача в аренду подвижного состава во время снижения объёмов отгрузки. Так, в горнодобывающем комплексе возникают вопросы, связанные с отстоем порожних вагонов в период неравномерной отгрузки на протяжении года [9]. Собственного путевого развития недостаточно

для обеспечения отгрузки и в то же время отстоя части вагонов. Дополнительное строительство путей требует значительных капитальных вложений и зачастую невозможно из-за ограниченности территории примыкания.

Необходимость данных мер объясняется тем, что, кроме расходов на приобретение вагонов, имеются и иные постоянные расходы, связанные с содержанием вагонного парка – текущим обслуживанием вагонов, деповским и капитальным ремонтом, ремонтом вагонов в пути следования. Кроме того, капитальный ремонт вагонов производится только в специализированных депо, что также накладывает существенные дополнительные расходы [10].

Ещё одним направлением совершенствования показателей социально-экономической устойчивости при развитии логистики горнодобывающего комплекса Российской Федерации является масштабное развитие контейнерных перевозок, которые, очевидно, являются на текущем этапе перспективным методом сбыта продукции. Использование отгрузок в контейнерах позволяет расширить круг покупателей, включая тех, кого не интересует судовая партия. По отзывам хозяйствующих субъектов покупка товара в контейнерах интересна партнёрам из-за возможности покупать меньшее количество товара, но чаще. Кроме того, она позволяет получать товар вовремя в соответствии с расписанием контейнерных линий, минимизировать складские расходы, оптимизировать оборот финансовых ресурсов, а также исключить расходы на оплату демереджа (сверхнормативные затраты при погрузке судов), так как при контейнерных перевозках исчезают риски, связанные с отстоем судов в очереди на погрузку и выгрузку.

Горнодобывающий комплекс наращивает контейнерные поставки, поскольку считает их наиболее выгодными в сложившихся на рынке условиях. Те участники рынка, которые раньше брали большие партии, сейчас заказывают мелкие, но регулярно, практически еженедельно. Из-за колебаний цены на рынке никто не хочет рисковать деньгами. Все участники рынка стараются действовать по формуле «купил – сразу продал».

Контейнерные поставки в настоящее время востребованы в более чем 60 странах мира. Они выгодны ещё и потому, что компании-перевозчики готовы делать значительные скидки.

Таким образом, удаётся поддерживать деловые контакты с клиентами. В среднесрочной перспективе во всех странах, где практиковались контейнерные отгрузки, у горнодобывающего комплекса Российской Федерации будут налажены более прочные отношения и объёмные поставки.

На текущий момент производителями более детально рассматриваются специализированные контейнерные поезда, которые могут следовать по маршруту Чунцин (Китай) – ЕАЭС. Общая протяжённость маршрута – более 10 000 км. Периодичность курсирования такого состава может составлять один раз в неделю. При этом при формировании специализированных контейнерных поездов заметны следующие очевидные преимущества [11]:

1. Сокращение времени следования по маршруту (в 2,5 раза быстрее, чем при транспортировке морским транспортом).
2. Специальные тарифные ставки.
3. Диспетчерский контроль.

На сегодняшний день горнодобывающий комплекс успешно использует площадки для стафировки (процесс заполнения морских контейнеров грузом перед их отправкой, который включает в себя размещение товара, его укладку и крепление внутри контейнера для обеспечения безопасности и стабильности как самого груза, так и транспортного средства) продукции в контейнеры, сотрудничает с ведущими контейнерными линиями. Но учитывая наличие и развитие линий по фасовке

продукции на производственных площадках, расширяется способность производить загрузку контейнеров непосредственно на территории промплощадок.

Ещё одним способом повышения социально-экономической устойчивости логистики горнодобывающих предприятий является увеличение объёма поставок продукции. Этого можно достичь развитием автомобильных перевозок благодаря снижению тарифов на перевозки. Это снижение возможно путём сокращения количества холостых пробегов автомобилей. Из-за специфики работы специализированных автотранспортных предприятий, а именно предоставления транспорта при каждой производственной необходимости, для исключения форс-мажорных ситуаций всегда остаётся резервный транспорт, что ведёт к снижению коэффициента выпуска автомобилей на линию. Оплата за услуги состоит из суммы тарифа за 1 маш/час работы и 1 км пробега.

Выводы

Дальнейшее развитие российской горнодобывающей промышленности зависит от способности адаптироваться к новым вызовам через технологические инновации, усиление социальной ответственности компаний и эффективную государственную политику поддержки региональных инициатив. Горнодобывающая промышленность обладает значительным ресурсным потенциалом и стратегическим значением для национальной экономики. Однако её дальнейшее развитие сталкивается с рядом вызовов: экологическими рисками, социальными конфликтами, экономической уязвимостью перед мировыми ценами и политическими факторами.

Обеспечение социально-экономической устойчивости требует системного подхода со стороны государства и бизнеса: совершенствования законодательства, внедрения современных технологий, активизации программ социальной ответственности компаний и развития человеческого капитала регионов добычи.

Важнейшими направлениями повышения устойчивости являются переход к более экологичным методам работы, диверсификация рынков сбыта продукции и укрепление взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами – государством, бизнесом и обществом.

Список источников

1. Яковенко Н. В., Тен Р. В., Комов И. В., Диденко О. В. Устойчивость социально-экономического развития муниципальных образований Воронежской области // Юг России: экология, развитие. 2021. Т. 16, № 1(58). С. 87-97. <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2021-1-110-116>.

2. Васильев М. С., Дьяконов В. П. Развитие и совершенствование нормативной базы управления безопасностью: тез. докл. Всесоюзн. науч.- практ. конф. по проблемам охраны труда в условиях ускорения научно-технического прогресса. Часть I. Москва, 1988. С. 23-24.

3. Рязанцев С. В., Ростовская Т. К., Золотарёва О. А., Рязанцев С. В. Система измерений устойчивости социально-экономического развития стран ЕАЭС // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 3. С. 971-986. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-18>.

4. Швайба, Дз. М. Міжнародны вопыт стварэння ўмоў для сацыяльна-эканамічнай бяспекі // Новая эканоміка. № 1(83). Мн, 2024. С. 85-89. URL: http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2024_1.pdf.

5. Чистякова О. А. Методический инструментарий оценки социально-экономической устойчивости потребительской кооперации на сельском сегменте потребительского рынка // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19, № 4(76). С. 144-152. <https://doi.org/10.12737/2073-0462-2024-144-152>.

6. Швайба, Дз. М. Вовпыт Японії ў фарміраванні сацыяльна-эканамічнай бяспекі ў рамках нацыянальнай бяспекі // Новая эканоміка. Мн, 2023, № 2(82). С. 140-144. URL: http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2023_2.pdf.

7. Красильникова Н. А., Саввин Э. Э., Плотников С. Н. Устойчивость социально-экономических систем арктического региона: анализ состояния сельского хозяйства республики Саха (Якутия) и оценка влияния внешних шоков // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 2(404). С. 214-219. https://doi.org/10.55186/25876740_2025_68_2_214.

8. Иткин М. З., Суханов В. В. Перцевой Е. А., Лобачева И. В. Комплексная оценка условий труда горнорабочих по вредным факторам шахтной среды // Предупреждение травматизма и производственная санитария в шахтах: сб. науч. трудов МакНИИ, Макеевка-Донбасс, 1988. С. 16-21.

9. Гезалов А. А., Дзюба Е. И., Файзуллин Ф. С., Губарев Р. В. Трансформация современной России в социальное государство: объективная реальность или утопия? // Вопросы философии. 2025. № 1. С. 5-13. <https://doi.org/10.21146/0042-8744-2025-1-5-13>.

10. Зинченко В. П., Муников В. М., Смолян Г. Л. Эргономические основы организации труда. Москва: Экономика, 1974. 240 с.

11. Ширванов Р. Б. Влияние уровня освещённости рабочих мест на условия труда (на примере Республики Казахстан) // XXI век. Техносферная безопасность. 2021. <http://doi.org/10.21285/2500-1582-2021-2-189-200>.

Информация об авторах

Д. Н. Швайба – кандидат экономических наук, профессор;

Н. П. Паздникова – доктор экономических наук, профессор.

Information about the authors

D. N. Shvaiba – Candidate of Economic Sciences, Professor;

N. P. Pazdnikova – Doctor of Economics, Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 29.07.2025; одобрена после рецензирования 26.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 29.07.2025; approved after reviewing 26.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 20-29.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):20-29.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 339.138
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106380>

МАРКЕТИНГОВОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Дмитрий Сергеевич Гусаров

Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия,
gusarovds@tyuiu.ru, <https://orcid.org/0009-0003-6699-7579>

Аннотация. Статья посвящена поиску подхода применения аналитических методов и цифровых инструментов для прогнозирования и оптимизации планирования рекламных бюджетов и ключевых цифровых рекламных показателей маркетингового продвижения в сфере жилой недвижимости. Представлены результаты корреляционного анализа ключевых метрик воронки продаж, выявлены наиболее значимые факторы, влияющие на эффективность интернет-продвижения. Использованы уникальные инсайдерские данные воронки продаж агентства по маркетинговому продвижению застройщиков, что позволило повысить объективность, ценность и достоверность результатов. Разработаны статистические прогнозные модели, которые могут использоваться не только для обоснованного адаптивного планирования рекламных бюджетов застройщиков, но и для повышения адаптивности планирования маркетинговых стратегий застройщиков с учётом рыночных изменений и особенностей объектов жилой недвижимости. Предложенный подход позволяет застройщикам и агентствам оптимизировать распределение рекламных инвестиций, адаптировать стратегии продвижения к текущим условиям и повышать общую результативность digital-маркетинга.

Ключевые слова: цифровизация продвижения, маркетинг, застройщик, статистическая модель, автоматизация

Для цитирования: Гусаров Д. С. Маркетинговое продвижение строительной продукции с помощью инструментов цифровизации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 20-29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106380>.

Original article

MARKETING PROMOTION OF CONSTRUCTION PRODUCTS USING DIGITALIZATION TOOLS

Dmitrii S. Gusarov

Industrial University of Tyumen, Tyumen, Russia,
gusarovds@tyuiu.ru, <https://orcid.org/0009-0003-6699-7579>

Abstract. The article focuses on finding an approach to applying analytical methods and digital tools for forecasting and optimizing the planning of advertising budgets and key digital advertising metrics for marketing promotion in the residential real estate sector. The results of a correlation analysis of key sales funnel metrics are presented, and the most significant factors influencing the effectiveness of online promotion are identified. Unique insider data from the sales funnel of a developer marketing agency was used, which allowed for increased objectivity, value and reliability of the results. Statistical forecasting models have been developed that can be used not only for justified adaptive planning of developer advertising budgets, but also for increasing the adaptability of developer marketing strategies, taking into account market changes and the specifics of residential real estate objects. The proposed approach allows developers and agencies to optimize the allocation of advertising investments, adapt promotion strategies to current conditions and increase the overall effectiveness of digital marketing.

Keywords: promotion digitalization, marketing, developer, statistical model, automation

For citation: Gusarov D. S. Marketing promotion of construction products using digitalization tools // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):20-29. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106380>.

Введение

Строительная отрасль сегодня всё более остро ощущает необходимость повышения эффективности маркетинговых стратегий в условиях нестабильной экономики, усиливающейся конкуренции и значительной роли государственной поддержки ипотечного кредитования. Актуальность данной проблемы обусловлена как общими экономическими факторами, так и особенностями рынка недвижимости, где продвижение жилых комплексов требует обоснованного и гибкого подхода к планированию рекламных бюджетов в цифровой среде.

Современные застройщики сталкиваются с вызовом оптимизации маркетинговых инструментов, так как стоимость продвижения высока, а конкуренция – напряжённая и динамичная. При этом значительный потенциал имеет аналитика данных из CRM-систем, рекламных кабинетов и платформ веб-аналитики, которые аккумулируют обширные массивы информации о клиентах, каналах и кампаниях. Несмотря на это, существует дефицит научно обоснованных инструментов и моделей, способных не просто фиксировать ключевые показатели (KPI), но и строить на их основе точные статистические прогнозы и рекомендации для принятия управленческих решений.

Особое значение имеет разработка эконометрических моделей, учитывающих специфику российского рынка недвижимости: длительный цикл сделки, высокая стоимость привлечения клиентов, а также влияние множества взаимосвязанных факторов на результаты рекламных кампаний. Внедрение таких моделей в практическую плоскость, в том числе в виде специализированных программных решений, способно обеспечить повышение прозрачности, адаптивности и эффективности маркетинговых процессов, снизить финансовые риски и рационализировать использование бюджетов.

В современных условиях digital-трансформации развивается широкий спектр методов и решений, направленных на повышение эффективности маркетинговых стратегий в сфере недвижимости на основе анализа больших данных и автоматизации процессов. В настоящем исследовании представлен пример реализации подобных подходов, иллюстрирующий возможности применения статистических моделей и цифровых инструментов для прогнозирования и оптимизации рекламных бюджетов.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования состоит в том, чтобы предложить подход применения аналитических методов и цифровых инструментов для прогнозирования и оптимизации планирования рекламных бюджетов и ключевых цифровых маркетинговых показателей цифрового продвижения в сфере жилой недвижимости. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- сбор и анализ данных рекламных кампаний из различных digital-источников, включая таргетированную и контекстную рекламу, а также CRM и веб-аналитику по объектам жилой недвижимости;
- проведение корреляционного анализа ключевых метрик воронки продаж с целью определения основных факторов, влияющих на объём лидогенерации;
- исследование возможностей применения статистических моделей и методов машинного обучения для прогнозирования результатов рекламных кампаний и оценки влияния различных параметров;
- демонстрация практических аспектов использования данных моделей для повышения адаптивности и обоснованности планирования рекламных бюджетов и стратегий продвижения застройщиков;
- рассмотрение перспектив интеграции современных аналитических технологий и подходов big data в цифровой маркетинг для усиления управляемости рекламными процессами и повышения эффективности инвестиций в условиях цифровой экономики.

Методы исследования

В основе исследования лежит анализ взаимосвязей между ключевыми параметрами воронки продаж и рекламными метриками, характерными для продвижения строительной продукции застройщиков в цифровой среде. Были использованы массивы непубличных данных: бюджеты продаж, лиды (потенциальный клиент, который отреагировал на маркетинговую коммуникацию), сведения о количестве кликов (переходов по рекламному баннеру или ссылке на рекламируемый ресурс – в данном случае сайт застройщика или сайт жилого комплекса застройщика), показы рекламы (количество людей, которые увидели рекламное предложение, снабжённое ссылкой на рекламный ресурс).

Непубличные данные относятся к внутренним данным компаний, которые аккумулированы либо в отделах продаж/маркетинга застройщиков, либо в подразделениях маркетинговых агентств.

Цель обобщения данных сводится к построению статистических зависимостей, позволяющих составлять прогнозы о продажах и принимать планово-управленческие решения относительно тех или иных гипотез, которые корректируются практически еженедельно. Статистические зависимости представляют собой уравнения парной регрессии, которые позволяют лучше спрогнозировать необходимые зависимости по формуле (1).

$$y = a + bx \quad (1)$$

Также прогнозы осуществляются на основании множественной регрессии по формуле (2).

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (2)$$

Формирование таких статистических зависимостей носит итерационный характер и сводится к поиску наиболее оптимальных независимых переменных, чтобы определить, какие переменные являются эффективными предсказателями.

Результаты исследования и их обсуждение

Планирование рекламных бюджетов для продвижения строительной продукции в современных условиях представляет собой комплексный и многоэтапный процесс, включающий выбор рекламных каналов, определение типов рекламных кампаний, а также разработку плана продаж. Последний, в свою очередь, служит отправной точкой для расчёта необходимого объёма лидов, который формируется на основе воронки продаж – от сделки к лидам. Кроме того, при планировании учитываются такие ключевые показатели, как количество кликов, показы, охваты и другие метрики, напрямую влияющие на результативность рекламных кампаний.

Эффективное планирование начинается с определения маркетинговых целей и развёртывания стратегии, предусматривающей всесторонний анализ целевой аудитории и рынка. Выбор каналов рекламы основывается не только на их охвате и стоимости, но и на специфике аудитории, и особенностях продукта, и этапах его развития. Важным элементом является грамотное сочетание онлайн и офлайн инструментов, адаптированных под разные этапы покупательского пути.

Основными показателями для анализа эффективности таких кампаний являются следующие:

CTR (Click-Through Rate) – кликабельность объявления;

CPA (Cost per Action) – стоимость привлечения клиента;

CPL (Cost per Lead) – стоимость одного лида;

CPM (Cost per Mille) – цена за тысячу показов;

CR (Conversion Rate) – коэффициент конверсии [1; 2; 3].

Эти метрики широко применяются в рекламной аналитике, однако ключевая задача заключается не только в мониторинге, но и в прогнозировании результатов кампаний на основе комплексных зависимостей.

Планирование рекламных бюджетов традиционно осуществляется на основе прошлых кампаний, эвристических правил, рекомендаций рекламных платформ или агентств. Однако в современной ситуации, особенно при нестабильном спросе, этого недостаточно. Как отмечается в работах [1; 2; 3], рекламные бюджеты всё чаще формируются на базе данных, однако мало используются инструменты предиктивной аналитики, позволяющие учитывать сложные взаимосвязи между параметрами кампании (бюджет – показы – клики – лиды). Важно отметить, что *лид* в данном контексте рассматривается как потенциальный клиент, проявивший интерес к объекту недвижимости и оставивший контактные данные для дальнейшей связи.

Таким образом, лидогенерация – процесс привлечения потенциальных клиентов – становится ключевым фактором, определяющим эффективность воронки продаж. Воронка представляет собой модель, описывающую путь клиента от первого касания клиента с продвигаемым продуктом до совершения сделки. Каждый этап воронки характеризуется собственными метриками, отражающими движение клиента: охват аудитории, вовлечённость, переходы на сайт, количество привлечённых лидов, конверсия из лида в сделку [4; 5; 6].

В обобщённом виде структура digital-воронки для строительной отрасли включает следующие этапы:

первый этап – первичное взаимодействие (или «осведомлённость») – охватывает потенциальных покупателей, которые впервые сталкиваются с объектом, например, при просмотре медийной рекламы, баннеров, объявлений или при органической выдаче в SEO. Целью данного этапа является формирование первоначального интереса к жилому комплексу. Именно на этом этапе достигается наибольший охват аудитории;

второй этап – вовлечение – охватывает ту часть аудитории, которая проявила первичный интерес и начала взаимодействие с материалами: перешла по ссылке, посмотрела карточку объекта, изучила сайт или взаимодействовала с постами в соцсетях. Здесь применяются инструменты таргетированной, контекстной рекламы, рекламные объявления в социальных сетях, а также элементы контент-маркетинга –

обзоры, видео, полезные статьи. Начинается процесс сегментации более заинтересованных пользователей;

третий этап – формирование потребности (лид) – связан с тем, что пользователь уже осознал ценность предложения и готов к первичному контакту. Он может оставить заявку на обратный звонок, записаться на консультацию, заказать подбор планировки или рассчитать ипотеку. Для фиксации и стимулирования действий используются формы обратной связи на сайте, виджеты, сервисы обратного звонка, интегрированные с CRM, а также инструменты web-аналитики для более точного анализа и формирования дальнейших рекламных сообщений для аудитории. Этап характеризуется CPL (стоимость лида);

четвёртый этап – сделка – отражает успешное завершение цепочки касаний и принятие решения о покупке. На данном этапе используются CRM-системы, обеспечивающие контроль взаимодействия, персонализированное сопровождение со стороны менеджеров, а также индивидуальные консультации, включая ипотечную экспертизу. Конверсия в покупку при эффективной работе воронки может достигать 3 % от числа сконвертированных пользователей (лиды), что считается хорошим результатом для рынка недвижимости. Структура воронки продаж в обобщённом виде представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Воронка онлайн-продаж в жилой недвижимости
 Figure 1 – Online sales funnel in residential real estate

Инструменты digital-маркетинга должны подбираться с учётом этапа воронки и специфики жилого комплекса, поскольку механизмы воздействия и ценность для клиента на каждом этапе различны. Такая градация, представленная на рисунке 1, подчёркивает критичность каждого этапа воронки: даже незначительное повышение конверсии на одном из уровней может привести к кратному увеличению итогового объёма сделок.

Несмотря на широкое применение CRM-систем и платформ аналитики, данные о воронке часто используются фрагментарно и не интегрируются в единые статистические модели, что затрудняет выявление закономерностей и прогнозирование

результатов. Так, ряд консалтинговых фирм [7; 8; 9] предлагают провести аудит цифровых платформ застройщиков и других заказчиков на основе внешних параметров, тех, которые можно сформировать на основе анализа данных сайта. Такие данные не могут быть достоверной основой для планирования рекламной кампании или построения поведенческой схемы заказчика, поскольку это затрудняет проведение полноценного анализа эффективности рекламных кампаний.

Ряд современных исследований указывает на растущую значимость многофакторного анализа в маркетинговой аналитике и использование внутренних данных. Так, в [2] подчёркивается важность использования методов корреляционного анализа, множественной регрессии и машинного обучения для построения моделей прогнозирования поведения потребителей и оценки эффективности рекламы. Тем не менее, в научной литературе пока отсутствуют полноценные модели, адаптированные под специфику рынка недвижимости, где цикл сделки может быть длительным, а стоимость привлечения клиента – высокой.

В стратегии продвижения строительной продукции, то есть жилых объектов, входящих в состав жилых комплексов разных классов, выбор digital-инструментов и коммуникационных акцентов существенно варьируется в зависимости от целевого сегмента. Различные классы жилья – стандарт, комфорт и бизнес – предъявляют разные требования к способам привлечения клиентов и формированию рекламных кампаний.

Так, объекты стандартного класса ориентированы на более массовую аудиторию, поэтому в продвижении делают упор на информативность сайта объекта, минимизацию цены, а также охват посредством медийной рекламы и агрегаторов с ценовым акцентом. В сегменте комфорт-класса дополнительно важна визуализация и концептуальное оформление сайта, условия ипотечного кредитования, а также омниканальные коммуникации. Для бизнес-класса характерна уникальность предложения и премиум-акцент сайта, использование эксклюзивного контента в медийной рекламе и персонализация офферов.

Ниже представлены основные инструменты, применяемые в продвижении объектов различного класса (таблица 1).

Таблица 1 – Инструменты digital-маркетинга для различных классов жилья
Table 1 – Digital marketing tools for different housing classes

Инструмент	Стандарт	Комфорт	Бизнес
Сайт объекта	Информативность	Визуализация, концепт	Уникальность, премиум
SEO и контекстная реклама	Минимизация цены	Скидки, ипотека	Преимущества, статус
Медийная реклама	Широкий охват	Омниканальность	Эксклюзивный контент
Таргетированная реклама	Ценовой акцент	Ипотечные условия	Персонализация офферов
Агрегаторы	Массовый охват	Сегментация	Индивидуальный подход

Представленная таблица демонстрирует, что для эффективного продвижения объектов различных классов жилья необходим адаптированный набор цифровых инструментов и маркетинговых акцентов. Выбор конкретных каналов и форматов рекламы напрямую зависит от целевой аудитории и ценового сегмента, что требует гибкого подхода к планированию рекламных кампаний и рекламного бюджета.

Описание исходных данных и методики исследования. В исследование вошли комплексные показатели различных digital-каналов продвижения:

таргетированная реклама (VK Реклама, My Target): данные по запущенным рекламным кампаниям, объявлениям, целевым действиям, а также детализация по форматам и аудиториям;

контекстная реклама (Яндекс Директ): все основные метрики – количество показов, количество и стоимость кликов, расход бюджета, число привлечённых лидов;
посевы в тематических Telegram-каналах и сообществах VK: учтены количественные и качественные параметры по количеству охватов, стоимости кликов, расходу бюджета, числу привлечённых лидов;

иные digital-каналы: использовались для специфических маркетинговых задач, связанных с привлечением особых сегментов целевой аудитории;

CRM-системы и веб-аналитика: позволили отслеживать полную цепочку конверсионных событий, формировать актуальную воронку продаж вплоть до закрытия сделок, а также определить стоимость привлечения клиента и длительность цикла продажи.

Перед запуском каждой кампании проводился профессиональный аудит: определялся бюджет, подбирались каналы с учётом специфики целевой аудитории, отрабатывались гипотезы, тестировались и разрабатывались креативные материалы.

В результате были использованы показатели рекламных кампаний 45 жилых комплексов, включающие: месячные рекламные бюджеты, месячные количество показов и кликов по рекламным объявлениям, коэффициенты конверсии, стоимость привлечения, количество и стоимость привлечения лидов, длительность цикла продаж и ряд вспомогательных параметров за 2020-2023 годы. Источниками данных выступили CRM-системы, платформы контекстной и таргетированной рекламы, а также сервисы веб-аналитики.

С целью выявления факторов, оказывающих наибольшее влияние на объём лидогенерации, был проведён корреляционный анализ совокупности метрик воронки продаж. Среди исследуемых переменных: бюджет кампании, количество показов, кликов, коэффициент кликабельности (CTR), стоимость привлечения (CPL), коэффициенты конверсии, длительность цикла продаж, а также количество лидов как результирующий показатель. В целях установления наиболее влиятельных факторов на процессы продвижения продукции застройщиков был применён корреляционный анализ исходной базы: проанализировано более 10 показателей из числа метрик воронки продаж квартир в продвигаемых жилых комплексах [10; 11], а также использован личный опыт автора в работе маркетингового агентства. Среди них: месячный бюджет продаж, коэффициенты конверсии, стоимость привлечения клиента, доля клиентов, отказавшихся от услуг (отписавшихся), лидогенерация, количество показов/презентаций, количество кликов, коэффициент закрытия лидов, ценовое предложение, продолжительность цикла продаж, количество точек соприкосновения.

Показатели, которые были выбраны с помощью корреляционных матриц, применены в дальнейшем для установления зависимостей бюджета, лидов, показов и кликов. В качестве результирующего фактора при анализе системы продвижения жилых комплексов (воронки продаж) принят показатель количества лидов, характеризующий наполненность воронки, для которого было построено несколько корреляционных моделей в зависимости от изменяемых параметров «клики», «бюджет». Анализ позволил выделить наиболее сильные корреляции между числом лидов и двумя ключевыми переменными: бюджетом и количеством кликов, что легло в основу построения статистических моделей.

Разработка и апробация статистических моделей. На основе выбранных метрик построены статистические прогнозные модели в программном пакете Gretl. Модели позволяют прогнозировать количество лидов в зависимости от рекламного бюджета, числа показов и кликов, а также оптимизировать медиапланы застройщиков.

На следующем этапе исследования были построены многофакторные статистические модели прогнозирования количества лидов на основе переменных «лиды», «бюджет» и «клик». В качестве метода применена множественная линейная регрессия (МНК), реализованная в программной среде Gretl. Полученная модель продемонстрировала высокую значимость коэффициентов ($p < 0,0001$), а также высокий коэффициент

детерминации ($R^2 = 0,766$), что свидетельствует о сильной объясняющей способности модели (рисунок 2).

Переменная	Коэффициент	Ст. ошибка	t-статистика	P-значение
const	13,4797	12,9383	1,042	0,298
budget	0,000295100	2,41e-05	12,25	<0,001
click	0,0054439	0,000887	6,130	<0,001
Показатель качества модели		Значение		
R-квадрат		0,766423		
Испр. R-квадрат		0,765469		
F-статистика		413,44		
Ст. ошибка регрессии		136,98		
Ср. знач. зависимой переменной		289,16		
Лог. правдоподобие		-1614,87		
Критерий Акаике		3235,74		
Критерий Шварца		3246,37		
Критерий Ханнана-Куинна		3240,02		

Рисунок 2 – Множественная линейная регрессия зависимости лидов (lidy) от бюджета (budget) и кликов (click)

Figure 2 – Multiple linear regression of the dependence of leads (lidy) on budget (budget) and clicks (click)

Дополнительно в рамках работы над созданием приложения для прогнозирования (программный прототип) была протестирована модель Random Forest Regression – алгоритм ансамблевого обучения на основе решающих деревьев, применяемый для выявления нелинейных зависимостей и устойчивый к переобучению (рисунок 3).

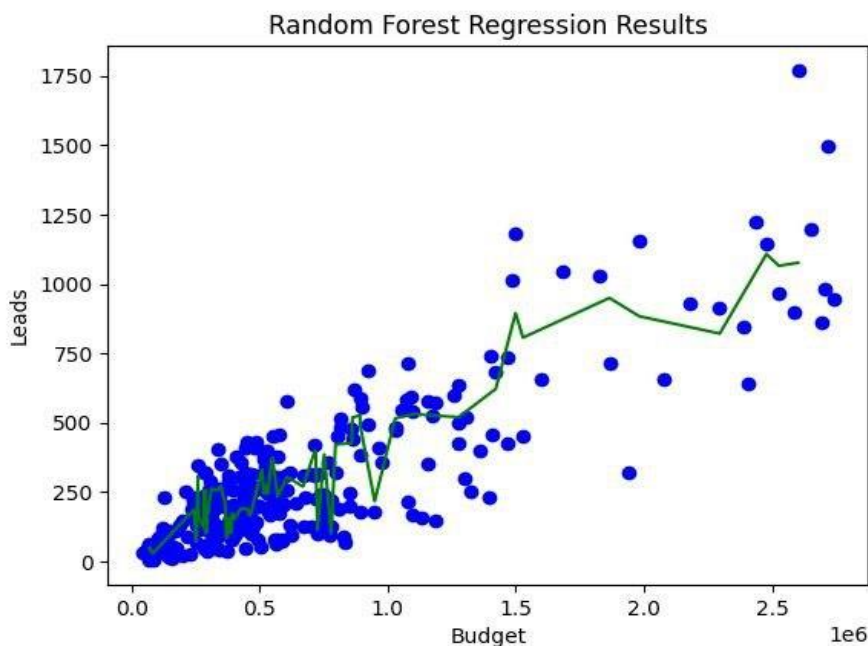


Рисунок 3 – Представление результатов модели Random Forest Regression для прогнозирования лидов

Figure 3 – Presentation of the results of the Random Forest Regression model to predict leads

Визуализация полученных результатов показала высокую степень соответствия между наблюдаемыми и прогнозируемыми значениями лидов.

Применение моделей для планирования рекламных бюджетов. На базе разработанных моделей был создан программный прототип «ЛидБилдер» – цифровой инструмент прогнозирования лидов и бюджетов для рекламных кампаний застройщиков. Программа позволяет пользователю вводить ключевые параметры кампании (бюджет, ожидаемое количество кликов и др.) и получать прогноз по объёму лидов. Это значительно повышает точность медиапланирования, позволяет избежать перерасхода бюджета и формировать более реалистичные планы, исходя из специфики продукта и канала продвижения. Инструмент особенно актуален в условиях ограниченности рекламных ресурсов и нестабильности спроса на рынке недвижимости.

Результаты исследования. Результаты исследования подтвердили возможность и эффективность применения многофакторного анализа и машинного обучения в сфере интернет-маркетинга застройщиков. Прогнозные модели позволяют не только обосновывать объём рекламных вложений, но и адаптировать стратегию продвижения в зависимости от изменений конверсии и кликов. Для маркетологов и специалистов по планированию рекламных бюджетов рекомендуется использовать подобные инструменты в качестве дополнения к традиционным методам, чтобы повысить точность расчётов и обосновать выбор каналов. Использование аналитики big data становится необходимым элементом при работе в высококонкурентной среде, где экономия на бюджете может сочетаться с ростом эффективности.

Перспективы развития подобных инструментов связаны с дальнейшей интеграцией подходов big data и искусственного интеллекта, что позволит маркетологам более глубоко понимать поведение клиентов, прогнозировать тренды и эффективно перераспределять бюджеты в режиме реального времени. Такие технологии способствуют повышению прозрачности маркетинговых процессов, снижению неопределённости и рисков, а также создают условия для масштабируемого роста бизнеса в условиях цифровой экономики.

Выводы

В настоящем исследовании представлен подход к построению прогнозных моделей на основе данных о воронке продаж и ключевых метриках цифрового маркетинга в строительной отрасли. Анализ охватил широкий спектр показателей из различных digital-каналов, а также данные CRM и веб-аналитики по 45 жилым комплексам. Полученные результаты выявили, что ключевыми факторами, влияющими на объём лидогенерации, являются рекламный бюджет, количество кликов и количество лидов, что позволило создать модели для прогнозирования эффективности рекламных кампаний.

Практическая апробация моделей, реализованная в цифровом инструменте «ЛидБилдер», показала возможность автоматизации и повышения точности планирования рекламного бюджета и мероприятий в условиях изменчивого рынка и ограниченных ресурсов, что способствует большей прозрачности и обоснованности принимаемых решений. Таким образом, предложенный подход позволяет застройщикам и агентствам оптимизировать распределение рекламных инвестиций, адаптировать стратегии продвижения к текущим условиям и повышать общую результативность digital-маркетинга. Внедрение подобных методов способствует дальнейшей цифровизации маркетингового управления в отрасли и укреплению конкурентных позиций на рынке недвижимости.

Список источников

1. Горбунов В. Н., Дмитриева Т. Н., Савельева С. В. Научные аспекты разработки программ продвижения продукции и услуг строительных предприятий: монография. Пенза: ПГУАС, 2014. 164 с.

2. Chaudhary K., Alam M., Al-Rakhami M. S. et al. Machine learning-based mathematical modelling for prediction of social media consumer behavior using big data analytics. *J Big Data* 8, 73 (2021). <https://doi.org/10.1186/s40537-021-00466-2>.
3. Ashikhmin, O. V., Shestakova, A. P. (2023). Digitalization of technological and design decision-making processes in modern construction. *Architecture, Construction, Transport*, (2(100)), pp. 95-103. (In Russian). <https://doi.org/10.31660/2782-232X-2022-2-95-103>.
4. Азарян Е. М., Бессарабов В. О., Мелентьева О. В. Инновационный потенциал развития бизнес-среды на виртуальном рынке на этапе цифровизации // *Экономический анализ: теория и практика*. 2024. Т. 23, № 9(552). С. 1687-1699. URL: <http://213.226.126.9/ea/2024/ea09/ea0924-1687.pdf>.
5. Бабкин А. В., Пестова А. Ю. Показатели для оценки уровня цифровизации промышленного предприятия // *Всероссийское общество научно-исследовательских разработок: сборник трудов XIV международной научно-практической конференции 01-02 июня 2019*. Курск, 2019. С. 38-41. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38353931>.
6. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: экономика*. 2019. № 1(27). <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>.
7. Индекс зрелости Индустрии 4.0. Управление цифровым преобразованием Компаний. Исследование acatech. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf.
8. Мерзлов И. Ю., Шилова Е. В., Санникова Е. А., Сединин М. А. Комплексная методика оценки уровня цифровизации организаций // *Экономика, предпринимательство и право*. 2020. Т. 10, № 9. <https://doi.org/10.18334/epp.10.9.110856>.
9. Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude. KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf>. Accessed 21 Jan. 2019.
10. KPI-метрики для надёжной воронки продаж. Генератор целевых страниц. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2020/07/27/10-kpi-metrik-dlya-nadezhnoj-voronki-prodazh/?ysclid=lhbyw06vmv665000148>.
11. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. Global Center for Digital Business Transformation. 2015. URL: <https://ru.scribd.com/document/372049639/DigitalBusiness-Transformation-Framework-pdf>.

Информация об авторе

Д. С. Гусаров – старший преподаватель кафедры управления строительством и жилищно-коммунальным хозяйством; РИНЦ AuthorID: 969455.

Information About the author

D. S. Gusarov – senior lecturer of Department of construction management, housing and community services; RSCI AuthorID: 969455.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 15.07.2025; одобрена после рецензирования 22.07.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 15.07.2025; approved after reviewing 22.07.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 30-38.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):30-38.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.24.01
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106503>

УПРАВЛЕНИЕ ДИНАМИКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДНР

Кирилл Юриевич Козий

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
kirill.kozij@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-6459-2419>

Аннотация. В статье раскрывается значимость управления динамикой экономического развития как ключевого элемента в процессе экономического развития Донецкой Народной Республики. Освещаются проблемы, связанные с отсутствием управления динамикой экономического развития. Утверждается, что слабая инвестиционная привлекательность, инновационная активность и низкий уровень производительности труда выступают результатом отсутствия целенаправленных мер управленческого воздействия со стороны руководства региона. Исследование положительного опыта инновационного развития зарубежных государств представляет возможность его адаптации к условиям Донецкой Народной Республики. В итоге делается вывод о необходимости концентрации усилий государственного и частного секторов в направлении инновационного развития экономики, что в результате действия синергетического эффекта способно создать условия для повышения производительности труда и, на этой основе, роста качества и уровня жизни населения в Донецкой Народной Республике.

Ключевые слова: регион, экономическое развитие, инновационное развитие экономики, управление, проблемы экономического развития

Для цитирования: Козий К. Ю. Управление динамикой экономического развития как ключевой элемент процесса экономического развития ДНР // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 30-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106503>.

Original article

MANAGING THE DYNAMICS OF ECONOMIC DEVELOPMENT AS A KEY ELEMENT IN THE PROCESS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE DPR

Kirill Yu. Koziy

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
kirill.kozij@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-6459-2419>

Abstract. The article reveals the importance of managing the dynamics of economic development as a key element in the process of economic development in the Donetsk People's Republic (DPR). It highlights the challenges associated with the lack of management of economic development dynamics. The article argues that the weak investment attractiveness, low innovation activity, and low labor productivity are the result of a lack of targeted management measures by the regional authorities. The study of positive experiences in the innovative development of foreign countries provides an opportunity for their adaptation to the conditions of the DPR. As a result, it is concluded that it is necessary to concentrate efforts on the innovative development of the economy, which, as a result of the synergistic effect, can create conditions for increasing labor productivity and, on this basis, improving the quality and standard of living of the population in the DPR.

Keywords: region, economic development, innovative economic development, management, economic development problems

For citation: Koziy K. Yu. Managing the dynamics of economic development as a key element in the process of economic development of the DPR // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):30-38. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106503>.

Введение

Как показывает практика последних лет, применяемая в Донецкой Народной Республике (ДНР) модель экономического развития является несовершенной с точки зрения поддержания устойчивого развития экономики региона и обеспечения его конкурентоспособности. Причина несовершенства заключается в ориентации модели на экзогенные (внешние) факторы, сущность которых сводится к освоению и целевому использованию финансовых ресурсов, выделенных из центра, вместо максимально полного задействования эндогенных (внутренних) ресурсов, представленных экономическим потенциалом региона, в частности его инвестиционной привлекательности, инновационной активности и человеческого потенциала (выраженного уровнем производительности труда), а также формирования на этой основе благоприятной среды экономической деятельности.

Вопросы управления экономическим развитием региона широко освещены в научной литературе и не раз становились предметом исследования как зарубежных, так и отечественных учёных. Среди актуальных работ целесообразно выделить труды В. В. Подгорного [1; 2], М. В. Абрамовой [3], Г. Г. Аралбаевой и У. Б. Берикболовой [4], Н. А. Петухова, Е. Ю. Иванова, Н. А. Рослякова, И. Ю. Швеца [5] и других.

В своих исследованиях авторы акцентируют внимание на различных сферах экономики (производственной, институциональной, финансовой и т. д.), а также используют различные подходы к установлению устойчивого экономического равновесия (рыночные, командно-административные, смешанные), подчёркивая значимость управления динамикой экономического развития. Однако проблема выбора

приоритетных направлений управляющего воздействия на процесс экономического развития ДНР отличается многогранностью и многоаспектностью, соответственно не может быть сведена к единому, стандартному решению, поэтому требует дополнительного изучения.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является определение основных направлений управления динамикой экономического развития ДНР.

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда взаимосвязанных задач:

- раскрыть сущность управления динамикой экономического развития региона;
- рассмотреть проблемы, связанные с отсутствием управления динамикой экономического развития;
- исследовать положительные примеры зарубежного опыта управления динамикой экономического развития;
- определить приоритетные направления управляющего воздействия в процессе экономического развития ДНР.

Методы исследования

Теоретической основой настоящего исследования выступили труды отечественных и зарубежных учёных, специализирующих свои исследования в области устойчивого экономического развития регионов. Вместе с этим в работе применялся комплекс общенаучных методов.

Так, на основании диалектического подхода, была раскрыта сущность управления динамикой экономического развития как единства и борьбы либерального и этатистского подходов. Анализ научной литературы, представленной в открытом доступе, позволил выделить ряд проблем, свойственных экономическому развитию регионов России. В результате логического анализа было установлено, что соответствующие проблемы являются результатом отсутствия целенаправленного управляющего воздействия на ход экономических процессов в регионе, что также свойственно для текущих условий ДНР. Сравнительный анализ дал возможность исследовать положительные примеры зарубежного опыта управления динамикой экономического развития и адаптировать его к условиям ДНР.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление динамикой экономического развития представляет собой целенаправленное управляющее воздействие на ход экономических процессов в регионе. Оно включает в себя комплекс мер, направленных на стимулирование ключевых факторов экономического развития с целью достижения устойчивости, сбалансированности и стабильности экономики региона.

Вместе с этим управление экономическим развитием территории А. И. Аджиева и С. Р. Хасанов понимают с позиции системного подхода как «полный комплекс процессов, процедур и ресурсов управления» [6, с. 654]. В этом ключе основной целью управления становится увеличение эффективности функционирования экономики, а также создание условий для повышения качества и уровня жизни населения региона.

Существует два диаметрально противоположных подхода к управлению динамикой экономического развития, различающихся между собой по степени участия государства в данном процессе.

Либеральный (классический) подход предполагает минимальное вмешательство государства в ход экономических процессов в регионе. Сторонники данного подхода предполагают, что достижение устойчивости и стабильности экономического развития может быть осуществлено за счёт действия сил свободной рыночной конкуренции. Роль государства в данном случае сводится к контролю за соблюдением законов свободного рынка.

Напротив, ключевым аспектом этатистского (неоклассического) подхода к управлению динамикой экономического развития является превалирующая роль государства в управлении процессами развития экономики региона, а также ограничение конкуренции. В отечественной истории такой подход нашёл отражение в рамках командно-административной экономики бывшего СССР.

Следует отметить, что ни один из представленных подходов в практике управления регионами не встречается в чистом виде, так как каждый из них обладает рядом существенных недостатков и не в состоянии обеспечить устойчивость, сбалансированность и стабильность экономического развития. Соответственно, возникает необходимость в установлении оптимального соотношения представленных подходов для достижения баланса и эффективного использования ключевых преимуществ каждого из них.

Искомое соотношение найдено в рамках неоклассического синтеза, органично объединяющего преимущества государственного регулирования и рыночного саморегулирования [7].

Известно, что отсутствие сбалансированности экономики, а также существенное превалирование одного из представленных подходов приводит к значимым негативным последствиям для экономической системы региона, в частности низкой инвестиционной привлекательности, слабой инновационной активности, а также низкому уровню производительности труда.

Как утверждает И. В. Герсонская: «реальный сектор экономики России характеризуется низким уровнем конкурентоспособности и производительности труда, неспособностью обновления изношенного производственного капитала и недостаточностью высокотехнологичных производств» [8, с. 58].

Согласно результатам исследования М. А. Никоновой [9, с. 6], А. Н. Пиянзиной и В. А. Гришук [10, с. 35-37], на данный момент практически не существует устойчивой взаимной связи между инновационной активностью регионов России и их инвестиционной привлекательностью. Инвесторы не заинтересованы вкладывать деньги в развитие инновационной активности в российских регионах, что может быть связано с низкой эффективностью инноваций. Также среди основных проблем некоторые учёные, в том числе В. Н. Яковлева [11, с. 231], выделяют существенный отток исследователей и персонала НИОКР, что обуславливается низкой заработной платой, общим сокращением финансирования сферы НИОКР, устареванием материально-технической базы, уменьшением притока молодёжи в науку и снижением престижа научной работы.

Оценивая влияние человеческого капитала на динамику экономического развития российских регионов, Р. М. Мельников и В. А. Тесленко утверждают: «значительное сокращение численности исследователей не позволяет, несмотря на значительный прирост доли занятых с высшим образованием, уверенно утверждать, что за период, прошедший с начала рыночных реформ, человеческий капитал российских регионов действительно существенно увеличился» [12, с. 95]. Между тем авторы отмечают: «человеческий капитал, сконцентрированный в секторе исследований и разработок, не оказывает существенного влияния на динамику экономического роста даже в регионах с высоким научным потенциалом, что обусловлено «разомкнутым» характером региональных инновационных систем и низким спросом на инновации со стороны большинства российских промышленных предприятий» [12, с. 111].

Вместе с этим эксперты НИУ ВШЭ акцентируют внимание на проблеме недофинансирования образовательной сферы: «масштабы недофинансирования образования даже для текущей деятельности по существующим образовательным стандартам оцениваются примерно в 1 % ВВП» [13, с. 147].

Результаты исследования Г. П. Литвинцевой и А. А. Голдобиной [14, с. 250-252] позволили выделить ряд общих проблем, оказывающих неблагоприятное воздействие на повышение инвестиционной привлекательности регионов России. К ним относят следующие: недостаточная развитость инфраструктуры; слабое использование современных форм ведения бизнеса и инвестирования; физическая и моральная отсталость основных фондов; проблемы внедрения инноваций; провалы в коммуникации между ведущими участниками – государством, наукой и бизнесом; отсутствие квалифицированных кадров, прежде всего в области цифровой экономики; нестабильность правового поля, коррупция, административные барьеры, непрозрачность условий инвестирования.

Перечисленные аспекты оказывают негативное влияние на производительность труда в регионе. Согласно мнению А. М. Борисенко [15] и Д. В. Василенко [16], к числу основных проблем повышения производительности труда на уровне региона относят устаревшую технику и технологии, приводящие к высокому износу основных фондов. Отсутствие должного уровня финансирования не позволяет предприятиям своевременно обновлять технику и развивать технологии, при этом инвестиции тратятся не на покупку нового оборудования, а на капитальный ремонт старого.

Результаты исследования О. С. Нагаевой, Г. И. Поподько [17], Т. Г. Соболевской [18] и Н. Д. Дмитриева [19] позволяют выделить ещё одну проблему, оказывающую существенное влияние на повышение производительности труда – нехватка квалифицированных кадров на предприятиях. Даная проблема объясняется низким уровнем подготовки трудовых кадров, а её причина заключается в недостаточном стимулировании и мотивировании сотрудников для повышения производительности труда.

Взаимосвязь и взаимозависимость представленных аспектов оказывает существенное влияние на динамику экономического развития региона, что приводит к невозможности эффективного воспроизводства, а, следовательно, и повышения качества и уровня жизни населения. Отсталость материально-технической базы, отсутствие новых технико-технологических идей, недостаток финансирования приводит к снижению показателей производительности труда. Всё это свидетельствует об отсутствии управления динамикой экономического развития как совокупности целенаправленных мер управляющего воздействия, способных перевести экономику региона в новое качественное состояние.

Комплекс рассмотренных проблем, свойственных также и для ДНР, обуславливают недостаточно высокий темп роста ВРП, так как регион ограничен в возможностях своего развития, прежде всего финансовых. Недостаточное внимание к ключевым факторам со стороны руководства региона обуславливает снижение его конкурентоспособности и, как результат, дифференциацию регионального развития. Асимметрия регионального экономического развития выступает результатом отсутствия управления динамикой экономического развития, которое должно осуществляться, прежде всего, самим регионом. Его результаты должны приводить к появлению целей и задач, которые необходимо решать с федеральным центром.

Управление динамикой экономического развития, кроме прочего, должно быть направлено на укрепление устойчивости экономики региона за счёт повышения его конкурентной привлекательности, что подтверждается результатами исследования Б. М. Гринчель и Е. А. Назаровой [20]. Присоединяясь к авторам, необходимо рассмотреть положительный опыт по выбору направлений подобного управления.

В ходе исследования процесса экономического развития Курской области Э. В. Сукманов, О. В. Власова, М. Н. Наджафова, К. И. Шашин приходят к выводу о том, что «приток финансовых ресурсов, которые могут быть вложены в капитал и основные фонды, позволяет существенно повысить промышленный потенциал

регионов и сформировать дополнительные возможности для получения дохода» [21, с. 128]. В этом ключе инвестиции выступают в роли рычага, способного стимулировать экономическое развитие посредством формирования материально-технической базы, инновационного и человеческого потенциалов для развития промышленно-производственной и непроизводственной сферы региона.

Становится ясно, что инвестиции необходимо направить в русло инновационного развития, так как именно это направление в перспективе может обеспечить переход к инновационно-ориентированному типу экономического роста и обеспечить технологический суверенитет, что выступает стратегической задачей государственной политики [22]. В этом ключе целесообразно рассмотреть зарубежный опыт инновационного развития экономики отдельных регионов (таблица 1).

Таблица 1 – Опыт инновационного развития экономики зарубежных стран
 (разработано на основе [23])
 Table 1 – Experience of Innovative Economic Development in Foreign Countries
 (developed on the basis of [23])

Страна, регион	Особенности инновационного развития	Возможности адаптации к условиям ДНР
США	Создание территорий инновационного развития, приоритетная роль ВУЗов и национальных лабораторий в инновационном развитии	Развитие малых инновационных предприятий, стартапов на принципах государственно-частного партнёрства
Европейский союз	Диверсификация экономики на основе использования стратегии «умной специализации», ориентация на принципы «зелёной экономики»	Поиск и реализация конкурентных преимуществ региона, создание и продвижение регионального бренда
Китай	Создание зон ускоренного технологического развития, долгосрочное планирование развития науки, техники и инновационной модернизации, цифровизация экономики	Проведение активной политики инновационного развития, направленной на комплексную модернизацию и цифровизацию ключевых отраслей с применением возможностей свободной экономической зоны
Япония	Реализация человеческого потенциала путём перехода к «Обществу 5.0», эффективная кооперация бизнеса и государства в направлении развития промышленных инноваций, использование финансовых механизмов поддержки НИР и инновационных проектов	Расширение применения промышленных роботов, искусственного интеллекта, а также разработка и внедрение механизмов эффективной финансовой поддержки инноваций
Сингапур	Экспортная ориентация высокотехнологичных отраслей, венчурное финансирование малых инновационных предприятий	Разработка и применение различных механизмов финансовой поддержки инновационных предприятий
Южная Корея	Эффективное использование человеческого потенциала в рамках «креативной экономики», широкое применение возможностей искусственного интеллекта, функционирование технопарков	Развитие технопарков и технико-внедренческих зон, бизнес-инкубаторов на базе ВУЗов республики, партнёрство с предприятиями реального сектора экономики

Обобщая опыт инновационного развития зарубежных стран, можно сделать вывод, что данный процесс специфичен для каждого отдельно взятого региона. На основании проведённого анализа можно выделить соответствующие ключевые аспекты и адаптировать их к условиям и возможностям ДНР. Результатом адаптации должна выступать целенаправленная государственная политика инновационного развития, являющаяся неотъемлемой частью промышленной политики региона, реализуемой совместными усилиями государственного и частного секторов экономики. Соответствующая политика представляет собой форму управления динамикой экономического развития, способной перевести модель экономики в новое качественное состояние, а также обеспечить повышение качества и уровня жизни населения.

Для получения максимальной отдачи необходимо стимулировать инновационное развитие перспективных отраслей специализации региона, что подтверждается результатами исследования Ю. Ю. Доменко: «Меры государственной поддержки должны быть направлены в отношении тех отраслей (подотраслей, сфер и т. д.), которые определены в качестве перспективных» [24, с. 165]. В качестве перспективных отраслей ДНР целесообразно выделить добывающую и обрабатывающую промышленности, так как именно данные отрасли исторически являются отраслями специализации региона. Приоритетное развитие представленных отраслей в инновационном русле даст толчок к развитию смежных отраслей, созданию дополнительных рабочих мест, увеличению налоговых поступлений в бюджет, а также общему росту деловой активности в регионе.

В этом ключе особую значимость приобретают интенсивные методы стимулирования, связанные с увеличением отдачи от каждой единицы привлеченного ресурса. В свою очередь, интенсивное развитие положительно отразится на росте производительности труда и уровне заработных плат в регионе.

Выводы

Таким образом, в рамках приоритизации направлений экономического развития ДНР необходимо сконцентрировать ресурсы на усилении инновационного потенциала с целью создания, наращивания и поддержания конкурентных преимуществ региона. Основным инструментом для этого должна выступать политика инновационного развития, способствующая модернизации экономики республики.

Привлечение финансовых ресурсов в рамках стимулирования инновационной активности промышленных предприятий региона способно качественно изменить динамику экономического развития ДНР, что несомненно положительно отразится на динамике ВРП республики, а также других значимых показателях её экономического развития.

В рамках направлений дальнейших исследований целесообразно выделить разработку модели привлечения инвестиций в инновационную систему ДНР. Движущей силой такой модели должен выступать соответствующий механизм, функционирующий на основе определённых принципов, функций и методов.

Список источников

1. Подгорный В. В. Экономика России: от рыночного фундаментализма к устойчивости и стабильности. Донецк: Центр инновационных технологий в экономике и управлении, 2023. 100 с. URL: https://psv4.userapi.com/s/v1/d/_xGgTZhqZ61uC--ng9OtHDMMQZovjpgBlmPwmpxHfpk7ftBkCD2VS5uuDhWNbH8KIQoy8bxIShffLY7Cr1ixCmDHR-j7nWJOXicfrP717sKnqgC8z_rvA/Podgorny_V_V_Eekonomika_Rossii.pdf.

2. Подгорный В. В. Особенности формирования устойчивости развития региона // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: материалы международной научно-практической конференции, Донецк, 31 октября – 01 ноября 2019 года. Под общей редакцией Е. Г. Кошелевой.

Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. С. 176-179. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41488930>.

3. Абрамова М. В. Управление экономической системой Республики Крым: анализ тенденций // Учёные записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2024. № 3(85). С. 15-22. URL: <https://uz.kipu-rc.ru:9443/sn/85.pdf>.

4. Аралбаева Г. Г., Берикболова У. Б. Экономический мониторинг управления развитием региона // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 7. С. 3-9. URL: <https://elibrary.ru/ldjqnw>.

5. Управление экономической динамикой регионов: траектории взаимодействия. Научная монография / Н. А. Петухов, Е. Ю. Иванов, Н. А. Рослякова, И. Ю. Швец. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «ТОРУС ПРЕСС», 2022. 258 с. ISBN 978-5-94588-306-2. <https://doi.org/10.30826/94588-306-2>.

6. Аджиева А. И., Хасанов С. Р. Механизм управления развитием регионов // Управленческий учёт. 2022. № 11-3. С. 654-660. <https://doi.org/10.25806/uu11-32022654-660>. EDN: SJQEEM.

7. Цветкова Е. А. Становление концепции неоклассического синтеза // Научные исследования молодых учёных: сборник статей XX Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 сентября 2022 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. С. 27-29. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49382792>.

8. Герсонская И. В. Государственный сектор российской экономики в контексте мировых практик // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 6(464). С. 52-61. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2022-10606>. EDN: СМОQGQ.

9. Никонова М. А. Инновационная активность в регионах России. Федерализм // 2019. № 2. С. 5-19. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2019-2-5-19>,

10. Пиянзина А. А., Грищук В. А. Инвестиционная привлекательность как составляющая развития региона // Общество, экономика, управление. 2018. № 3. С. 32-39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-privlekatelnost-kak-ostavlyayuschaya-razvitiya-regiona>.

11. Яковлева В. Н. Инновационное развитие экономики, проблемы и пути решения // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V Международной научно-практической конференции, Донецк, 03-04 июня 2021 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2021. С. 229-232. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47424525>.

12. Мельников Р. М., Тесленко В. А. Оценка влияния человеческого капитала на экономическую динамику российских регионов // Регион: экономика и социология. 2018. № 1. С. 93-115. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32688495>.

13. Технологическое будущее российской экономики: докл. к XIX Апр. междунар. научн. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 10-13 апр. 2018 г. / гл. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. 193, [1] с. 500 экз. ISBN 978-5-7598-1752-9 (в обл.). ISBN 978-5-7598-1810-6 (e-book). URL: https://issek.hse.ru/data/2018/04/19/1150483972/Technology_future_of_Russian_economy.pdf.

14. Литвинцева Г. П., Голдобина А. А. Факторы и пути повышения инвестиционной привлекательности региона // Идеи и идеалы. 2019. № 4-2. С. 243-264. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-puti-povysheniya-investitsionnoy-privlekatelnosti-regiona>.

15. Борисенко А. М. Человеческий капитал как фактор экономического роста // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 08 апреля 2021 года / Отв. редакторы О. Н. Шарнопольская, И. А. Кондаурова, Е. Г. Курган. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. С. 534-541. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47135034>.

16. Василенко Д. В. Определение роли трудовых ресурсов и занятости в развитии территорий // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2021. № 21. С. 100-106. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5031382>. EDN: ECPFOY.

17. Нагаева О. С., Поподько Г. И. Сравнительный анализ производительности труда в ресурсных и нересурсных регионах России // Экономика труда. 2019. Т. 6, № 4. С. 1299-1316. <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41271>. EDN: YBPLNY.

18. Соболевская Т. Г. Проблемы и задачи повышения производительности труда в России // Финансовая экономика. 2019. № 11. С. 723-725. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41429312>.

19. Дмитриев Н. Д. Проблемы повышения производительности труда в Российской Федерации в условиях кризиса // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: материалы III международной научно-практической интернет-конференции: в 2 частях, Вологда, 16-18 мая 2018 года. Том Часть I. Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2019. С. 111-115. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37258843>.

20. Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Методы анализа и управления устойчивым развитием экономики регионов // Экономика и управление. 2020. № 1(171). С. 23-34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-i-upravleniya-ustoychivym-razvitiem-ekonomiki-regionov>.

21. Сукманов Э. В., Власова О. В., Наджафова М. Н., Шашин К. И. Инвестиционная активность как направление экономического развития региона // АНИ: экономика и управление. 2023. № 1(42). С. 125-128. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-aktivnost-kak-napravlenie-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona>.

22. Правительство Российской Федерации. Концепция технологического развития на период до 2030 года: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г., № 1315-п. URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf>.

23. Нурдинов Б. Х. Анализ зарубежного опыта инновационной поддержки социально-экономического развития региона // Таджикистан и современный мир. 2024. № 4(88). С. 171-186. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=77820731>.

24. Доменко Ю. Ю. Определение приоритетных направлений как инструмент стратегического планирования социально-экономического развития региона // Инновации и инвестиции. 2021. № 9. С. 162-166. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-prioritetnyh-napravleniy-kak-instrument-strategicheskogo-planirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona>.

Информация об авторе

К. Ю. Козий – аспирант кафедры экономика предприятия.

Information about the author

K. Yu. Koziy – postgraduate student at the Department of Enterprise Economics.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.07.2025; одобрена после рецензирования 22.07.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 20.07.2025; approved after reviewing 22.07.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 39-52.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):39-52.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106600>

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Матвей Сергеевич Оборин¹, Сергей Дмитриевич Кучин²

¹Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Пермский государственный национальный исследовательский университет, ^{1,2}Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова, Пермь, Россия

¹recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

²kuchin.sd@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5875-5723>

Аннотация. Целью исследования является выявление специфических характеристик и оценка степени влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности российских нефтегазовых предприятий. Актуальность цели исследования обусловлена тем, что в ряде субъектов Российской Федерации устойчивость социально-экономического развития в значительной степени зависит от состояния и эффективности функционирования нефтегазового сектора. В процессе исследования использованы методы теоретического анализа концептуальных основ стратегического планирования, формализации и систематизации информации, а также эмпирический анализ корпоративных стратегий и отчётности нефтегазовых компаний: ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК „Роснефть“», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НОВАТЭК». Установлено, что стратегическое планирование в нефтегазовой отрасли выполняет системообразующую функцию, выступая ключевым инструментом адаптации к внешним шокам, включая санкционное давление, ценовую волатильность, технологические ограничения и экологические требования. Анализ показал, что компании, интегрирующие стратегическое планирование в управленческие процессы, достигают устойчивости и адаптивности в условиях неопределённости. Дифференциация стратегических подходов крупных компаний отрасли отражает стремление к технологическому суверенитету, инвестиционной сбалансированности и переориентации на азиатские рынки. Стратегическое планирование в нефтегазовом секторе России приобретает уникальные черты, обусловленные высокой капиталоемкостью, длительными инвестиционно-производственными циклами и внешнеполитическими рисками. Эффективная реализация стратегических инициатив позволяет компаниям снижать издержки, повышать рентабельность и поддерживать устойчивость траекторий развития. Полученные результаты подтверждают, что наличие гибкой, адаптивной и институционализированной системы стратегического планирования существенно повышает финансовую и производственную эффективность нефтегазовых предприятий.

Ключевые слова: стратегическое планирование, механизм стратегического планирования, нефтегазовая отрасль, эффективность предприятия, адаптивное управление, устойчивое развитие

Для цитирования: Оборин М. С., Кучин С. Д. Особенности влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности нефтегазовых предприятий // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 39-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106600>.

Original article

FEATURES OF THE INFLUENCE OF THE STRATEGIC PLANNING MECHANISM ON THE EFFICIENCY OF OIL AND GAS ENTERPRISES

Matvey S. Oborin¹, Sergei D. Kuchin²

¹Perm Institute (branch) "Russian economic University G. V. Plekhanov", Perm State National Research University, ^{1,2}Perm State Agro-Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov, Perm, Russia

¹recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

²kuchin.sd@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5875-5723>

Abstract. The study aims to identify specific characteristics and assess the degree of influence of the strategic planning mechanism on the efficiency of Russian oil and gas enterprises. The relevance of the research objective is due to the fact that in a number of subjects of the Russian Federation, the stability of socio-economic development largely depends on the state and efficiency of the oil and gas sector. The research used methods of theoretical analysis of the conceptual foundations of strategic planning, formalization and systematization of information, as well as empirical analysis of corporate strategies and reporting of oil and gas companies: "PJSC Gazprom", "PJSC Gazprom Neft", "PJSC Rosneft", "PJSC Lukoil", "PJSC NOVATEK". It has been established that strategic planning in the oil and gas industry performs a system-forming function, acting as a key tool for adaptation to external shocks, including sanctions pressure, price volatility, technological innovations, and environmental requirements. Strategic planning in the oil and gas industry is system-forming, acting as a key tool for adapting to external shocks, including sanctions, price volatility, technological constraints, and environmental requirements. Companies integrating strategic planning into management processes achieve resilience and adaptability in uncertainty. Differentiation in strategic approaches among major industry players reflects a drive for technological sovereignty, investment balance, and reorientation towards Asian markets. Strategic planning in Russia's oil and gas sector has unique features due to high capital intensity, long investment-production cycles, and foreign policy risks. Effective implementation of strategic initiatives allows companies to reduce costs, increase profitability, and maintain development trajectory stability. The findings confirm that a flexible, adaptive, and institutionalized strategic planning system significantly enhances the financial and operational efficiency of oil and gas enterprises.

Keywords: strategic planning, strategic planning mechanism, oil and gas industry, enterprise efficiency, adaptive management, sustainable development

For citation: Oborin M. S., Kuchin S. D. Features of the influence of the strategic planning mechanism on the efficiency of oil and gas enterprises // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):39-52. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106600>.

Введение

Нефтегазовая отрасль России, будучи системообразующей для национальной экономики, сталкивается с необходимостью переосмысления стратегических ориентиров и адаптации корпоративных стратегий к новым реалиям ведения экономической деятельности. Постепенное снижение экономического доминирования США и усиление многополярности мировой экономики оказывает влияние на баланс сил и характер внешнеэкономических связей. Новая реальность характеризуется высокой неопределённостью и нестабильностью: геополитические конфликты, санкционное давление и изменившаяся конфигурация глобального спроса делают традиционные модели стратегического позиционирования менее эффективными и требуют адаптации. Согласно позиции Е. М. Кобозевой, Д. А. Плонке, а также

Н. Ю. Титовой, на функционирование российского нефтегазового сектора всё в большей степени начинают влиять экзогенные факторы, такие как санкционные барьеры, торгово-технологические ограничения, политизация энергетических рынков, усиливающееся давление глобальной климатической повестки [1; 2].

При этом вклад, вносимый нефтегазовой отраслью в ВВП России, остаётся на очень высоком уровне. За период с 2017 по 2024 год значения варьируются от 14 до 20,7 % (рисунок 1). При этом в абсолютном выражении доходы на рассматриваемом промежутке времени составляли от 5,2 до 11,6 трлн рублей (рисунок 2).

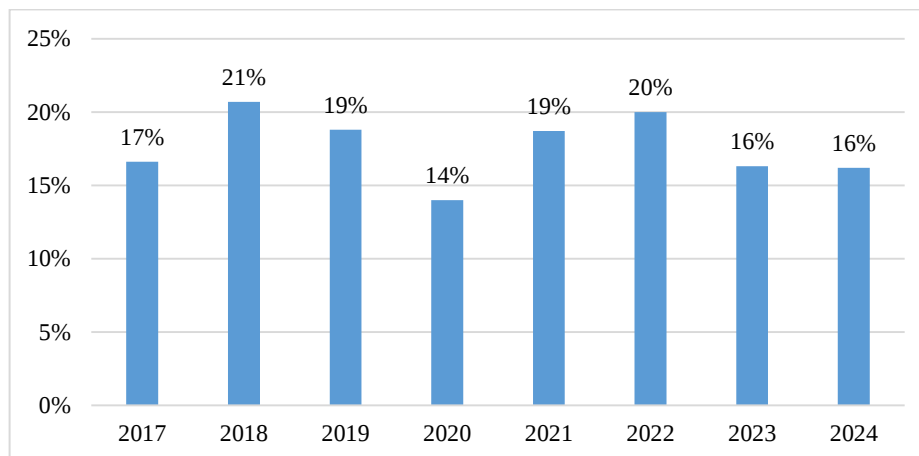


Рисунок 1 – Доля нефтегазовой отрасли в ВВП РФ (разработано авторами по данным [3])

Figure 1 – The share of the oil and gas industry in the GDP of the Russian Federation (developed by the authors according to [3])

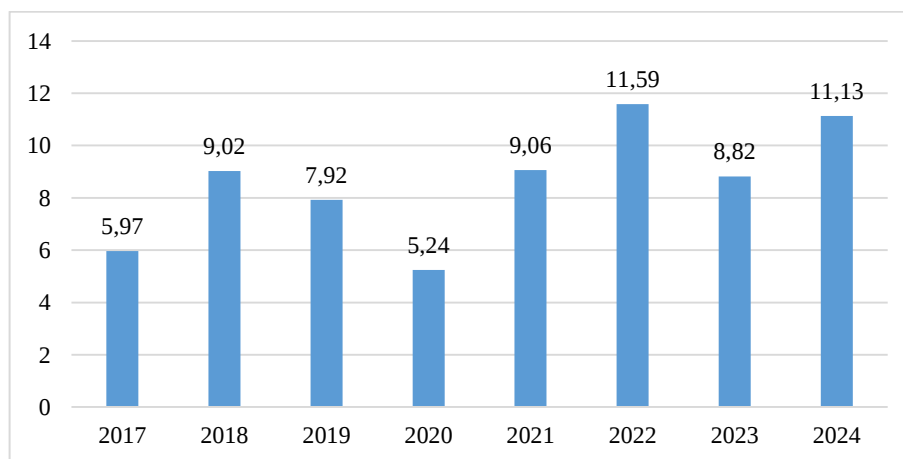


Рисунок 2 – Доходы от нефти и газа в федеральный бюджет России, трлн рублей (разработано авторами по данным [3])

Figure 2 – Oil and gas revenues to the Russian federal budget, trillion rubles (developed by the authors according to [3])

Данные обстоятельства не только трансформируют традиционные каналы внешнеторговой интеграции, но и требуют от компаний оперативной адаптации к условиям усложнённой логистики, высоких транзакционных издержек и сниженной доступности технологических решений западного происхождения. Согласно выводам, представленным в исследовании А. М. Мастепанова, на функционирование российского нефтегазового сектора всё в большей степени начинают влиять экзогенные факторы – выражающиеся в снижении доминирующей роли США, а также усиливающимся

санкционном давлении [4]. Обеспечение устойчивости нефтегазового комплекса должно опираться не только на ресурсную базу, но и на способность компаний корректно интерпретировать и интегрировать геополитические риски, санкционные ограничения и глобальные тренды в системе стратегического планирования.

В зарубежных исследованиях проблемы стратегического планирования нефтегазовых предприятий представлены достаточно широко. J. Wolf и S.W. Floyd полагают, что влияние макроэкономических факторов на отрасль является наиболее значительным, основная сложность заключается в зависимости предприятий от макроэкономической ситуации и политических решений, влияющих на ориентиры долгосрочного планирования и вектор государственной поддержки [5]. Однако при этом, по мнению A. Duran, A. Arturo, A. Guzman, крупные компании и государственные корпорации решают широкий спектр задач, связанный с разработкой и реализацией производственных и продуктовых стратегий, обеспечением присутствия на глобальных рынках [6]. Значительное внимание уделяется адаптации нефтегазового сектора к локальным и национальным институтам, включая законодательство, экологическую повестку, что может существенным образом повлиять не только на затраты, ценовую политику компаний, сроки достижения целей, но и стратегию [7; 8; 9]. Ряд авторов, таких как L. Goldman, P. O'Rourke, A. Quijano, справедливо полагают, что адаптация стратегии к внешним изменениям должна осуществляться с учётом факторов риска, дополненных системным анализом глобальных трендов, к которым отрасль наиболее чувствительна [10; 11; 12].

В связи с вышеизложенным особенно актуальным становится осмысление влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности нефтегазовых предприятий в регионах с высокой зависимостью от добычи и переработки углеводородов. Так, в Ханты-Мансийском автономном округе, Ямало-Ненецком автономном округе, Ненецком автономном округе и Сахалинской области доля нефтегазового сектора в структуре ВРП достигает 70-75 %, а в Республике Коми, Республике Саха (Якутия), Оренбургской и Астраханской областях данный показатель оценивается в пределах 40-50 % [13]. Особое значение в данном контексте приобретает пространственная дифференциация последствий, поскольку регионы, обладающие высокой углеводородной специализацией, оказываются наиболее уязвимыми, поскольку экономическое развитие этих территорий непосредственно зависит от состояния и устойчивости нефтегазовой отрасли.

Анализ пространственных сдвигов, представленный в исследовании российского рейтингового агентства АКРА, подтверждает, что «добывающие регионы», включающие указанные субъекты, за период 2022-2024 годов демонстрируют отрицательную динамику практически по всем ключевым показателям: совокупная доля таких регионов в валовом региональном продукте снизилась на 1,9 процентного пункта, в структуре инвестиций – на 2,3 п. п., в банковском кредитовании – на 0,8 п. п., в бюджетных доходах – на 1,7 п. п. [14]. Данные доклада свидетельствуют о структурной уязвимости добывающей специализации, особенно в условиях снижения экспортных возможностей, санкционного давления и перехода к новым направлениям внешнеэкономических связей. Параллельно, в отраслевом разрезе наблюдается снижение относительной значимости добычи полезных ископаемых в российской экономике: её вклад в валовую добавленную стоимость (ВДС) по данным АКРА сократился на 1,4 п. п., в структуре инвестиций – на 0,7 п. п., а в бюджетных доходах – на 2,9 п. п. за три года. Ключевыми причинами этого стали ограничение экспорта газа в Европу, участие России в соглашениях ОПЕК+ и переориентация экспортных потоков на Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), сопровождающаяся высокой неопределённостью и ростом логистических издержек [14].

В этой связи стратегическое планирование должно выполнять не только корпоративно-ориентированную, но и социально-территориальную функцию, то есть

выступать в качестве инструмента снижения рисков моносекторальной специализации и обеспечения долгосрочной сбалансированности регионального развития.

Устойчивое развитие предприятий нефтегазового комплекса в условиях неопределённости и геополитических трансформаций невозможно без внедрения комплексного и гибкого механизма стратегического планирования, способного учитывать, как внутренние ресурсы и потенциал компании, так и внешние ограничения, и возможности [15]. Однако, несмотря на распространение прикладных методов стратегического анализа, современная управленческая практика по-прежнему остаётся разрозненной и концептуально неустойчивой, что проявляется в недостаточной целостности методологических подходов к стратегическому планированию как системному управленческому процессу. Особенно остро данная проблема ощущается в промышленном секторе, где высокая капиталоемкость, длительные инвестиционные и производственные циклы, а также высокая чувствительность к внешнеэкономическим изменениям предъявляют повышенные требования к формированию стратегической архитектуры предприятий [16; 17].

Механизм стратегического планирования в нефтегазовой отрасли выполняет функцию интегратора долгосрочных целей и краткосрочных тактических решений, позволяет структурировать инвестиционные приоритеты, выстраивать сценарии развития и обеспечивать устойчивость к внешним шокам, включая санкции, резкие колебания цен на энергоресурсы, логистические сбои и технологические ограничения. Стратегическое планирование выполняет ключевую функцию в формировании устойчивых конкурентных преимуществ, выступая связующим звеном между инновационным развитием и оптимизацией внутренних процессов [18]. Тем не менее, несмотря на широкое распространение стратегического планирования в корпоративной практике, в научной и прикладной литературе остаются дискуссионными вопросы, связанные с его реальным влиянием на производственную и финансовую эффективность предприятий, а также с особенностями адаптации стратегического инструментария к российским условиям.

Цель и задачи исследования

Теоретическая значимость данного исследования обусловлена необходимостью комплексной оценки роли стратегического планирования в повышении эффективности деятельности нефтегазовых компаний России. Целью исследования является выявление специфических характеристик и оценка степени влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности российских нефтегазовых предприятий.

Задачи исследования: 1) исследовать особенности стратегического планирования предприятий нефтегазовой отрасли; 2) проанализировать стратегические приоритеты и ориентиры планирования российских нефтегазовых компаний; 3) предложить структуру механизма стратегического планирования развития нефтегазовой отрасли.

Методы и методология исследования

Настоящее исследование носит качественно-количественный характер и основано на подходе, сочетающем как теоретический анализ концептуальных основ стратегического планирования, так и эмпирическое изучение кейсов российских нефтегазовых компаний. Методологическую основу исследования составляют анализ, формализация и систематизация информации. Материалами исследования выступают официальные отчёты и пресс-релизы компаний нефтегазового сектора.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегическое планирование представляет собой целенаправленную и системно организованную деятельность, охватывающую совокупность управленческих решений и действий, посредством которых руководство предприятия формирует, институционализирует и реализует долгосрочные ориентиры его развития. В наиболее общем виде стратегическое планирование можно определить, как процесс определения приоритетных целей организации, путей их достижения, а также распределения необходимых ресурсов во временной перспективе с учётом внутреннего потенциала и изменений внешней среды [15]. Стратегическое планирование не сводится

исключительно к формальному составлению планов или прогнозов, включая также такие функции, как выявление стратегических проблем, разработку сценариев развития, формирование миссии и постановку стратегических целей, построение организационно-функциональной архитектуры, определение критериев эффективности, определение механизмов адаптации и т. д. При этом разработка стратегии представляет собой, в значительной степени, эвристический и креативный процесс, в основе которого лежат аналитические процедуры, экспертные суждения и интерпретация внешних и внутренних факторов. Стратегия как таковая задаёт направление движения, формирует долгосрочное видение и общую рамку принятия решений [18].

В отличие от разработки стратегии, стратегическое планирование трансформирует стратегические намерения в согласованные управленческие программы, обеспечивая логическую связность целей, ресурсов и сроков, формируя инструментальный мониторинг и контроля реализации стратегических инициатив [19]. Таким образом, стратегическое планирование служит связующим звеном между стратегическим замыслом и управленческой практикой.

Специфические характеристики, присущие нефтегазовой отрасли, в значительной степени определяют особенности стратегического планирования.

Во-первых, капиталоемкий характер отрасли требует разработки стратегий на длительный временной горизонт, а ошибки, допущенные на стадии стратегического планирования, могут привести к потере экономической эффективности всего проекта.

Во-вторых, стратегическое планирование в нефтегазовой отрасли должно учитывать цикличность и высокую волатильность мировых цен на углеводороды. Резкие колебания цен оказывают влияние на целесообразность реализации ранее запланированных проектов, требуя от компаний гибкости и способности оперативной коррекции стратегий [20].

В-третьих, важной особенностью является зависимость от внешнетехнологических решений, поскольку ключевые производственные операции, от геологоразведки до глубокой переработки и транспортировки, производятся на высокотехнологичном оборудовании и основаны на инженерных решениях, большая часть которых ранее поставлялась из-за рубежа. Санкционное давление обострило необходимость интеграции в стратегические планы мероприятий по технологическому суверенитету, импортозамещению и развитию собственных компетенций в высокотехнологичных сегментах [4].

В-четвёртых, экологические и климатические ограничения становятся неотъемлемым элементом стратегической повестки. Стремление к снижению углеродного следа, соблюдение международных и национальных требований по эмиссиям требуют оптимизации экологически чувствительных процессов [1].

В-пятых, стратегическое планирование в отрасли тесно связано с макроэкономической и государственной энергетической политикой. Корпоративные стратегии должны находиться в постоянной корреляции с государственными приоритетами, включая пространственное развитие, модернизацию инфраструктуры, тарифное регулирование и декарбонизацию экономики. Таким образом, стратегическое планирование в нефтегазовом комплексе представляет собой многоуровневую и адаптивную систему управления, которая одновременно должна быть долгосрочной по горизонту, гибкой по содержанию и устойчивой к внешним шокам, а эффективность такой системы во многом предопределяет не только конкурентоспособность отдельных компаний, но и макроэкономическую стабильность, как отдельных регионов, так и экономики страны в целом.

На уровне инструментального наполнения стратегическое планирование в нефтегазовых компаниях основывается на сочетании классических аналитических моделей и современных адаптивных подходов: компании интегрируют в свою практику сценарный анализ, методы оценки эффективности инвестиций и стратегические индикаторы, обеспечивающие устойчивость бизнес-портфелей в условиях высокой

неопределённости [1]. Причём полное раскрытие потенциала стратегического планирования возможно лишь при его реальной институционализации внутри корпоративного управления и сопряжении с долгосрочными целями развития компаний. Именно в плоскости конкретных управленческих решений и структурных программ становится видимым, каким образом нефтегазовые корпорации трансформируют стратегические ориентиры в прикладные механизмы повышения эффективности, устойчивости и конкурентоспособности.

Рассмотрим особенности стратегического планирования в практике российских нефтегазовых компаний, таких как ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК „Роснефть“», ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «НОВАТЭК» (таблица 1).

Таблица 1 – Стратегические ориентиры крупных российских нефтегазовых компаний ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК „Роснефть“», ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «НОВАТЭК» (составлено авторами по данным [21; 22; 23; 24])
 Table 1 – Strategic guidelines of major Russian oil and gas companies PJSC Gazprom, PJSC Gazprom Neft, PJSC NK Rosneft, PJSC LUKOIL and PJSC NOVATEK (compiled by the authors based on the data [21; 22; 23; 24])

Компания	Временной горизонт стратегии	Ключевые стратегические ориентиры	Особенности подхода
Газпром	2026-2035 годы	Диверсификация экспортных поставок; рост внутреннего спроса; развитие производства СПГ	Оптимизация инвестпрограммы, снижение непрофильных расходов, повышение конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках
Газпром нефть	До 2030 года	Сценарное планирование; мониторинг рыночных и технологических трендов; достижение уровня добычи в 30 млн т нефтяного эквивалента к 2030 году	Разделение портфеля на «ядро» и «вариативную часть», достижение устойчивости бизнес-модели
Роснефть	До 2030 года (экологические цели до 2050 года)	Углеродная нейтральность (Score 1+2) к 2050 году; снижение выбросов парниковых газов и метана; повышение операционной эффективности	Экологизация стратегии при сохранении лидирующих позиций по низкой себестоимости добычи
ЛУКОЙЛ	Не указан (обновляемые цели)	Рост операционной эффективности; технологическое лидерство; дивидендная устойчивость	Концентрация ресурсов в высокоокупаемых проектах, достижение стабильной доходности, развитие нефтехимии и альтернативных направлений
НОВАТЭК	Средне- и долгосрочная перспектива	Развитие СПГ (Ямал СПГ, Арктик СПГ); переориентация на рынки дружественных стран (АТР); импортонезависимость в технологиях СПГ	Адаптация к санкциям: китайское финансирование, разработка отечественных технологий («Арктический каскад»)

Анализ стратегических приоритетов показывает, что подходы к стратегическому планированию дифференцированы. «Газпром» ориентируется на диверсификацию экспортных маршрутов, развитие внутреннего спроса и наращивание производства сжиженного природного газа, с одновременной оптимизацией капитальных затрат. Стратегия «Газпром нефти» основана на сценарном планировании и предполагает устойчивость проектного портфеля к различным моделям глобального развития. «Роснефть» интегрирует климатические ориентиры в структуру стратегического управления, стремясь к углеродной нейтральности при сохранении операционной эффективности.

В свою очередь, «ЛУКОЙЛ» ориентируется на технологическое лидерство, инвестиционную избирательность и стабильную дивидендную политику, отражающую стратегию финансовой устойчивости. «НОВАТЭК», как наиболее подверженный внешним санкционным рискам, реализует стратегию импортонезависимости в сфере СПГ, активно наращивая сотрудничество с азиатскими партнёрами и развивая собственные технологии. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое планирование в нефтегазовой отрасли России принимает форму адаптивной модели, направленной на обеспечение устойчивости, технологического суверенитета и инвестиционной сбалансированности в условиях структурной трансформации глобального энергетического рынка.

Реализуемые стратегии оказывают существенное воздействие на финансовые результаты предприятий нефтегазового сектора. Несмотря на то, что ключевые финансовые показатели, такие как выручка, прибыль, EBITDA и свободный денежный поток, во многом зависят от рыночной конъюнктуры, валютных колебаний и геополитических факторов, именно стратегическое управление определяет степень устойчивости компании к внешним рискам. Более того, грамотно выстроенные стратегические решения позволяют не только минимизировать негативное влияние неблагоприятных факторов, но и эффективно использовать благоприятную рыночную ситуацию для усиления финансовых позиций и достижения целевых показателей. Таким образом, стратегическое планирование создаёт основу долгосрочной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компаний в условиях структурной трансформации глобального энергетического ландшафта.

Пример «Газпрома» показывает, что стратегическая переориентация на внутренний рынок, развитие СПГ-сегмента и оптимизация расходов способствуют восстановлению финансовых результатов. Так, чистая прибыль «Газпрома» по итогам 2024 года составила 1,219 трлн рублей после убытка в 629 млрд рублей годом ранее, а выручка составила 10,715 трлн рублей, что на 25,4 % выше показателя 2023 года. Согласно заявлению заместителя председателя правления компании Ф. Садыгова, драйвером роста вновь выступил газовый сегмент, также в структуре полученных результатов особое значение имели как улучшение ценовой динамики, так и рост экспортных поставок, прежде всего в азиатском направлении [22].

Одной из ключевых особенностей механизма стратегического планирования «Газпрома» является то, что портфель проектов разбит на «ядро» и «вариативную часть», а стратегические решения проходят стресс-тестирование по нескольким сценариям. Архитектура управления позволяет поддерживать устойчивость ключевых производственных и финансовых показателей вне зависимости от сценарного развития внешней среды. Таким образом, можно утверждать, что достигнутые финансовые показатели – не только лишь следствие ценовой конъюнктуры, а также и результат целенаправленного стратегического планирования, позволившего «Газпрому» повысить устойчивость в условиях внешнеполитических и рыночных трансформаций.

Финансово-операционные показатели ПАО «НК „Роснефть“» за 2024 год, отражённые в отчётности по МСФО, позволяют судить о сбалансированной реализации

стратегии устойчивого роста. По итогам 12 месяцев 2024 года выручка, включая доход от ассоциированных организаций и совместных предприятий, составила 10,139 трлн руб., что на 10,7 % выше уровня 2023 года (9,163 трлн руб.). Рост выручки был обеспечен преимущественно увеличением объёмов реализации и оптимизацией торговых потоков, в том числе за счёт переориентации экспортных поставок. Показатель EBITDA по итогам года достиг 3,029 трлн руб., показав умеренный прирост на 0,8 % по сравнению с предыдущим периодом. Несмотря на ценовые и санкционные ограничения, «Роснефть» удержала высокий уровень операционной рентабельности. В то же время чистая прибыль, относящаяся к акционерам, снизилась на 14,4 % и составила 1,084 трлн руб. (против 1,267 трлн руб. в 2023 году), что во многом объясняется макроэкономическими факторами и перераспределением ресурсов в пользу инвестиционных приоритетов. Нарращивание капитальных вложений (инвестиционные расходы выросли на 11,2 % и составили 1,442 трлн руб.) отражает стратегическую установку на реализацию масштабных инфраструктурных и добычных проектов, включая проекты с высокой эффективностью и экологической устойчивостью [21].

Представленные финансовые показатели показывают, что «Роснефть» продолжает реализацию стратегии, ориентированной на сочетание инвестиционного роста, технологического развития и поддержания финансовой устойчивости, несмотря на внешние ограничения и давление со стороны глобального энергетического перехода.

Анализ финансовых показателей «ЛУКОЙЛ» подтверждает значимость стратегического управления в условиях нестабильности. По итогам 2024 года ПАО «ЛУКОЙЛ» зафиксировал выручку в размере 8,62 трлн руб., что на 8,7 % превышает показатель 2023 года. Рост выручки произошёл на фоне увеличения экспортных поставок в дружественные страны, а также повышения доходов от переработки и сбыта. Тем не менее, несмотря на положительную динамику выручки, чистая прибыль по МСФО снизилась на 26,6 %, составив 851,55 млрд руб. против 1,16 трлн руб. в 2023 году. Ключевым фактором снижения стали разовые списания по отложенному налогу, связанные с изменением налоговой ставки, вступающей в силу с 2025 года. Важно отметить, что скорректированная чистая прибыль, не учитывающая влияние налоговой корректировки, напротив, показала значительный рост – более чем в два раза по сравнению с предыдущим годом [23].

Стратегическая устойчивость «ЛУКОЙЛа» также проявляется в инвестиционной избирательности: компания продолжает инвестировать в высокоокупаемые проекты, преимущественно в регионах с устойчивым ресурсным потенциалом и относительно низкими затратами на добычу. Параллельно развивается сегмент нефтехимии и альтернативной энергетики, что свидетельствует о диверсификации стратегического портфеля. Таким образом, снижение номинальной прибыли обусловлено не ухудшением рыночной позиции, а бухгалтерскими эффектами от изменения налоговой политики. При этом рост скорректированной прибыли, устойчивый денежный поток и инвестиции в эффективные активы указывают на высокую адаптивность и устойчивость бизнес-модели компании.

Обсуждая финансовые показатели ПАО «НОВАТЭК», необходимо отметить их положительную динамику: выручка увеличилась на 12,7 % по сравнению с 2023 годом и достигла 1 545,9 млрд руб. Рост выручки был обеспечен расширением поставок сжиженного природного газа, увеличением объёмов реализации, а также благоприятной ценовой конъюнктурой на отдельных экспортных направлениях. Нормализованная EBITDA, отражающая совокупную прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации с учётом доли в совместных предприятиях, составила 1 007,6 млрд руб., показав рост на 13,2 %. Нормализованная чистая прибыль, очищенная от влияния валютных курсовых разниц, составила 553,4 млрд руб., что на 4,6 %

превышает уровень предыдущего периода [24]. Таким образом, «НОВАТЭК» сумел сохранить прибыльность даже в условиях высокой волатильности внешней среды.

Динамика финансовых и производственных показателей «НОВАТЭКа» подтверждает результативность стратегии, ориентированной на развитие СПГ-сегмента, технологическую независимость и экспортную переориентацию. Последовательный рост выручки и прибыли, в сочетании с сохранением объёмов добычи, позволяет компании сохранять стратегическую устойчивость в условиях глобальных изменений.

Подводя итоги проведённому анализу, можно заключить, что в контексте нефтегазового комплекса стратегическое планирование приобретает ряд уникальных характеристик, которые определяют специфику планирования (рисунок 3).



Рисунок 3 – Специфика стратегического планирования в нефтегазовой отрасли

Figure 3 – Specifics of strategic planning in the oil and gas industry

Во-первых, высокая капиталоёмкость проектов означает, что инвестиционные решения принимаются на длительный срок, а ошибки на стадии стратегического планирования в таких условиях могут привести к существенным финансовым потерям. Данная особенность требует от компаний разработки сложных моделей инвестиционного планирования, которые учитывают потенциальную изменчивость макроэкономических и политических условий.

Во-вторых, длительный инвестиционно-производственный цикл влечёт за собой необходимость опережающего стратегического мышления. Строительство новых месторождений, магистральных трубопроводов, заводов по переработке и сжижению газа от стадии проектирования до выхода на проектную мощность занимает несколько лет. Именно поэтому стратегии должны основываться на долгосрочных сценариях спроса, учитывать динамику спроса на энергоносители, влияние политики декарбонизации, изменения в логистике и других структурных параметрах.

В-третьих, зависимость от глобальной ценовой конъюнктуры и внешнеполитических факторов формирует крайне нестабильную внешнюю среду, где колебания цен на нефть и газ, санкционное давление, ограничения на экспорт технологий и оборудования, а также изменения в энергетической политике стран-потребителей требуют от стратегического планирования сценарной гибкости и постоянного стресс-тестирования проектных решений. Стратегические планы должны включать

не только оптимистические сценарии, но и альтернативные траектории, устойчивые к внешним шокам.

В-четвёртых, требование технологического суверенитета становится определяющим в условиях санкционной изоляции. В отличие от прошлых лет, когда российские компании активно использовали иностранное оборудование и технологии, современные условия требуют включения в стратегические планы направлений по развитию собственных технологических компетенций, созданию отечественных аналогов оборудования, импортозамещению критически важных компонентов и расширению сотрудничества с недружественными странами.

Проведённое исследование позволяет предложить структуру механизма стратегического планирования развития нефтегазовой отрасли (рисунок 4).

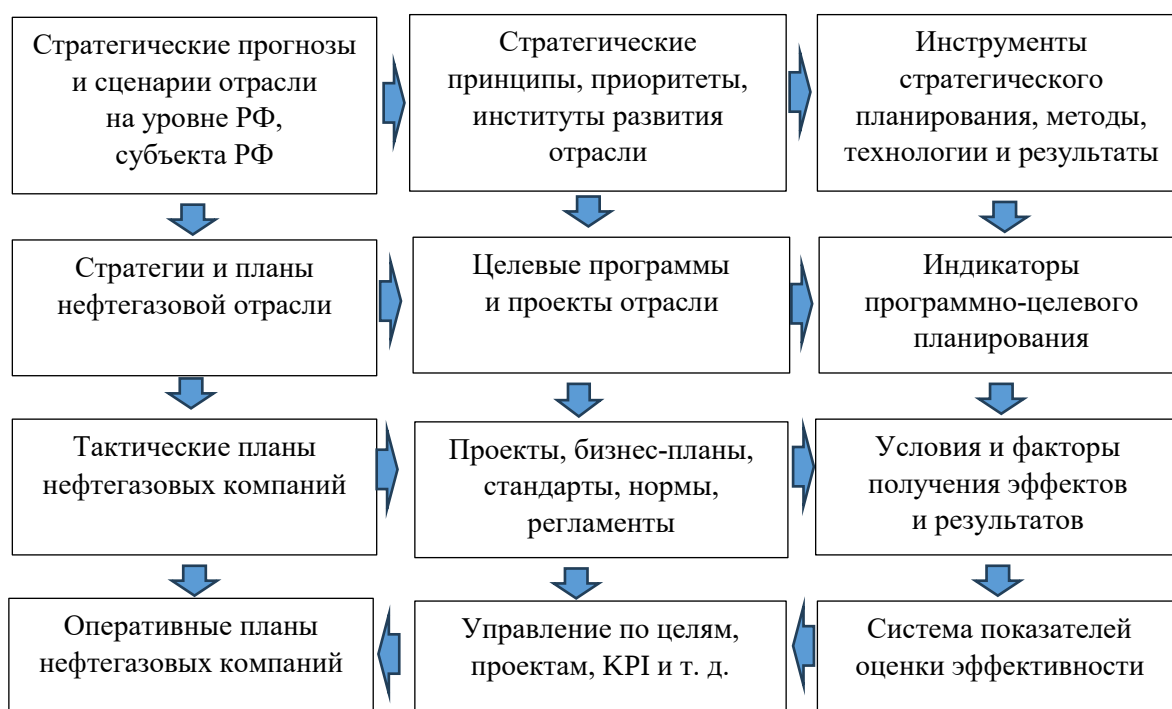


Рисунок 4 – Механизм стратегического планирования в нефтегазовой отрасли
 Figure 4 – Strategic planning mechanism in the oil and gas industry

Приведённые элементы механизма стратегического планирования показывают связь различных уровней управления, которым соответствуют применяемые инструменты, индикаторы и планы. Особенности предлагаемого механизма стратегического планирования стоит выделить:

1. Учёт национальных и региональных отраслевых стратегий. Данная особенность аргументируется тем, что на базе нефтегазовых предприятий государство создаёт институциональную среду, благоприятную для развития производства, внедрения технологий и инноваций, которые влияют на конкурентные преимущества и качество продукции. Ввиду высокой значимости предприятий нефтегазовой отрасли для Российской Федерации и регионов предлагаемый механизм стратегического планирования безусловно учитывает общенациональные приоритеты и прогнозы развития.

2. Проектное управление предприятием является неотъемлемой частью механизма стратегического планирования. Опираясь на современные тенденции управления, в механизме стратегического планирования отдельно выделяется проектная часть и построение бизнес-планов в рамках реализации тактических планов компании.

Доказывающий свою эффективность проектный подход позволяет более декомпозировано представлять задачи, которые решаются в рамках реализации стратегических целей предприятия.

3. Совершенствование системы учёта и мониторинга получаемых эффектов на основе специфических показателей отрасли. На основе лучших практик ведущих российских предприятий нефтегазовой отрасли выявлена необходимость формирования списка индикаторов для отслеживания изменения ключевых показателей деятельности предприятия в целом, которые будут интегрированы в стратегическое управление предприятием.

Таким образом, в рамках предлагаемого механизма стратегического планирования менеджменту предприятий предлагается формировать свою стратегию деятельности неотрывно от стратегических интересов, заявленных государством или регионом. В рамках предлагаемого механизма предусмотрено формирование декомпозированных целей, которые будут достигаться путём реализации небольших проектов, в свою очередь объединённых единой глобальной целью. Контролировать соответствие стратегическим целям предлагается посредством системы показателей оценки эффективности с учётом соответствия стандартам, нормам и регламентам основной деятельности.

Соответствие принципам, которые заявлены в контексте предлагаемого механизма стратегического планирования, позволит предприятиям нефтегазовой отрасли Российской Федерации стать более устойчивыми к внешним факторам и сформировать внутренние резервы, прежде всего управленческие. В будущем это упростит и повысит эффективность управления ресурсоёмкими и высокотехнологичными предприятиями. Следствием достижения заявленных целей ожидается повышение устойчивости и эффективности предприятий нефтегазовой отрасли, которое будет выражаться в повышении показателей финансовой деятельности и снижении зависимости от импортных технологий и компонентов.

Выводы

На основе представленного исследования можно заключить, что, несмотря на определяющее влияние макроэкономической конъюнктуры на условия, в которых функционируют нефтегазовые компании, именно стратегическое планирование определяет устойчивость их финансовых и производственных результатов в долгосрочной перспективе, что проявляется в способности компаний сохранять положительную динамику ключевых показателей даже при кризисных изменениях внешней среды.

Механизм стратегического планирования в нефтегазовой отрасли выступает не просто инструментом целеполагания, но и системообразующим фактором, обеспечивающим устойчивость и адаптивность бизнеса в условиях высокой внешней волатильности. Влияние стратегического планирования на эффективность деятельности предприятий нефтегазового комплекса проявляется в способности следовать устойчивым траекториям развития, управлять инвестиционными циклами, снижать издержки и повышать результативность даже в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры.

В контексте нефтегазового комплекса стратегическое планирование приобретает уникальные черты, обусловленные высокой капиталоемкостью проектов, длительным инвестиционным циклом, зависимостью от ценовой конъюнктуры и внешнеполитических факторов, а также необходимостью учитывать требования технологического суверенитета и энергетического перехода.

Важно отметить здесь, что негативная динамика макроэкономических и инвестиционных показателей добывающих регионов в период 2022-2024 годов указывает на структурную уязвимость ресурсозависимой модели развития

и предопределяет необходимость перераспределения функциональных задач стратегического планирования – от исключительно корпоративных целей к комплексной социально-территориальной задаче, направленной на снижение рисков моносекторальной специализации. Учитывая, что стратегическое планирование в нефтегазовом комплексе представляет собой многоуровневый управленческий механизм, оно должно быть ориентировано не только на обеспечение устойчивости и эффективности деятельности отдельных компаний, но и на достижение долгосрочной сбалансированности социально-экономического развития ресурсозависимых регионов.

В этой связи особую актуальность приобретает вопрос интеграции региональных факторов в корпоративные стратегии, а также согласование стратегических приоритетов с целями государственной экономической, территориальной и инфраструктурной политики. Следовательно, будущим направлением исследований авторов видится разработка и апробация методических подходов к построению стратегий нефтегазовых предприятий, функционирующих в регионах с высокой зависимостью от добычи и переработки углеводородов.

Список источников

1. Кобозева Е. М., Плонке Д. А. Стратегические приоритеты развития нефтегазовой отрасли Российской Федерации в условиях санкций // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 6(72). С. 45-51. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54779717>.
2. Титова Н. Ю. Модели устойчивого развития нефтегазовых компаний в условиях декарбонизации: сравнение российского и зарубежного опыта // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 54-62. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-2-54-62>.
3. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Р32 Стат. сб. / Росстат. Москва, 2024. 1081 с.
4. Мастепанов А. О внешних факторах, определяющих развитие нефтегазового сектора России в 2025 г // Энергетическая политика. 2025. № 2. С. 8-21. https://doi.org/10.46920/2409-5516_2025_02205_8.
5. Wolf J., Floyd S. W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda // Journal of Management. 2017. Vol. 43, no. 6. P. 1754-1788.
6. Duran A., Arturo A., Guzman A. Strategic planning in the oil and gas industry: A research agenda // Petroleum Science and Technology. 2017. Vol. 35, No. 16. P. 1621-1628.
7. Blocher E., Stout D., Cokins G., Chen J. Cost Management: A Strategic Emphasis, 8th ed., McGraw Hill Education, 2019. 154 p.
8. Campbell D. Strategic Planning in the Oil & Gas Industry // Oil & Gas Journal. 2018. No. 25(4). P. 45-56.
9. Fraser M. Strategic Planning Process in the Oil & Gas Sector // Energy Policy Journal. 2019. No. 12(3). P. 124-137.
10. Goldman L. Managing Strategic Change in Oil & Gas // Harvard Business Review. 2018. No. 14(4). P. 98-110.
11. O'Rourke, P. Strategic Investment Decisions in the Oil & Gas Industry // Business Strategy Review. 2018. No. 8(2). P. 45-59.
12. Quijano A. Strategic Risk Management in the Oil & Gas Industry. Risk Management Journal. 2017. No. 22(3). P. 101-115.
13. Эффективность экономики России // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
14. Структурные изменения в экономике России в 2022-2024 годах // Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА). URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/bcf/lkndoclhx1yq6pkmdllkize2e1u94qm9/20250314_RRFDK.pdf.

15. Оборин М. С., Кучин С. Д. Научно-теоретические концепции стратегического планирования развития промышленных предприятий // Региональная экономика. Юг России. 2025. Т. 13, № 1. С. 120-128. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2025.1.12>.

16. Ксенофонтов А. А. Применение методов стратегического анализа в деятельности современной компании // Инновации и инвестиции. 2022. № 6. С. 64-69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-strategicheskogo-analiza-v-deyatelnosti-sovremennoy-kompanii/viewer>.

17. Шарнопольская О. Н., Хоцкий Н. А. Систематизация принципов и методология стратегического планирования в условиях цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 199-212. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_5_199.

18. Дмитриев В. А. Стратегическое планирование с целью повышения конкурентоспособности экономических субъектов // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 142-151. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_9_142.

19. Калашникова И. А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2019. № 1. С. 11-16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemuy-formirovaniya-strategii-razvitiya-predpriyatiya/viewer>.

20. Зозуля П. В., Зозуля А. В., Мезина Т. В. Формирование стратегического плана строительной организации в целях устойчивого проектного управления // Вестник ГУУ. 2023. № 9. С. 48-56. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-48-56>.

21. Результаты ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» за 12 мес. 2024 г. по МСФО. URL: <https://rosneft.ru/press/releases/item/221792/>.

22. «Газпром» отчитался о чистой прибыли в 1,22 трлн рублей по итогам 2024 года. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/536507-gazprom-otcitalsa-o-cistoj-pribyli-v-1-22-trln-rublej-po-itogam-2024-goda>.

23. Чистая прибыль ЛУКОЙЛа упала на 26 % по итогам 2024 года. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/67e17e5c9a794792c2bfa54b>.

24. Пресс-релизы и мероприятия. «НОВАТЭК» сообщил о финансовых результатах за 2024 год. URL: https://www.novatek.ru/ru/press/releases/index.php?id_4=6972.

Информация об авторах

М. С. Оборин – доктор экономических наук, профессор;

С. Д. Кучин – аспирант.

Information about the authors

M. S. Oborin – Doctor of Sciences (Economic), Professor;

S. D. Kuchin – postgraduate student.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.07.2025; одобрена после рецензирования 21.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 29.07.2025; approved after reviewing 21.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 53-64.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):53-64.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 336.22

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106800>

РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФОНДОВ В ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Виктория Викторовна Петрушевская¹, Наталья Васильевна Гордеева²

^{1,2}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹petrushevskaya@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8537-1024>

²n.v.gordeeva@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5056-3141>

Аннотация. В данной работе рассматривается роль государственных фондов в финансировании импортозамещающих проектов с акцентом на приоритетные отрасли микроэлектроники, биотехнологий и фармацевтики, выявленные в результате анализа уязвимости (данные Министерства промышленности и торговли Российской Федерации). В исследовании раскрыты современные направления государственной поддержки, включая особенности бюджетного финансирования и внебюджетные инструменты стимулирования инновационной деятельности. Предложен усовершенствованный механизм конкурсного распределения средств, включающий такие критерии отбора, как доля локаций, патентов и экспортного потенциала, с интеграцией платформы подачи заявок на портале «ГосИнновации», что повышает прозрачность и эффективность выделения средств. Важным элементом исследования является программа запуска пилотных проектов в ведущих кластерах информационных технологий (Сколково, Иннополис), которая обеспечивает ускоренную коммерциализацию технологий через механизмы государственно-частного партнёрства. На основе анализа данных предложены рекомендации по оптимизации государственной поддержки высокотехнологичных отраслей в условиях санкционного давления. Результаты исследования представляют практическую ценность для органов государственного управления, ответственных за разработку и реализацию промышленной политики, а также для руководителей предприятий, участвующих в реализации программ импортозамещения. Материалы исследования могут быть использованы при адаптации существующих и разработке новых мер государственной поддержки инновационной деятельности.

Ключевые слова: государственные фонды, проект, финансирование, стратегия, импортозамещение, управление, система

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Методологические и организационные процессы формирования финансовой системы», регистрационный номер НИОКТР 124012900537-2.

Для цитирования: Петрушевская В. В., Гордеева Н. В. Роль государственных фондов в финансировании проектов в рамках стратегии импортозамещения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 53-64. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106800>.

Original article

THE ROLE OF STATE FUNDS IN FINANCING PROJECTS WITHIN THE IMPORT SUBSTITUTION STRATEGY

Victoria V. Petrushevskaya¹, Natalia V. Gordeeva²

^{1,2}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹petrushevskaya@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8537-1024>

²n.v.gordeeva@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5056-3141>

Abstract. This paper examines the role of state funds in financing import substitution projects, focusing on priority sectors of microelectronics, biotechnology and pharmaceuticals identified through vulnerability analysis (data from the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation). The study reveals current directions of state support, including features of budget financing and extra-budgetary instruments for stimulating innovation. An improved mechanism for the competitive allocation of funds is proposed, incorporating selection criteria such as localization share, patents, and export potential, with integration of an application submission platform on the "GosInnovatsii" portal, enhancing transparency and efficiency of fund allocation. A key element of the research is the program for launching pilot projects in leading information technology clusters (Skolkovo, Innopolis), which ensures accelerated commercialization of technologies through public-private partnership mechanisms. Based on the data analysis, recommendations are proposed for optimizing state support for high-tech industries under sanctions pressure. The research results are of practical value for public administration bodies responsible for developing and implementing industrial policy, as well as for enterprise managers involved in import substitution programs. The research materials can be used in adapting existing and developing new measures of state support for innovation.

Keywords: state funds, project, financing, strategy, import substitution, management, system

Funding: the research was carried out within the framework of the fundamental scientific research work "Methodological and Organizational Processes of Financial System Formation", R&D registration number 124012900537-2.

For citation: Petrushevskaya V. V., Gordeeva N. V. The role of state funds in financing projects within the import substitution strategy // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):53-64. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106800>.

Введение

В условиях усиления санкционного давления и необходимости обеспечения экономической безопасности роль государственных фондов в финансировании проектов импортозамещения становится особенно важной. Государственные фонды являются ключевым инструментом поддержки приоритетных отраслей экономики, таких как микроэлектроника, фармацевтика и биотехнологии, способствуя снижению импортозависимости и развитию отечественных технологий. Изучение механизмов их функционирования и эффективности распределения средств позволяет выработать рекомендации по оптимизации государственной политики в этой области.

Вопросы роли государственных фондов в финансировании проектов в рамках стратегий импортозамещения активно изучаются в современной экономической литературе. Так, И. Н. Попова и Т. Л. Сергеева [1] анализируют текущее состояние

и перспективы государственной политики в этой области, а Т. О. Загорная и В. В. Романюк [2] рассматривают инструменты импортозамещения. И. Б. Хмелев, В. А. Липатов, В. В. Тренина и Л. Р. Файзулина [3] рассматривают источники финансирования, а А. О. Клипин [4] – определяет механизм импортозамещения и его оценку. М. Е. Косов [5] рассматривает проблемы экономической политики и управления бюджетными ресурсами, а Ф. П. Шумаков и Ю. В. Ерыгин [6] освещают проблемы региональных программ. А. Д. Батрасова, Т. В. Коновалова, П. И. Комаров [7] и В. В. Фролов [8] оценивают эффективность государственной поддержки. Вместе с тем представленная тема исследования нуждается в дополнительной проработке, особенно в области определения роли государственных фондов в финансировании проектов в рамках стратегии импортозамещения, учитывая неустойчивость внешней среды, что подтверждает её актуальность.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является определение роли государственных фондов в финансировании проектов в рамках стратегии импортозамещения в современных санкционных условиях. В задачи исследования входит определение приоритетных импортозамещающих отраслей, совершенствование механизма конкурсного распределения государственных средств с помощью цифровой платформы отбора, исследование инструментов программы пилотных проектов в инновационных кластерах, выработка рекомендаций по оптимизации государственной поддержки высокотехнологичных отраслей, находящихся под санкциями.

Методы исследования

При определении роли государственных фондов в финансировании проектов в рамках стратегии импортозамещения использовались следующие методы исследования: анализ теоретических источников, сравнительный анализ, общие методы (анализ, синтез и обобщение).

Результаты исследования и их обсуждение

Вопросы импортозамещения через механизм государственных фондов (ИЧМГФ) играет ключевую роль в современных условиях, особенно в контексте санкций и глобальной нестабильности, поскольку их решение: способствуют снижению внешней экономической зависимости от иностранных технологий и товаров; позволяет отечественным производителям выйти на новый, более высокий уровень развития, предоставляя возможность разработки новых и качественных видов товаров (услуг), финансируя разработку и внедрение местных аналогов; позволяет привлечь дополнительные инвестиционные потоки, т. к. государственная поддержка ускоряет исследования и разработки в стратегических отраслях.

Как отмечено отечественными учёными, «Определение эффективных стратегий для достижения долгосрочных целей инвестиционной деятельности субъектов хозяйствования осуществляется через создание инновационно-инвестиционной стратегии, которая определяет систему долгосрочных целей» [9]. В контексте стратегии импортозамещения государственные фонды играют ключевую роль, выступая катализатором инвестиций в приоритетные отрасли и обеспечивая реализацию инновационных проектов. Их деятельность направлена не только на преодоление текущих санкционных ограничений, но и на создание устойчивой технологической базы для долгосрочного развития национальной экономики.

ИЧМГФ – целевая система государственного финансирования и поддержки отечественных производителей, направленная на снижение импортозависимости за счёт развития конкурентоспособных технологий, производств и человеческих ресурсов в стратегических отраслях экономики. Выявлено, что механизм импортозамещения через механизм государственных фондов особенно важен для Российской Федерации, Китая и других стран, ориентированных на экономический суверенитет. На основе анализа данных Министерства промышленности и торговли РФ

и с учётом существующих факторов определены приоритетные отрасли для импортозамещения, а именно [10]:

микроэлектроника, зависимость которой прослеживается в импорте полупроводниковых компонентов, технологического оборудования, программного обеспечения и проектных решений, необходимых для производства микроэлектроники. Санкции в данной области оказывают прямое влияние на доступ к передовым технологиям, оборудованию и материалам, что приводит к стагнации развития отечественной микроэлектронной промышленности и снижению технологического суверенитета. Обоснование приоритетов: микроэлектроника способствует развитию отечественных секторов экономики, включая оборону, связь, транспорт, здравоохранение и цифровую безопасность. Особая независимость от импорта в этой области важна для национальной безопасности и технологического прогресса, в следствие чего необходимость создания современной базы микроэлектроники, привлечение квалифицированных кадров, обеспечение доступа к финансированию, поддержка научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), развитие кооперации между отечественными производителями приобретают особую важность. Поэтому необходимо в кратчайшие сроки создать конкурентоспособное высокотехнологичное производство микроэлектроники, которое будет способствовать развитию отечественного микропроцессорного и программного проектирования, стимулированию повышения качества отечественной продукции со стороны государственных заказчиков;

биотехнологии и фармацевтика, зависимость которых прослеживается в импорте лекарств, медицинского оборудования, ингредиентов и компонентов для производства лекарств. Санкции ограничивают доступ к иностранным технологиям, лекарствам и сырью, что приводит к нехватке жизненно важных лекарств и снижению качества медицинского обслуживания. Обоснование приоритетов: биотехнологии и фармацевтика имеют важнейшее значение для общественного здоровья, здравоохранения и национальной безопасности. ИЧМГФ позволит снизить зависимость от внешних условий, обеспечить доступность лекарств и медицинских услуг для населения и создать новые рабочие места. При этом остро стоят вопросы производства инновационных лекарственных средств, развития современных технологий исследований и производства, привлечения инвестиций, поддержки отечественных производителей, соблюдения высоких стандартов качества. Решение данных вопросов возможно при развитии отечественной фармацевтической промышленности, разработке новых лекарств и вакцин, развитии экспорта, развитии биотехнологических кластеров;

машиностроение, зависимость которого прослеживается в импорте станков, оборудования и комплектующих для производства машин. Санкции непосредственно влияют на доступ к передовым технологиям и оборудованию, что негативно сказывается на производительности и конкурентоспособности отечественных предприятий. Обоснование приоритетов: машиностроение должно быть направлено на развитие отечественной отрасли и обеспечение технологической независимости. ИЧМГФ позволит создать новые технологии производства, повысить эффективность производства и снизить зависимость от внешних источников. При этом остро стоят вопросы разработки и производства современных станков и оборудования, создания технологических кластеров, поддержки отечественных производителей и развития кадрового потенциала. Решение данных вопросов возможно при развитии отечественного станкостроения, создании новых производственных мощностей, увеличении экспорта, участии в программах импортозамещения;

аэрокосмическая промышленность, зависимость которой прослеживается в импорте аэрокосмических компонентов, оборудования и технологий. Санкции влияют на общую доступность к авиационному оборудованию, запасным частям и техническому

обслуживанию, что негативно сказывается на безопасности полётов и развитии гражданской авиации. Выявлено, что авиационная промышленность имеет стратегическое значение для транспортной доступности, национальной безопасности и экономического развития. ИЧМГФ позволяет создать новые рабочие места, увеличить экспортный потенциал и снизить нагрузку на иностранные ресурсы. Ключевые задачи: разработка и производство отечественных самолётов и вертолётов, современное трудоустройство в аэрокосмической отрасли, привлечение инвестиций, поддержка отечественных производителей. Достичь поставленные задачи возможно благодаря развитию отечественного авиастроения, увеличению объёмов производства самолётов, развитию экспорта, участию в программах импортозамещения.

Анализ уязвимости на основе данных Министерства промышленности и торговли РФ выявил ряд приоритетных отраслей для импортозамещения, включая микроэлектронику, биотехнологии и фармацевтику, машиностроение, аэрокосмическую промышленность. Успешная реализация стратегии импортозамещения в рамках всестороннего экономического сотрудничества должна включать государственную поддержку, стимулирование инвестиций, развитие отечественных технологий, подготовку квалифицированных кадров и создание благоприятного делового климата. Состояние технологической независимости и устойчивого экономического развития является необходимым условием национальной безопасности и дальнейшего развития Российской Федерации [11].

Как установлено В. В. Петрушевской и Д. Д. Дунай, «источники бюджетного стимулирования экономики могут быть разнообразными и зависят от конкретных целей и задач, которые ставит перед собой правительство» [12]. В рамках стратегии импортозамещения государственные фонды выступают важнейшим инструментом бюджетного стимулирования, обеспечивая целевое финансирование проектов в приоритетных отраслях. Их роль заключается не только в мобилизации финансовых ресурсов, но и в создании эффективных механизмов поддержки отечественных производителей, что особенно важно в условиях санкционного давления и необходимости обеспечения технологического суверенитета страны. Данной точки зрения придерживается и Н. С. Стружко, отмечая, что «рассмотренные инструменты направлены на содействие органам власти различных уровней в эффективном управлении финансовым потенциалом, обеспечивая устойчивое развитие и достижение стратегических целей» [13].

Механизм конкурсного распределения средств фонда импортозамещения представлен на рисунке 1.

Выявлено, что целевое распределение средств будет достигнуто: за счёт строгих критериев отбора, включая долю локализации, наличие патентов и экспортный потенциал; путём интеграции с порталом «ГосИнновации» будет устранён субъективный фактор на начальном этапе; двухэтапная экспертиза позволит гарантировать финансирование только прибыльных проектов; публичные записи победителей и обоснование решений позволят снизить риск неправильного использования бюджетных средств; конкурентная среда между регионами и компаниями будет стимулировать производительность, а синхронизация с институтами развития позволит исключить дублирование программ. Поэтому сосредоточение внимания на приоритетных отраслях позволит ускорить замещение критического импорта. Предлагаемый подход описывает гармоничное сочетание средств контроля безопасности и операционной гибкости для бизнеса, что позволяет обеспечить целевое использование ресурсов. Гибкость интеллектуальных решений и адаптация к меняющимся условиям рынка способствуют повышению эффективности проектов импортозамещения. Такой баланс создает благоприятные условия для развития отечественных производителей и стимулирует экономический рост.

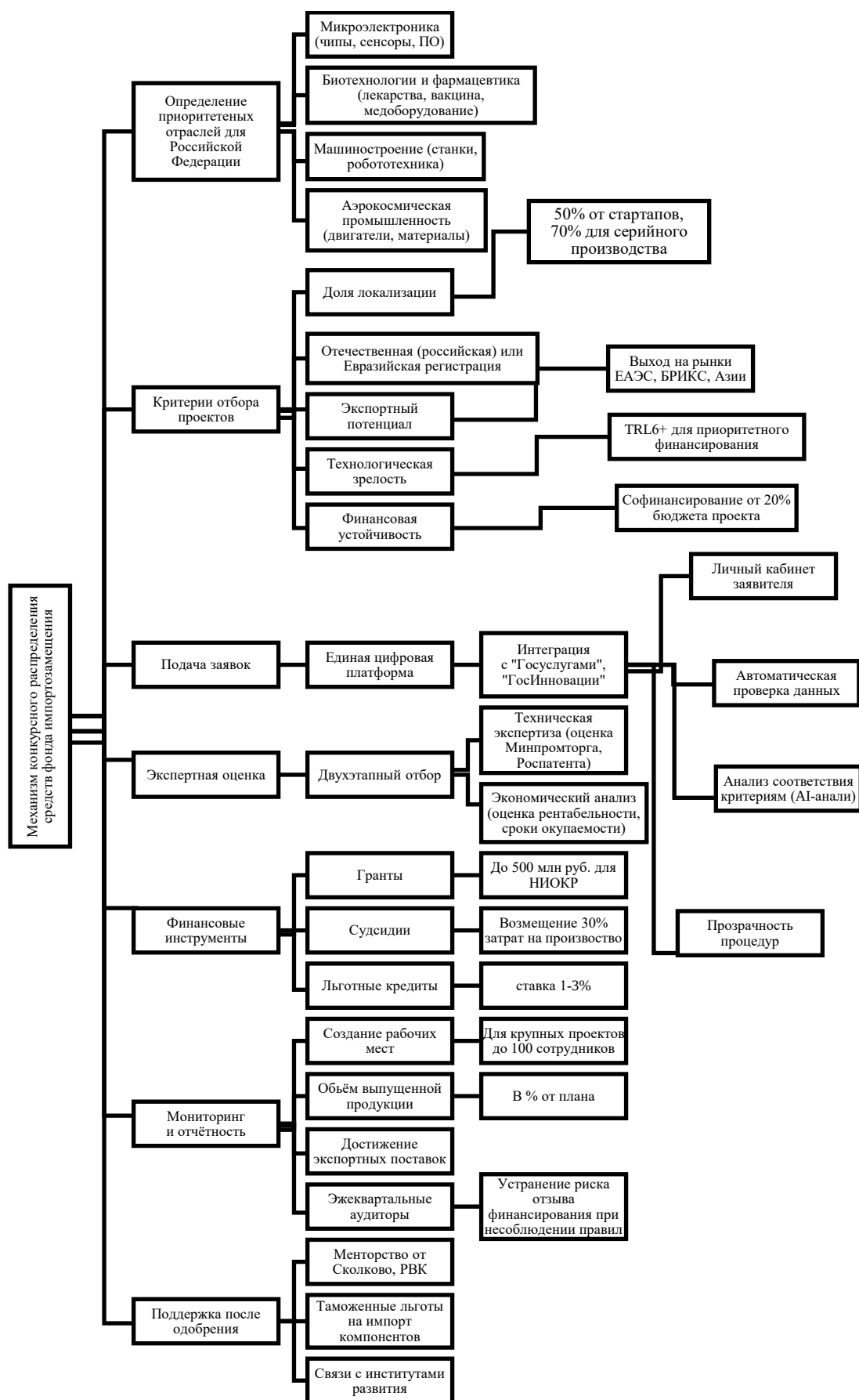


Рисунок 1 – Механизм конкурсного распределения средств фонда импортозамещения
 Figure 1 – Mechanism of competitive allocation of funds of the import substitution fund

Эффективный механизм конкурсного распределения средств фонда импортозамещения создаёт основу для системной поддержки перспективных проектов, однако его реальная эффективность должна быть проверена в реальных условиях. Поэтому следующим этапом является запуск пилотных программ в ключевых инновационных кластерах, таких как Сколково, Иннополис. Концентрация научных, производственных и человеческих ресурсов в этих кластерах позволяет: тестировать новые технологии в контролируемых условиях, минимизируя риски; протестировать механизмы государственной поддержки (субсидии, стимулы, инфраструктура) перед масштабированием; обеспечить быстрое внедрение за счёт сотрудничества с университетами и промышленными партнёрами.

Пилотные проекты становятся «точками роста», демонстрирующими: эффективность решений по импортозамещению; возможность тиражирования успешных практик в других регионах; наблюдение синергии между наукой, бизнесом и правительством, которая ускоряет коммерциализацию достижений. Таким образом, переход от теории (механизмы конкуренции) к практике (кластерные пилоты) позволяет: проверить эффективность финансирования; корректировать нормы регулирования на основе реальных примеров; создать истории успеха для привлечения частных инвестиций.

Например, создание пилотных программ или проектов в региональных кластерах, таких как Сколково и Иннополис, имеет первостепенное значение для стимулирования инновационного развития и экономического роста Российской Федерации. Благодаря концентрации научных, образовательных и производственных ресурсов эти кластеры обеспечивают идеальное место для тестирования новых технологий и бизнес-моделей.

Пилотные проекты позволяют оценить эффективность и применение инноваций в существующих условиях, выявить потенциальные проблемы и внести необходимые коррективы. Успешные пилотные проекты становятся движущей силой привлечения инвестиций, создания новых рабочих мест и развития высокотехнологичных отраслей экономики. Они способствуют созданию благоприятной инновационной среды, стимулируют сотрудничество между наукой, бизнесом и экономикой. Распространение пилотного опыта в других регионах и отраслях позволяет ускорить процесс цифровой трансформации экономики и повысить конкурентоспособность всей страны.

Выявлено, что пилотный проект – ограниченный по объёму и времени реализации экспериментальный проект, предназначенный для проверки концепции, технологии или возможностей перед их развёртыванием в больших масштабах. Это своего рода «пробная сфера», которая способна оценивать потенциальные риски и выгоды и выявлять возможные проблемы и недостатки, прежде чем вкладывать значительные ресурсы.

Суть пилотного проекта заключается в создании «урезанной», однако функциональной модели решения, отражающей основные характеристики и перспективы будущей системы или продукта. Пилотные проекты играют ключевую роль в стимулировании инновационного развития, выполняя следующие функции:

тестирование инноваций: они предоставляют возможность тестировать новые идеи, технологии и подходы в новых условиях, оценивая их эффективность и применение;

снижение риска: позволяет выявлять и оценивать потенциальные риски и проблемы внедрения инноваций, прежде чем вкладывать значительные ресурсы;

решения для оптимизации: позволяют вносить исправления и улучшения в разрабатываемые решения на основе результатов тестов, повышать их производительность и соответствовать потребностям пользователей;

привлечение инвестиций: успешные пилотные проекты, направленные на обеспечение эффективности инноваций и стимулирование их замедления, что способствует крупномасштабному финансированию развития;

распространение знаний: результаты и опыт, полученные в ходе реализации пилотных проектов, взаимодействие между двумя сторонами, поощрение дальнейших инноваций и улучшений;

формирование компетенций: участие в пилотных проектах позволяет формировать и развивать инновационные компетенции у специалистов и организаций, повышая их конкурентоспособность;

создание благоприятной среды: успешные пилотные проекты создают благоприятную среду для инноваций, демонстрируя возможности и преимущества новых технологий и подходов [14; 15].

Например, примеры государственной поддержки импортозамещения в различных субъектах РФ в последние годы можно представить следующим образом:

Республика Татарстан – развитие нефтехимического кластера. В Республике реализуется обширная программа импортозамещения в нефтехимической промышленности, направленная на создание новых производств полимеров и других продуктов пищевой промышленности. Активную роль играет Фонд промышленного развития Республики Татарстан. Государственная поддержка: предоставление льготных кредитов предприятиям на закупку оборудования и технологий, субсидирование части затрат на НИОКР. КРІ и результаты представлены следующим образом: увеличение объёмов производства импортозамещающей продукции (рост производства полимеров на 15 % в год); снижение импорта сравнительной продукции (снижение доли импортных полимеров на рынке Республики Татарстан на 10 %); количество новых рабочих мест (создано 500 новых рабочих мест на новых полимерных производствах) [16]. На основе анализа ситуации предложено: совершенствование оценки выбора проектов (внедрение системы оценки проектов на основе технологических знаний и оценки рыночного потенциала продукции); внедрение программы развития поддержки кластеров (создание специализированного технологического парка для предприятий нефтехимического кластера);

Калужская область – развитие фармацевтического кластера. В Калужской области создан и активно развивается фармацевтический кластер, ориентированный на производство импортозамещающих препаратов. Государственная поддержка: предоставление налоговых льгот и субсидий предприятиям, осуществляющим инвестиционные проекты в фармацевтической сфере. КРІ и результаты представлены следующим образом: рост выручки от реализации продукции, заменяющей импорт (рост выручки предприятий фармацевтического кластера на 20 % в год); рост экспорта продукции, заменяющей импорт (рост экспорта лекарств в страны СНГ на 15 %); доля инновационных продуктов в общем уровне производства (увеличение доли лекарств в общем уровне производства до 30 %). Проанализировав ситуацию, возникла необходимость в: новой разработке оценки КРІ для анализа эффективности финансирования (внедрение КРІ, контролирующего внесение изменений в лекарства, например, снижение заболеваемости от радиационного воздействия); совершенствовании нормативно-правовой базы (упрощение процедур регистрации и введения лекарственных препаратов в больницах, зарегистрированных на территории Калужской области) [17];

Новосибирская область – развитие машиностроительного кластера. В Новосибирской области реализуется программа развития кластера станков, направленная на импортозамещение в сфере производства машин и оборудования. Государственная поддержка: предоставление льготных кредитов предприятиям на закупку нового оборудования, субсидирование расходов на обучение персонала. КРІ и результаты представлены следующим образом: расширение производства, заменяющего импортную продукцию (увеличение производства машин и оборудования на 10 % в год); уровень технической поддержки продукта (увеличение среднего уровня

технической поддержки продукта (TRL) с 5 до 7; количество полученных патентов и свидетельств об изобретениях (увеличение количества патентов и свидетельств об изобретениях в области станков на 20 %). КРІ и результаты представлены следующим образом: создание специализированного технологического парка (создание технологического парка для предприятий кластера станков с современной техникой и инфраструктурой); повышение эффективности выбора проектов (учёт при выборе проектов по внедрению кооперативных связей между корпоративными кластерами) [18];

Москва – развитие IT-кластера. Москва активно поддерживает развитие IT-кластера, делая упор на импорт программного обеспечения и цифровых услуг. Государственная поддержка: гранты на разработку и внедрение отечественного программного обеспечения, налоговые льготы для IT-компаний, поддержка стартапов. КРІ и результаты представлены следующим образом: рост выручки от продаж программного обеспечения, заменяющего импорт: рост выручки московских IT-компаний от продаж отечественного программного обеспечения на 25 % в год; сокращение использования иностранного программного обеспечения в государственных учреждениях (снижение доли иностранного программного обеспечения в государственных учреждениях Москвы на 15 %); количество новых IT-стартапов (рост новых IT-стартапов, занимающихся разработкой программного обеспечения для замены импорта, на 10 %) [19]. Проанализировав ситуацию, предложено: расширение программ поддержки стартапов (увеличение финансирования программ поддержки IT-стартапов, занимающихся разработкой программного обеспечения для замены импорта); стимулирование разработки технологий и подходов, позволяющих оптимизировать энергопотребление серверов, компьютеров и прочих устройств, использующих отечественное программное обеспечение; предоставление преференций при закупках государственными учреждениями в Москве.

Приведённые примеры показывают, как реализуются программы импортозамещения в разных регионах РФ.

Как правило, пилотные проекты необходимы для инноваций в управлении для снижения рисков, повышения эффективности и внедрения новых технологий и решений в чрезвычайных ситуациях. Создание пилотных программ или проектов в региональных кластерах, таких как Сколково и Иннополис, открывает широкие перспективы для инновационного развития и экономического роста территорий.

Формирование инновационной деятельности посредством пилотных проектов, несмотря на свои перспективы, сопряжено с рядом проблем:

высокий риск: инновационные проекты по своей природе несут высокий уровень неопределённости и неудач;

ограниченные ресурсы: реализация пилотных проектов требует значительных финансовых, кадровых и инфраструктурных ресурсов;

институциональные барьеры: несовершенство нормативной базы и бюрократические процедуры могут замедлить запуск и реализацию проектов;

недостаточное сотрудничество между участниками экосистемы (наука-бизнес-государство), что снижает эффект синергии;

трудности в оценке эффективности из-за отсутствия единых показателей успеха пилотных проектов;

неподготовленность промышленности к внедрению инновационных решений, консерватизм предприятий;

проблемы с масштабированием: успешное развертывание пилотного проекта не обеспечивает его успешного масштабирования в других регионах или отраслях;

нехватка персонала: нехватка квалифицированных специалистов, обладающих инновационной компетенцией, является серьёзной проблемой [20].

Оценивая реализацию успешных проектов, выделены также неуспешные проекты,

полная информация о которых часто скрывается из-за репутационного риска. Однако это может привести к тому, что проекты, столкнувшись с трудностями и не полностью достигнув своих целей, были ликвидированы. Таким примером являются отдельные микроэлектронные проекты (АЛМИ (Альянс лидеров микроэлектроники), заводы «Ангстрем-Т» и «Микрон» в Зеленограде, процессоры «Байкал» от компании «Байкал Электроникс» (входит в Т1 – бывший «Ростелеком-Солар»), суперкомпьютерные проекты на отечественных компонентах (СКИФ, Россом), «Мультикор» – разработка российского GPU), в которых значительные инвестиции не привели к созданию конкурентоспособных продуктов, которые могли бы заменить импортные аналоги массового рынка. Кроме того, некоторые проекты машиностроения, получившие финансирование, не смогли обеспечить производство необходимого качества и необходимого количества из-за компетентности и технологического отставания. Часто проблема заключалась не в полном провале, а в неспособности достичь запланированных ключевых показателей эффективности с точки зрения объёмов производства, экспортных поставок или технологической поддержки продукта. Поэтому рекомендации заключаются в тщательном отборе проектов, оценке рисков и обеспечении эффективности контроля за использованием выбранных мер для достижения целей импортозамещения.

Поэтому необходимо разработать систему профессионального образования и подготовки, чтобы обеспечить инновационную деятельность квалифицированным персоналом. Для того чтобы оценить эффективность финансирования проектов в рамках стратегии импортозамещения, необходимо внедрить чёткую систему КРІ, охватывающую экономические, технологические и социальные аспекты. Ключевыми экономическими КРІ должны быть увеличение объёмов производства импортной продукции, рост выручки от продаж и рост экспортных показателей. Важными технологиями КРІ являются уровень технологической эффективности продукта (TRL) и количество полученных патентов и сертификатов на изобретения. В социальном аспекте необходимо учитывать создание новых рабочих мест и повышение квалификации персонала. Для каждого КРІ необходимо установить целевые значения и сроки их достижения, а также разработать систему «инновационные регионы». Регулярная оценка КРІ позволяет своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей и принимать корректирующие меры для повышения эффективности финансирования. Эффективное использование КРІ обеспечивает прозрачность и подотчётность в процессе финансирования проектов импортозамещения, способствуя достижению стратегических целей.

В целом создание пилотных программ в региональных кластерах позволяет протестировать механизмы ИчМГФ в реальных условиях, выявить наиболее эффективные модели поддержки отечественных разработчиков. Такой подход позволяет ускорить внедрение перспективных импортозамещающих решений, позволяет обрести навыки и умения с целью распространения успешного опыта на другие территории и отрасли экономики.

Выводы

Пилотная апробация проектов в ведущих инновационных кластерах позволяет отработать модели взаимодействия государства, науки и бизнеса перед масштабированием. Реализация предлагаемого подхода создаст прочный фундамент для системного технологического развития Российской Федерации, сочетая краткосрочные результаты импортозамещения с долгосрочным созданием конкурентоспособной инновационной экономики. Параллельно должна быть создана гибкая система мониторинга, позволяющая быстро корректировать меры поддержки в зависимости от промежуточных результатов.

Полученный экспериментальный опыт должен послужить основой для создания

типичных решений и методических рекомендаций, которые могут быть адаптированы к различным отраслям и регионам, что позволит ускорить процесс импортозамещения, создать устойчивую экосистему для генерации и внедрения инноваций на национальном уровне. В конечном счёте данный подход обеспечит синергию между правительственными приоритетами, научным потенциалом и рыночными возможностями, способствуя технологическому суверенитету страны.

Список источников

1. Попова И. Н., Сергеева Т. Л. Импортозамещение в современной России: проблемы и перспективы // Трансформация социально-экономических ситем. 2022. № 2. С. 73-84. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2022.2\(43\).73-84](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2022.2(43).73-84).
2. Загорная Т. О., Романюк В. В. Теоретико-методические подходы к изучению сущности политики импортозамещения и ее инструментов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2022. № 25. С. 18-30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6603000>. EDN: AOTCOD.
3. Хмелев И. Б., Липатов В. А., Тренина В. В., Файзулина Л. Р. Импортозамещение: отрасли, программы и источники финансирования // Теория и практика современной науки. 2015. № 6(6). С. 1480-1484. EDN: VVFSR.
4. Клипин А. О. Реализация механизма импортозамещения и его оценка // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2018. № 2(52). С. 16-24. EDN: XUJSPB.
5. Косов М. Е. Финансовые аспекты эффективности распределения бюджетных средств внутри регионов Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 1. С. 207-213. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2025-1-207-213>. EDN: AEXBNF.
6. Шумаков Ф. П., Ерыгин Ю. В. Основные проблемы и направления повышения эффективности реализации региональной инновационной программы // Современные аспекты учета, анализа и аудита : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 25 марта 2025 года. Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2025. С. 60-62. EDN: PNAVFG.
7. Батрасова А. Д., Коновалова Т. В., Комаров П. И. Оценка эффективности государственной поддержки экспортноориентированных компаний // Управленческий учет. 2023. № 6. С. 326-334. <https://doi.org/10.25806/uu62023326-334>. EDN: VMUUKP.
8. Фролов В. В. Анализ подходов к оценке эффективности государственных программ промышленной политики // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 11. С. 2613-2626. <https://doi.org/10.18334/эпп.10.11.111176>.
9. Арчигова Я. О., Саенко В. Б. Взаимодействие инновационных и инвестиционных процессов в финансовой деятельности субъектов хозяйствования // Управленческий учёт. 2024. № 3. С. 31-37. EDN: CSSORZ. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=cssorz>.
10. Министерство промышленности и торговли РФ // Официальный сайт. URL: https://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/minpromtorg_predlozhi_novye_mery_nalogovogo_stimulirovaniya_promyshlennosti.
11. Алиев Г. М. Финансирование издержек импортозамещения и управление их распределением на федеральном уровне в России // Молодой учёный. 2025. № 4(555). С. 115-125. URL: <https://moluch.ru/archive/555/122235/>.
12. Петрушевская В. В., Дунай Д. Д. Бюджетное стимулирование развития инфраструктуры регионов РФ // Формирование механизмов устойчивого развития экономики: сборник трудов IV Всероссийской (с международным участием) научно-

практической конференции, Севастополь-Симферополь, 30-31 мая 2024 года. Симферополь: ООО «Издательство Типография "Ариал"», 2024. С. 129-131. EDN: BZGGLV. URL: https://ciu.nstu.ru/library_admin/files/publications/1719164766_378979.pdf.

13. Стружко Н. С. Управление финансовым потенциалом региона: теоретический аспект // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2024 г.). Секция 4. Методологические основы функционирования и развития финансово-банковских механизмов управления экономикой / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». Донецк: ДОНАУИГС, 2024. С. 296-301. EDN: VDXFXP. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68606941&pff=1>.

14. Одинцова Н. А. Оптимизация систем налогообложения субъектов хозяйствования для стимулирования инвестиционной активности // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 4(80). EDN: CWLIWC.

15. Хамалинская В. В., Морозова О. В. Финансовые аспекты реализации государственной политики в области импортозамещения в России // Сибирская финансовая школа. 2025. № 1. С. 108-118. <https://doi.org/10.34020/1993-4386-2025-1-108-118>.

16. Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан // Официальный сайт. URL: <https://mpt.tatarstan.ru/>.

17. Калужский фармацевтический кластер // Официальный сайт. URL: <https://www.pharmclusterkaluga.ru/>.

18. Министерство промышленности, торговли и развития предпринимательства Новосибирской области // Официальный сайт. URL: <https://minrpp.nso.ru/news/5507>.

19. IT-платформа Московского инновационного кластера // Официальный сайт. URL: <https://smarteka.com/practices/it-platforma-moskovskogo-innovacionnogo-klastera>.

20. Сычёва К. Г. Поддержка цифровизации импортозамещения России в санкционном контексте // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 3. С. 142-159. EDN: RGTRQH. <https://doi.org/10.38050/01300105202238>.

Информация об авторах

В. В. Петрушевская – профессор, доктор экономических наук, профессор;

Н. В. Гордеева – доцент, кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors

V. V. Petrushevskaya – Professor, Doctor of Economics, Professor;

N. V. Gordeeva – Associate Professor, Candidate of Economics, Associate Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 06.06.2025; одобрена после рецензирования 15.06.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 06.06.2025; approved after reviewing 15.06.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 65-77.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):65-77.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17119267>

СПЕЦИФИКА СЕТЕВОГО ПАРТНЁРСТВА КАК ОБЪЕКТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Александр Станиславович Сигалов

Московский государственный университет технологий и управления
имени К. Г. Разумовского (Первый казачий университет), Москва, Россия,
sigalov2012@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7356-4077>

Аннотация. Несмотря на то, что различные формы сетевых партнёрств постепенно приобретают широкое распространение в экономике, их особенности с точки зрения обеспечения их экономической безопасности пока остаются недостаточно изученными. Это может создавать риски для использования сетевых партнёрств для решения корпоративных и общенациональных задач. Цель данного исследования заключается в выявлении основных особенностей сетевых партнёрств как объектов обеспечения экономической безопасности. Методологической основой исследования служат положения новой институциональной экономической теории, описывающие деятельности гибридных структур, а также теория экономической безопасности. Показано, что целью создания сетевых структур является устранение рисков, характерных для рыночной и иерархической моделей организации экономической деятельности, однако при этом возникают специфические риски, присущие сетевому подходу. Описаны основные угрозы экономической безопасности сетевых партнёрств. Показаны основные варианты поведения участников сетевых партнёрств при возникновении угроз их экономической безопасности.

Ключевые слова: сетевые партнёрства, гибриды, экономическая безопасность, интеграция, дезинтеграция

Для цитирования: Сигалов А. С. Специфика сетевого партнёрства как объекта обеспечения экономической безопасности // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 65-77. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119267>.

Original article

SPECIFICS OF NETWORK PARTNERSHIPS AS OBJECTS OF ECONOMIC SECURITY ASSURANCE

Aleksandr S. Sigalov

K. G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management
(First Cossack University), Moscow, Russia,
sigalov2012@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7356-4077>

Abstract. Despite the widespread adoption of various forms of network partnerships in the economy, their specifics in terms of ensuring economic security remain understudied. This can create risks for the use of network partnerships in addressing corporate and national challenges. The aim of this research is to identify the main specifics of network partnerships as objects of economic security assurance. The methodological basis of the research includes the provisions of new institutional economic theory describing the activities of hybrid structures, as well as economic security theory. It is shown that the purpose of creating network structures is to eliminate risks characteristic of market and hierarchical models of economic activity organization, but this also gives rise to specific risks inherent in the network approach. The main threats to the economic security of network partnerships are described. The main behavioral patterns of network partnership participants when threats to their economic security arise are shown.

Keywords: network partnerships, hybrids, economic security, integration, disintegration

For citation: Sigalov A. S. Specifics of network partnerships as objects of economic security assurance // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):65-77. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119267>.

Введение

В настоящее время происходит глубокая трансформация моделей организации хозяйственной деятельности. Одиночные фирмы, конкурирующие друг с другом, постепенно уступают место различным формам сетевого партнёрства независимых компаний, совместно занимающихся производством, сохраняя при этом свою самостоятельность (к их числу относятся стратегические альянсы [1; 2], франчайзинговые сети [3; 4], многоуровневые цепочки поставок [5], маркетплейсы [6] и т. д.). Развитие сетевых партнёрств обуславливается как недостаточностью ресурсов отдельных предприятий для эффективного ведения бизнеса в условиях усложнения производственных процессов, роста неопределённости внешней среды, необходимости постоянного снижения издержек за счёт экономии на масштабе и т. д., так и переходом общества к новому цифровому технологическому укладу (поскольку цифровые технологии значительно упростили формирование сетевых партнёрств – вплоть до возможности оперативного создания т. н. виртуальных предприятий [3; 7; 8]).

Необходимо отметить, что пока нет единой терминологии для обозначения этой специфической модели ведения бизнеса. В западной экономической терминологии эти формы чаще называются гибридными, поскольку они представляют собой компромисс между рыночной и иерархической моделями организации транзакций [9; 10]. В русскоязычной литературе по международной торговле встречается обозначение «неакционерные формы организации международного производства» [11]. Предлагался также достаточно удобный термин «метафирма» [12; 13], который, однако, не получил распространения. В российских источниках чаще всего используются

термины «сетевые партнёрства» или «предпринимательские сети» [1], которые в данной работе будут применяться как синонимы.

Сетевым партнёрствам (или предпринимательским сетям) посвящено значительное количество публикаций. Иностранные исследователи преимущественно изучают особенности функционирования таких партнёрств и факторы их эффективности, а также разрабатывают их классификации. В России, в силу специфики стоящих перед нашей страной вызовов, основное внимание уделяют использованию сетевых партнёрств для решения задач отраслевого и национального экономического развития, в частности для импортозамещения. Однако такая ключевая проблема деятельности сетевых партнёрств как обеспечение их экономической безопасности пока остаётся практически неизученной как в России, так и в западных исследованиях по экономике и управлению. Необходимо отметить, что вопросы экономической безопасности отдельных видов сетевых партнёрств рассматривались в литературе [14], однако при этом не изучались риски, которые присущи сетевым партнёрствам в целом. Кроме того, в настоящее время существуют исследования, посвящённые проблемам экономической безопасности интегрированных структур (представляющих собой совокупность отдельных юридических лиц, находящихся под контролем и в собственности единой головной структуры или одного владельца) [15; 16; 17; 18], однако по своей организационно-экономической природе эти участники хозяйственной деятельности принципиально отличаются от сетевых партнёрств, и предложенные для обеспечения их экономической безопасности методики не соответствуют особенностям предпринимательских сетей.

Очевидно, что устранение этого пробела в понимании деятельности сетевых партнёрств представляет собой важную исследовательскую и прикладную задачу с учётом той роли, которую сетевые организации играют в современной экономике. Особое значение эта задача имеет для нашей страны, где сетевые структуры, как было сказано выше, используются в качестве инструмента реализации стратегии импортозамещения и противодействия санкционному давлению со стороны коллективного Запада, вследствие чего обеспечение их экономической безопасности напрямую связано с обеспечением национальной экономической безопасности для Российской Федерации.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в выявлении ключевых особенностей сетевых партнёрств как объектов обеспечения экономической безопасности. Сразу следует отметить, что существует большое количество разновидностей сетевых партнёрств, каждое из которых обладает собственной спецификой с точки зрения обеспечения экономической безопасности. Наша задача состоит не в том, чтобы описать специфику экономической безопасности всех этих разновидностей, а, напротив, в том, чтобы выявить те общие элементы, связанные с обеспечением экономической безопасности, которые характерны для сетевых партнёрств в целом как специфической формы организации хозяйственной деятельности.

Задачи исследования:

описание отличительных признаков сетевых структур, противопоставляющих их традиционным иерархическим фирмам;

описание направлений формирования сетевых структур;

идентификация целей формирования сетевых структур как инструментов обеспечения экономической безопасности их участников;

выявление видов угроз экономической безопасности сетевого партнёрства;

идентификация стратегий поведения участников сетевого партнёрства при возникновении угроз их собственной экономической безопасности и экономической безопасности сетевого партнёрства в целом.

Методы исследования

Выполненное нами исследование носит теоретический характер. В его основу положены, с одной стороны, концептуальные положения, характеризующие деятельность сетевых структур, развитые в исследованиях О. Уильямсона [9], К. Менара [10], Е. В. Устюжаниной [19; 20; 21], В. А. Плотникова [4] и других российских и зарубежных учёных, занимавшихся проблематикой функционирования сетевых партнёрств, а с другой стороны, теоретические принципы и методологические рекомендации по обеспечению экономической безопасности бизнеса, предложенные в работах С. А. Афонцева [22], В. К. Сенчагова [23] и других авторов (преимущественно российских), занимавшихся развитием теории экономической безопасности. В основу нашего исследования положены сравнительный метод и метод анализа и синтеза. Кроме того, для представления полученных результатов использованы графические и табличные методы.

Результаты исследования и их обсуждение

Сетевые партнёрства представляют собой объединения независимых (т. е. не контролируемых общим собственником) компаний (и, шире, организаций), которые совместно занимаются производством товаров или услуг (англ. *value co-creation* – совместное создание ценности). Объединение отличает сетевые партнёрства от рыночных отношений, а наличие независимости участников – от интегрированных структур. Отношения между ними характеризуются значительно более высокой степенью учёта интересов каждого из участников, чем это типично как для чисто рыночного взаимодействия (при котором каждая компания ориентируется исключительно на свою прибыль), так и для чисто иерархической модели (где деятельность отдельных подразделений полностью подчинена целям головной структуры), а также наличием совместных целей, для достижения которых сотрудничают все участники. В рамках сетевого партнёрства фирмы частично утрачивают свою независимость (из-за необходимости согласовывать свою деятельность, а также возможной передачи отдельных функций в совместные структуры), однако сохраняют значительную степень самостоятельности (в отличие от вертикальной интеграции, где у подразделений полностью отсутствует фактическая автономия). Речь идёт о своеобразном балансе взаимозависимости и самостоятельности, в силу чего сетевые партнёрства, как было сказано выше, нередко именуют гибридными. Участниками сетевых структур могут быть как коммерческие компании (стратегические альянсы, франчайзинговые сети и т. д.), так и государственные структуры (государственно-частное партнёрство) и даже некоммерческие организации (в частности, хорошо известны долгосрочные формы сотрудничества бизнеса с различными фондами).

Отличительными признаками сетевых партнёрств являются:

1. Сочетание конкуренции и сотрудничества между участниками (коопкуренция);
2. Объединение ресурсов участников для достижения совместных целей.

К. Менар также указывает на ещё один признак сетевых партнёрств – наличие формального договора между участниками [10], однако, по нашему мнению, этот пункт может быть исключён, поскольку существуют такие разновидности партнёрств, у которых контракт отсутствует (например, кластеры).

Сетевые партнёрства формируются по двум основным направлениям:

1. Интеграция, т. е. объединение независимых предприятий для совместного ведения деятельности. С точки зрения новой институциональной экономической теории речь идёт о переходе этих компаний от рыночной к гибридной модели взаимодействия. В имеющейся в открытом доступе литературе именно интеграция указывается в качестве основного способа создания сетевых структур [1; 4]. Примером такой ситуации является создание стратегического альянса;

2. Дезинтеграция, при которой сетевое партнёрство формируется путём разделения единого предприятия на самостоятельные фирмы и выстраивания между ними экономических отношений [24]. Этот вариант в литературе практически не представлен, однако на практике он реализуется достаточно часто. Его основной целью является отказ фирмы от избыточных для неё производственных мощностей при сохранении возможности их использования. При данном подходе фирма выделяет избыточное для неё подразделение в самостоятельную структуру (при этом отказываясь от полного юридического контроля над ним) и размещает у него заказы (при этом подразделение получает возможность привлекать и сторонних заказчиков). Благодаря этой модели фирма сохраняет доступ к необходимым ей производственным мощностям, но существенно повышает эффективность их использования. В этом случае единая вертикальная или горизонтальная интегрированная структура (основанная на иерархическом взаимодействии) замещается сетевым (гибридным) партнёрством. Отметим, что дезинтеграцию не следует путать с трансформацией фирмы в группу компаний, при которой создаётся несколько формально самостоятельных юридических лиц, однако принадлежащих одному владельцу.

Интеграция и дезинтеграция могут комбинироваться. Например, фирма может не создавать отдельное независимое предприятие для управления избыточными производственными мощностями, а передать эти мощности уже существующей сторонней компании, которая будет на их основе вести производственную деятельность в интересах прежнего владельца (т. е. станет для него аутсорсером). Очевидно, что выделение мощностей представляет собой дезинтеграцию, тогда как долгосрочное сотрудничество с внешним аутсорсером является интеграцией. Кроме того, по одним направлениям своей деятельности компания может использовать дезинтеграцию, а по другим – интеграцию.

Цели, которые преследуют участники сетевого партнёрства при его формировании с учётом их экономической безопасности, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Цели использования сетевого партнёрства как инструмента обеспечения экономической безопасности его участников
 Table 1 – Objectives of using a network partnership as a tool to ensure the economic security of its participants

Свойства гибридного (сетевого) партнёрства	Интеграция	Дезинтеграция
Коопкуренция	Устранение избыточной рыночной неопределённости (обусловленной наличием конкуренции) при сохранении самостоятельности	Повышение управляемости дезинтегрируемой фирмы (т. е. снижение транзакционных издержек управления) в сочетании с недопущением избыточной конкуренции
Объединение ресурсов	Возможность доступа к необходимым ресурсам без самостоятельного инвестирования в их создание	Отказ от избыточных затрат на содержание производственных мощностей и формирование связанных с ними непрофильных компетенций. Повышение эффективности деятельности благодаря возможности сосредоточиться на профильных направлениях

Таким образом, благодаря выстраиванию сетевых партнёрств фирмы снижают риски своей деятельности (поскольку рыночные риски устраняются за счёт прозрачных правил взаимодействия участников партнёрства, согласованию их совместной деятельности, а также наличию совместных кратко- и среднесрочных планов), а также свои затраты и повышают эффективность (как благодаря снижению затрат на содержание производственных мощностей в случае дезинтеграции, так и за счёт гарантированного доступа к необходимым активам при интеграции, т. е. эффекта сервисного рычага [25]), что положительно сказывается на их финансовой устойчивости и способствует обеспечению их экономической безопасности. В то же время при интеграции участники сетевого партнёрства не только избегают рисков, присущих независимым предприятиям при исключительно рыночном взаимодействии, но и не допускают возникновения рисков, характерных для вертикально или горизонтально интегрированных структур (т. е. при иерархической модели организации хозяйственной деятельности). Аналогично, проводя дезинтеграцию, фирма устраняет риски, характерные для интегрированных (иерархических) структур, и при этом не допускает возникновения рисков, типичных для рыночного взаимодействия.

При этом, однако, сетевому партнёрству также присущи специфические риски, обусловленные в первую очередь следующими факторами:

возможность его неэффективной координации, из-за чего фактический экономический эффект сетевого партнёрства окажется меньше ожидаемого, а затраты на взаимодействие участников, напротив, выше. В результате этого на практике сетевая модель сотрудничества может оказаться менее эффективной, чем рыночная или иерархическая. Возникновение этого риска обуславливается некорректным определением целей партнёрства, неправильным выбором участников, а также неэффективной разработкой и реализацией процедуры их взаимодействия. В случае распада партнёрства его прежние участники для сохранения доступа к необходимым им ресурсам могут быть вынуждены формировать их самостоятельно (т. е. реализовывать иерархическую модель хозяйственной деятельности);

заинтересованность участников в максимизации своей индивидуальной выгоды, а не в достижении целей партнёрства, что также становится причиной невозможности достижения целей партнёрства и его последующего распада. Этот блок проблем также в значительной степени связан с неправильным выбором участников, а также с недостаточно проработанными регламентами их взаимодействия и контроля выполнения их взаимных обязательств. Отметим, что этот фактор может быть связан не только с недобросовестностью отдельных участников партнёрства, но и с резким изменением среды ведения бизнеса, в силу чего стремление к достижению индивидуальной выгоды (а в отдельных случаях – просто стремление не допустить чрезмерно больших потерь и сохранить свой бизнес) становится важнее, чем выполнение обязательств перед партнёрами по сетевой структуре. Примером может быть санкционное давление на Россию, из-за которого западные участники сетевых партнёрств расторгли или заморозили сотрудничество с российскими предприятиями, лишив их доступа к своим активам, необходимым для их производственной деятельности. Особенно наглядно это проявилось в авиационной отрасли нашей страны. В результате первой волны санкций в 2014 г., вызванной добровольным вхождением Крыма в состав Российской Федерации [26], иностранные лизинговые компании (лизинг представляет собой одну из форм сетевого партнёрства) стали расторгать договоры о сотрудничестве с российскими авиакомпаниями (поскольку для данных лизинговых компаний требования законодательства их стран были важнее обязательств перед лизингополучателями

из Российской Федерации) [25]. Из-за этого бюджетная авиакомпания «Добролёт», входившая в структуру «Аэрофлота», была вынуждена прекратить свою деятельность. Напротив, когда в ходе беспрецедентного санкционного давления на Россию после начала специальной военной операции на Украине в феврале 2022 г. коллективный Запад ввёл полный запрет на лизинг самолетов для российских авиакомпаний, авиаперевозчики в соответствии с принятым политическим решением не стали возвращать самолеты иностранным лизингодателям, а продолжили их использовать, поскольку сохранение деятельности российских авиакомпаний и обеспечение транспортной связности нашей страны имеет большое значение (особенно в условиях беспрецедентного и неоправданного санкционного давления). При этом необходимо отметить исключительную ответственность российских авиакомпаний по отношению к иностранным лизингодателям. Речь ни в коем случае не шла о конфискации самолетов. Лизинговые платежи продолжали начисляться, а часть авиакомпаний выкупила используемые ими самолеты (т. е. перешла от сетевой модели формирования необходимых ей производственных мощностей к иерархической). Легко убедиться в том, что распад этих сетевых партнёрств обусловлен некорректным выбором партнёров, причём с обеих сторон (т.е. со стороны как лизингодателей, так и лизингополучателей), поскольку при этом выборе недостаточно учитывались геополитические риски. Однако для западных лизингодателей последствия распада этих партнёрств были сравнительно невелики, поскольку у них есть обширная клиентура (помимо российских лизингополучателей), при этом, как было сказано выше, после 2022 г. российские авиакомпании активно выкупали самолеты, которые они брали в лизинг. Для российских авиакомпаний, напротив, прекращение сотрудничества привело к значительным дополнительным издержкам. Однако их выбор западных лизингодателей в качестве сетевых партнёров объясняется тем, что лизингом необходимой авиатехники занимаются преимущественно фирмы из стран коллективного Запада.

В результате возникает угроза того, что партнёрство распадётся, а инвестиции, вложенные в его создание, не окупятся, при этом его бывшие участники понесут большие потери как из-за невозможности сохранения доступа к необходимым активам, так и из-за обострения конкуренции между ними (поскольку сетевая модель отношений замещается рыночной, а коопкуренция переходит в конкуренцию) (рисунок 1).

Ещё один важный аспект управления экономической безопасностью сетевых партнёрств заключается в том, что необходимо разграничивать экономическую безопасность самого партнёрства (как совокупности независимых компаний, совместно ведущих хозяйственную деятельность) и экономическую безопасность его участников. Как было сказано выше, для обеспечения собственной экономической безопасности участники партнёрства могут принять меры, ведущие к его распаду (т. е. создать угрозу его экономической безопасности). Это служит указанием на то, что экономическая безопасность сетевого партнёрства и экономическая безопасность его участников не являются равнозначными понятиями. Таким образом, сетевое партнёрство с точки зрения его участников может выступать не как самостоятельная структура, а как инструмент обеспечения экономической безопасности их деятельности (см. таблицу 1). В том случае, если сетевое партнёрство перестаёт справляться с этой функцией, оно утрачивает свою привлекательность для его участников. При этом, разумеется, пока сетевое партнёрство способствует достижению целей участников, они будут принимать меры по его сохранению, в т.ч. и путём противодействия угрозам его экономической безопасности.



Рисунок 1 – Сетевое партнёрство как инструмент обеспечения экономической безопасности его участников

Figure 1 – Network partnership as a tool for ensuring the economic security of its participants

Аналогично, сетевое партнёрство также заинтересовано в обеспечении собственной экономической безопасности и включает в свой состав участников для достижения совместных целей (иными словами, участники партнёрства представляют собой ресурс для обеспечения его деятельности). В том случае, когда по какой-либо причине деятельность отдельных участников партнёрства вступает в противоречие с его целями и может создать угрозу для его экономической безопасности, данные участники могут быть исключены из партнёрства (а само оно, таким образом, может продолжить своё функционирование в сокращённом составе). Примером могут быть франчайзинговые сети, где франчайзи, не справившиеся со своими обязательствами перед франчайзером (и тем самым создающие угрозу для бренда всей франчайзинговой сети), исключаются из состава его партнёров. Важно отметить, что такая политика франчайзера, хотя формально направленная на защиту его собственного бренда, на практике способствует обеспечению экономических интересов всех участников франчайзинговой сети, т. е. способствует экономической безопасности всего сетевого партнёрства.

Это показывает, что, несмотря на отсутствие полного совпадения между экономической безопасностью сетевого партнёрства и экономической безопасностью его участников, между этими понятиями существует тесная связь:

- угроза экономической безопасности сетевого партнёрства может создать угрозу для экономической безопасности его участников, поскольку их собственная

эффективность зависит от возможности ведения совместной деятельности в составе партнёрства. По этой причине при возникновении угроз экономической безопасности сетевого партнёрства его участники будут заинтересованы в принятии мер по их устранению;

- угроза для экономической безопасности для отдельных участников сетевого партнёрства может стать источником рисков для всего партнёрства в целом. В частности, в том случае, если какой-либо участник играет значимую роль для совместной хозяйственной деятельности сетевого партнёрства (благодаря доступу к уникальным ресурсам, компетенциям, рынкам и т. д.), то угрозы его экономической безопасности (и, как следствие, возможность прекращения его функционирования) создают угрозу для всего партнёрства (из-за утраты этого доступа). В результате остальные участники партнёрства могут принять меры по обеспечению экономической безопасности данной фирмы;

- деятельность отдельных участников сетевого партнёрства по обеспечению собственной экономической безопасности может способствовать обеспечению экономической безопасности всего сетевого партнёрства (как показывает рассмотренный выше пример франчайзинга).

Это означает, что угрозы экономической безопасности партнёрства могут быть разделены на две группы:

- внешние угрозы, связанные с неблагоприятным состоянием внешней среды (эти угрозы могут затрагивать как все партнёрство в целом, так и его отдельных участников);

- внутренние угрозы, обусловленные противоречием целей сетевого партнёрства, индивидуальными интересами и возможностями его участников (а также противоречиями между отдельными участниками).

Классификация основных видов угроз для сетевых партнёрств представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Основные виды угроз экономической безопасности сетевых партнёрств
 Table 2 – The main types of threats to the economic security of network partnerships

Классификационный критерий	Типы угроз и их характеристика
Объект воздействия	Общие (затрагивающие всё сетевое партнёрство в целом) Частные (затрагивающие отдельных участников)
Источник угрозы	Внешние (возникающие во внешней среде) Внутренние (возникающие внутри сетевого партнёрства)
Природа угроз	Субъективные (возникающие из-за преднамеренных или непреднамеренных действий отдельных лиц или организаций) Объективные (возникающие помимо воли человека)
Уровень угроз	Критические (делающие невозможным достижение целей партнёрства) Значимые (усложняющие достижение целей партнёрства и требующие принятия неплановых мер для их устранения) Незначительные (для которых разработан план их устранения и которые не оказывают существенного влияния на деятельность партнёрства)

В качестве классификационных критериев мы предлагаем использовать:

- объект воздействия, т. е. элементы сетевого партнёрства, для которых возникают угрозы экономической безопасности;

- источник угрозы, т. е. та среда, в которой возникает угроза;
- природу угроз, т. е. причины, приведшие к возникновению рисков для экономической безопасности сетевого партнёрства;
- уровень угроз, т. е. степень влияния негативных последствий этих угроз на экономическую безопасность сетевого партнёрства.

Стратегии, которые могут быть реализованы участниками сетевых партнёрств для устранения угроз собственной экономической безопасности и экономической безопасности партнёрства, представлены на рисунке 2.

	Угрозы экономической безопасности партнёрства	Угрозы экономической безопасности участников
Целесообразнее противодействовать угрозам в составе партнёрства	I. Стратегия совместного противодействия общим угрозам: - совместная деятельность участников партнёрства по противодействию угрозам его экономической безопасности; - возможно исключение из состава партнёрства тех участников, которые создают угрозу его экономической безопасности. Возможный результат: продолжение деятельности партнёрства (возможно, в сокращённом составе)	II. Стратегия совместного противодействия частным угрозам: участники партнёрства остаются в его составе, чтобы использовать его ресурсы для противодействия угрозам своей экономической безопасности. Возможный результат: продолжение деятельности партнёрства
Целесообразнее индивидуальное противодействие	III. Стратегия индивидуального противодействия общим угрозам: участники партнёрства могут предпочесть выйти из его состава, чтобы не допустить возникновения угроз своей экономической безопасности. Возможные результаты: - полный распад партнёрства; - продолжение деятельности партнёрства в сокращённом составе	IV. Стратегия индивидуального противодействия частным угрозам: сохранение партнёрства становится нецелесообразным для его участников. Возможные результаты: - полный распад партнёрства; - продолжение деятельности партнёрства в сокращённом составе (теми участниками, которые не затронуты частными угрозами)

Рисунок 2 – Матрица стратегий поведения участников сетевого партнёрства при разных типах угроз экономической безопасности

Figure 2 – Matrix of behavior strategies of network partnership participants in different types of threats to economic security

Рисунок 2 показывает, что устойчивость сетевого партнёрства во многом зависит от того, насколько значимым является его сохранение для обеспечения экономической безопасности его участников. Иными словами, более устойчивыми будут сетевые партнёрства, создающие значимую ценность для его участников, характеризующиеся высоким уровнем их взаимозависимости (например, за счёт возможности доступа к уникальным ресурсам) и значительной близостью целей (что указывает на важность тщательного отбора участников) и располагающие тщательно разработанными регламентами взаимодействия и контроля выполнения взаимных обязательств. Это минимизирует риски возникновения противоречий между интересами отдельных участников и сетевого партнёрства в целом.

Выводы

Таким образом, мы можем сформулировать следующие выводы:

- сетевые партнёрства могут формироваться как на основе интеграции (путём добровольного объединения независимых предприятий для совместного ведения хозяйственной деятельности), так и на основе дезинтеграции (путём разделения единой структуры на самостоятельные фирмы с последующим выстраиванием между ними сетевых отношений);

- формирование сетевых партнёрств способствует обеспечению экономической безопасности их участников благодаря снижению рыночных рисков (т. е. повышению определённости условий ведения хозяйственной деятельности), сокращению затрат и повышению эффективности (в т. ч. благодаря возможности сосредоточиться на профильной деятельности). Использование сетевого подхода позволяет устранить специфические риски, присущие рыночной и иерархической моделями организации хозяйственной деятельности;

- сетевому сотрудничеству присущи собственные специфические риски, которые необходимо принимать во внимание при формировании сетевых партнёрств (как при обосновании решения о целесообразности создания такого партнёрства и разработке стратегии его развития, так и для принятия мер по минимизации угроз его экономической безопасности);

- необходимо разграничивать угрозы экономической безопасности сетевого партнёрства (т. е. факторы, которые могут создать препятствия для ведения совместной хозяйственной деятельности его участниками) и угрозы экономической безопасности участников сетевого партнёрства;

- угрозы экономической безопасности сетевого партнёрства могут быть разделены на внешние (связанные с неблагоприятными изменениями внешней среды) и внутренние (обусловленные противоречиями между целями партнёрства и интересами его участников);

- полученные нами теоретические результаты могут быть использованы в дальнейшем в качестве научно-методической основы для разработки стратегий и мероприятий по обеспечению экономической безопасности сетевых партнёрств и их отдельных участников. Формирование рекомендаций по разработке данных стратегий представляет собой перспективное направление дальнейших исследований.

Список источников

1. Дмитриев Д. В. Менеджмент совместного создания ценности на основе межфирменного стратегического гибридного альянса // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2025. № 2. С. 51-63. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2025-2-51-63>.

2. Котляров И. Д. Альянс на рынке морских грузоперевозок: выгоды и риски для мировой экономики // Мир транспорта. 2015. Т. 13, № 1. С. 100-107. EDN: TNZQZL. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23213771>.

3. Бахарев В. В., Клименко А. Р., Мышаев К. М., Фан Ц. Развитие рынка франчайзинга в Российской Федерации в условиях перехода к цифровой экономике // Теоретическая экономика. 2025. № 2(122). С. 93-103. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-2-93-103>.

4. Пахомов В. И., Плотников В. А., Усов Д. Ю. Управление сетевыми предприятиями (на примере франчайзинговых сетей). Санкт-Петербург: Р-Копи, 2014. 174 с. EDN: TUMFUD. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23510048>.

5. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. 2011. № 3. С. 123-131. EDN: OHWWBD. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16993967>.

6. Куликова О. М., Суворова С. Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 6(48). С. 50-55. <https://doi.org/10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008>.

7. Котляров И. Д. Формы ведения предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве: попытка классификации // Экономическая наука современной России. 2011. № 2. С. 89-100. EDN: NXWVQT. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16536964>.

8. Лавская К. К., Барыкин С. Е., Божук С. Г., Макаренко Е. А. Цифровая кооперация в пассажирских авиаперевозках как фактор повышения качества обслуживания пассажиров // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2025. Т. 27, № 3. С. 154-169. <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2025-27-3-154-169>.

9. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Санкт-Петербург: Лениздат, 1996. 704 с.

10. Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 2004. Vol. 60, no. 3. P. 345-376. <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>.

11. Аксёнова Е. М. ТНК во Вьетнаме: акционерные и неакционерные способы организации международного производства // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития. 2015. № 29. С. 146-163. EDN: VZENKR. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26100861>.

12. Котляров И. Д. Метафирма как форма организации хозяйственной деятельности // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах, Уфа – Красноуфольск, 22-24 октября 2015 года. Том 1. Уфа – Красноуфольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. С. 88-91. EDN: UTVXTR. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24669522>.

13. Котляров И. Д. Нетипичные формы организации хозяйственной деятельности // Экономическая наука современной России. 2017. № 1. С. 22-40. EDN: YLERXP. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29026217>.

14. Курбанов А. Х., Князьнеделин Р. А., Плотников В. А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18, № 2. С. 185-192. <https://doi.org/10.18334/rp.18.2.37362>.

15. Гурьянов А. В., Плотников В. А., Юсуфова А. М. Система внутреннего контроля предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности // Управленческое консультирование. 2024. № 1. С. 74-83. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-1-74-83>.

16. Плотников В. А. Особенности стратегического управления организациями в условиях современного санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4. С. 547-551. EDN: NOKIES. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54763052>.

17. Плотников В. А., Федотова Г. В. Генезис контроля в системе публичного управления России // Экономическое возрождение России. 2013. № 2. С. 101-110. EDN: RASJRD. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20230629>.
18. Чистов И. В. Анализ нормативно-правового регулирования инновационной деятельности в Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. 2012. № 1. С. 58-64. EDN: PLXAKP. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18365190>.
19. Дементьев В. Е., Евсюков С. Г., Устюжанина Е. В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 1. С. 89-112. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.105>.
20. Комарова И. П., Устюжанина Е. В. О подходе к измерению сетевого капитала компании // Экономика и математические методы. 2024. Т. 60, № 4. С. 5-14. <https://doi.org/10.31857/S0424738824040019>.
21. Устюжанина Е. В. Вопросы построения теории координации хозяйственного взаимодействия // Журнал институциональных исследований. 2022. Т. 14, № 1. С. 25-35. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2022.14.1.025-035>.
22. Афонцев С. А. Национальная экономическая безопасность: на пути к теоретическому консенсусу // Мировая экономика и международные отношения. 2002. № 10. С. 30-39. EDN: RAAOAD. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20199286>.
23. Экономическая безопасность: производство – финансы – банки / под ред. В. К. Сенчагова. Москва: Финстатинформ, 1998. 621 с. EDN: TNFURF. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23178868>.
24. Вертакова Ю. В., Бедакова М. С. Проявление дезинтеграционных процессов в промышленности: формы, типы, влияющие факторы // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2016. № 1(35). С. 58-62. EDN: VVYCZV. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25952924>.
25. Котляров И. Д. Сервисный рычаг и обеспечение доступа к производственным активам предприятия // Вестник НГУЭУ. 2014. № 4. С. 164-172. EDN: TCBQLF. <https://elibrary.ru/item.asp?id=22668878>.
26. Курбанов А. Х., Пахомов В. И., Плотников В. А. Интеграция экономики Крыма в российскую экономическую систему: состояние и перспективы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2014. № 4. С. 29-37. EDN: SMXGJB. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21975702>.

Информация об авторах

А. С. Сигалов – аспирант.

Information about the authors

A. S. Sigalov – Candidate of Science Student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 06.08.2025; одобрена после рецензирования 13.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 06.08.2025; approved after reviewing 13.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 78-86.

Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):78-86.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 65.011:005.95

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106220>

**МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ: ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ
И РЕФЛЕКСИВНО-АДАПТИВНЫЙ ПОДХОД**

Анна Сергеевна Волочко¹, Алла Мироновна Стадник²

^{1,2}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹volochko.a@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4735-1229>

²alla_stadnik66@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8760-8615>

Аннотация. Статья посвящена всестороннему и комплексному анализу трансформационных процессов, происходящих в кадровой политике органов исполнительной власти Российской Федерации, в условиях становления и развития современной модели государственного управления. В центре внимания находится переосмысление роли человеческого ресурса как ключевого стратегического актива, обеспечивающего устойчивость, гибкость и результативность государственного управления в условиях нарастающей сложности внешней среды и высоких требований к эффективности публичной службы. Особый акцент сделан на внедрении инновационных управленческих подходов, в частности, принципов рефлексивного управления, предполагающих развитие механизмов саморегуляции, обратной связи и постоянного анализа качества принимаемых кадровых решений. В статье рассмотрены адаптивные стратегии управления персоналом, направленные на оперативное реагирование на изменения институциональной среды и потребностей общества. Обоснована необходимость институционализации системы управления человеческими ресурсами на базе современных экономических категорий и концептов, таких как человеческий капитал, транзакционные издержки, инвестиции в управленческое развитие, что позволяет рассматривать кадровую политику не только как совокупность административных процедур, но и как элемент стратегического планирования и устойчивого развития государственной службы.

Ключевые слова: государственная служба, рефлексивное управление, адаптивная стратегия, кадровая политика, человеческий капитал, эффективность, нормативно-правовая база, институциональные преобразования

Для цитирования: Волочко А. С., Стадник А. М. Модернизация системы управления персоналом в органах исполнительной власти: экономико-правовой и рефлексивно-адаптивный подход // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 78-86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106220>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

MODERNIZATION OF THE HR-MANAGEMENT SYSTEM IN EXECUTIVE AUTHORITIES: ECONOMIC-LEGAL AND REFLEXIVE-ADAPTIVE APPROACH

Anna S. Volochko¹, Alla M. Stadnik²

^{1,2}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹volochko.a@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4735-1229>

²alla_stadnik66@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8760-8615>

Abstract. The article is devoted to a comprehensive and integrated analysis of the transformation processes taking place in the personnel policy of the executive bodies of the Russian Federation in the context of the formation and development of a modern model of public administration. The focus is on rethinking the role of human resources as a key strategic asset that ensures sustainability, flexibility and effectiveness of public administration in the context of the increasing complexity of the external environment and high demands on the efficiency of the public service. Particular emphasis is placed on the introduction of innovative management approaches, in particular, the principles of reflexive management, which involve the development of self-regulation mechanisms, feedback and continuous analysis of the quality of personnel decisions. The article considers adaptive personnel management strategies aimed at promptly responding to changes in the institutional environment and the needs of society. The need for institutionalization of the human resources management system on the basis of modern economic categories and concepts, such as human capital, transaction costs, investments in management development, is substantiated, which allows considering personnel policy not only as a set of administrative procedures, but also as an element of strategic planning and sustainable development of the civil service.

Keywords: civil service, reflexive management, adaptive strategy, personnel policy, human capital, efficiency, legal framework, institutional transformations

For citation: Volochko A. S., Stadnik A. M. Modernization of the HR-management system in executive authorities: economic-legal and reflexive-adaptive approach // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):78-86. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106220>.

Введение

Современные социально-экономические трансформации, цифровизация государственного управления и возрастающая неопределённость внешней среды требуют пересмотра существующих моделей управления персоналом в органах государственной власти. В условиях повышенной волатильности социально-экономических процессов и усложнения институциональных требований к эффективности государственного управления особенно остро встаёт вопрос модернизации системы кадрового обеспечения.

Федеральные стратегические документы, включая Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также национальные проекты подчёркивают необходимость перехода от административного управления кадрами к стратегическому, ориентированному на развитие человеческого капитала, рефлексивную адаптацию и результативность.

В условиях стремительных социально-экономических и технологических изменений кадровая политика органов исполнительной власти сталкивается с рядом существенных вызовов. Среди них – рост институциональных рисков, усиливающаяся конкуренция за квалифицированные кадры, усложнение профессиональных требований

к государственным служащим, а также необходимость оперативного реагирования на трансформации внешней среды. Существующие механизмы управления персоналом нередко демонстрируют инерционность, фрагментарность и неспособность обеспечить необходимый уровень гибкости и адаптивности. В практике наблюдается недостаточная согласованность между целями кадровой политики и реализуемыми инструментами, низкий уровень интеграции аналитических подходов в принятии решений, дефицит системной обратной связи, а также ограниченность персонализированных траекторий профессионального развития. Всё это приводит к снижению результативности кадровых процессов, росту транзакционных издержек и ослаблению устойчивости государственных институтов.

Актуальность выбранного предмета исследования обусловлена необходимостью концептуального и практического переосмысления подходов к управлению человеческими ресурсами в государственном секторе. На сегодняшний день традиционные модели кадрового администрирования не соответствуют требованиям времени и не способны обеспечить стратегически ориентированное развитие персонала. Необходим переход к более гибким, адаптивным и рефлексивным формам управления, которые учитывают изменчивость внешней среды, институциональные особенности системы государственной службы и потребности в формировании устойчивого кадрового потенциала.

В теоретическом аспекте рефлексивное управление опирается на синтез положений теории организации, социальной психологии и теории сложных адаптивных систем. Его реализация в государственной службе требует не только институциональных изменений, но и трансформации управленческого менталитета, в рамках которого кадровая функция перестаёт быть вспомогательной и приобретает стратегическую значимость. В этом контексте реализация рефлексивного управления и адаптивной кадровой стратегии выступает актуальным и необходимым направлением развития системы управления человеческими ресурсами в государственном секторе. Эти подходы позволяют органам исполнительной власти не просто реагировать на внешние и внутренние изменения, но и целенаправленно формировать кадровую политику, основанную на принципах анализа, обратной связи, постоянного совершенствования и стратегического прогнозирования. Рефлексивное управление обеспечивает системный мониторинг, критическую переоценку текущих практик и формирование культуры осмысленного принятия решений, в то время как адаптивная кадровая стратегия позволяет гибко настраивать кадровую политику под изменяющиеся потребности, опираясь на данные, компетенции и персонализированные траектории развития сотрудников.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является теоретико-практический анализ механизмов модернизации системы управления организационными изменениями развития персонала в органах государственной власти с акцентом на рефлексивное управление и адаптивные кадровые стратегии в условиях динамичной социально-экономической среды.

Основные задачи исследования:

1. Провести систематизацию современных научных подходов к управлению персоналом в публичном секторе с позиции экономической теории.
2. Выявить институциональные и нормативные ограничения существующих кадровых моделей в органах исполнительной власти.
3. Оценить возможности внедрения рефлексивных и адаптивных методов управления человеческими ресурсами.
4. Определить роль корпоративной культуры и социального капитала в обеспечении устойчивости кадровых трансформаций.
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности кадровой политики с учётом требований экономической результативности и стратегической гибкости.

Методы исследования

В рамках настоящего исследования использован комплекс взаимодополняющих методов, соответствующих междисциплинарному характеру темы и обеспечивающих целостный анализ проблематики модернизации системы управления персоналом в органах исполнительной власти. Основу методологического аппарата составили следующие подходы:

1. Институциональный анализ применялся для выявления правовых и организационных ограничений, влияющих на функционирование и трансформацию кадровых механизмов в системе публичного управления. Данный метод позволил оценить эффективность существующих нормативных регуляторов и институтов, регулирующих кадровую политику.

2. Системный подход обеспечил целостное восприятие кадровой системы как совокупности взаимосвязанных элементов (кадровые процессы, управленческие практики, организационная структура), функционирующих в динамичной среде. Использование системного подхода позволило учесть внутренние и внешние факторы, влияющие на устойчивость и адаптивность управления персоналом.

3. Контент-анализ нормативно-правовых актов и стратегических документов позволил выявить ключевые тенденции в развитии государственной кадровой политики, а также определить соответствие между заявленными стратегиями и их реализацией на практике.

4. Рефлексивно-адаптивный подход выступал как метатеоретическая рамка, позволившая осмыслить кадровую систему не как статичную структуру, а как самообучающуюся и развивающуюся организационную модель, способную к самоанализу и корректировке стратегий в условиях неопределённости.

Результаты исследования и их обсуждение

Аналитический обзор современных исследований по управлению человеческими ресурсами в государственных органах исполнительной власти демонстрирует динамичное развитие теоретических и прикладных подходов к кадровому менеджменту. В научной дискуссии всё чаще акцентируется внимание на необходимости интеграции экономико-управленческих механизмов и правового регулирования для повышения адаптивности и эффективности государственных кадровых систем.

В частности, Т. А. Власова [1] и И. В. Волков [2] раскрывают вопросы комплексного анализа кадрового потенциала с акцентом на оценку квалификаций и мотивационных факторов, способствующих повышению продуктивности государственных служащих. Такие учёные, как Б. А. Воронин [3] и Г. Г. Вукович [4] подчёркивают важность внедрения адаптивных моделей управления, позволяющих минимизировать институциональные риски и обеспечивать устойчивость в условиях внешних экономических и политических трансформаций.

Данные А. Я. Кибанова [5] и В. Г. Коноваловой [6] отражают нормативно-правовые основы кадровой политики, включая применение положений Федерального закона Российской Федерации № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и иных регулятивных актов, направленных на стандартизацию и оптимизацию кадровых процедур. В работах авторов Г. Б. Клейнера [7] и В. С. Сопина [8] рассматривается влияние современных информационных технологий на процессы мониторинга и оценки персонала как критически важные инструменты повышения эффективности.

Особое внимание уделяется исследованию рефлексивного управления и адаптивных стратегий развития человеческого капитала, что находит отражение в публикациях известных авторов Е. М. Широниной [9] и Г. И. Шишлова [10]. Авторы указывают на необходимость формирования кадровых систем, способных к гибкому реагированию на изменения внутренней и внешней среды, что напрямую связано с обеспечением конкурентоспособности государственных институтов в современных социально-экономических условиях.

Следовательно, существующая научная база свидетельствует о необходимости перехода к интегрированным системам кадрового управления, которые учитывают экономические, правовые и организационные аспекты, что и становится основой для формирования новых методических подходов в рамках настоящего исследования.

Современное государственное управление Российской Федерации переживает период институциональных преобразований, связанных с необходимостью повышения эффективности функционирования органов исполнительной власти. Особое внимание уделяется вопросам развития человеческого капитала как ключевого ресурса устойчивого социально-экономического роста. В условиях интенсификации глобальных трансформаций и нарастающей турбулентности внешней среды кадровая политика в системе государственного управления требует трансформации с акцентом на повышенную гибкость и способность к адаптации. Современная парадигма управления персоналом в публичном секторе формируется на стыке теоретико-методологических положений менеджмента, институциональной экономики и социальной психологии. Человеческий капитал при этом трактуется как мультиаспектная экономическая категория, отражающая совокупность профессиональных знаний, практико-ориентированных навыков и управленческих компетенций, обладающих потенциалом создания добавленной стоимости в контексте реализации функций государственного управления. Рефлексивное управление выступает в качестве метауправленческой технологии, обеспечивающей возможность самоорганизации, критической переоценки текущих управленческих стратегий и их оперативной корректировки на основе непрерывного мониторинга и анализа обратной связи. Адаптивная кадровая стратегия, в свою очередь, представляет собой механизм институционального реагирования на экзогенные вызовы и внутренние дисфункции, позволяющий оптимизировать процессы управления человеческими ресурсами с целью минимизации управленческих и институциональных рисков. Кадровая политика в органах исполнительной власти Российской Федерации регулируется следующими основополагающими документами: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [11]; Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»; Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации»; Стратегия развития государственной кадровой политики в Российской Федерации до 2030 года; Трудовой кодекс Российской Федерации [12]; Концепция реформирования государственной службы Российской Федерации [13]. Нормативные акты определяют правовой статус служащих, механизмы конкурсного отбора, процедуры оценки эффективности деятельности, карьерного роста и профессионального развития.

Реализация рефлексивного управления и адаптивной кадровой стратегии выступает ответом на вызовы времени. Эти подходы обеспечивают устойчивость управленческих решений, способствуют снижению институциональных рисков, повышению профессиональной мобильности, развитию компетенций и улучшению эффективности использования человеческого потенциала. Рефлексивное управление можно определить как управленческую парадигму, основанную на системном анализе деятельности, постоянной обратной связи, а также способности института к самонастройке и переоценке применяемых механизмов. Оно способствует формированию системы непрерывного совершенствования, в которой управленческие решения не являются статичными, а подвержены гибкой корректировке с учётом изменений как внешней среды, так и внутренних факторов. Такой подход позволяет выстраивать культуру осмысленного управления, основанную на принципах доказательности, рациональности и стратегического анализа.

Адаптивная кадровая стратегия, в свою очередь, нацелена на выработку инструментов, способных обеспечить соответствие кадрового состава текущим и прогнозируемым потребностям органов исполнительной власти. Её ключевые

характеристики включают гибкость в процедурах найма и ротации, акцент на управленческие и цифровые компетенции, а также использование данных кадровой аналитики для принятия решений. Адаптивная стратегия позволяет учитывать индивидуальные траектории профессионального развития, снижает риски дефицита квалифицированных специалистов и повышает мобильность кадров внутри системы.

Интеграция этих подходов обеспечивает комплексное обновление модели управления персоналом в государственном секторе. Она позволяет не только повысить результативность кадровой политики, но и усилить институциональную устойчивость, снизить транзакционные издержки, повысить уровень заинтересованности персонала, а также выстроить механизмы стратегического управления человеческим капиталом.

Ключевыми элементами рефлексивного управления являются:

1. Системный мониторинг кадровых процессов, предполагающий регулярный и многогранный анализ таких показателей, как уровень текучести кадров, индекс удовлетворённости государственных служащих условиями труда, эффективность и прозрачность процедур подбора и продвижения персонала. Этот мониторинг должен быть встроен в общую систему оценки результативности деятельности органов исполнительной власти, что обеспечит своевременное выявление отклонений и проблемных зон, требующих управленческого вмешательства.

2. Институционализация механизмов обратной связи, которая выражается не просто в получении формализованных отзывов, но в построении полноценной системы, позволяющей участникам кадрового процесса – от исполнителей до руководителей – высказывать суждения о последствиях управленческих решений, участвовать в выработке предложений по их корректировке. Такая обратная связь обеспечивает двустороннюю рефлексивность, формируя устойчивую культуру вовлечённости и ответственности.

3. Периодическая ревизия и переоценка кадровых стратегий, осуществляемая на основе сопоставления достигнутых результатов с изначально поставленными целями и задачами. Данный элемент особенно важен в условиях высокой изменчивости внешней среды, поскольку позволяет обеспечить адаптивность и актуальность стратегических ориентиров, а также непрерывное совершенствование инструментов управления человеческими ресурсами.

4. Разработка и внедрение стандартов рефлексивного анализа, направленных на системную оценку управленческих практик, касающихся ключевых направлений работы с персоналом, таких как отбор, профессиональное обучение, развитие лидерских компетенций и формирование устойчивой мотивации к службе. Такие стандарты обеспечивают единый методологический подход, позволяют сопоставлять эффективность различных кадровых решений и формируют основу для институционального саморазвития.

Среди ключевых проблем, характерных для системы управления персоналом в органах власти, выделяются: фрагментарность институциональной архитектуры кадровых служб; слабая взаимосвязь между стратегическим планированием и реализацией кадровых функций; недостаточная цифровизация и автоматизация процессов управления трудовыми ресурсами; низкий уровень мотивации персонала и недостаточная степень его заинтересованности.

Рефлексивное управление в кадровой политике предполагает постоянную переоценку применяемых инструментов, методов и результатов на основе анализа внутренних и внешних факторов. Такая система обеспечивает гибкость, снижает транзакционные издержки при реализации реформ и способствует институциональному обновлению.

Основными элементами рефлексивного подхода являются: мониторинг качества реализации кадровой стратегии; обратная связь от сотрудников и руководства; ревизия организационной структуры и функций кадровых подразделений; внедрение механизмов управления изменениями.

Адаптивная стратегия предполагает формирование системы, способной гибко реагировать на изменения социально-экономической, технологической и нормативной среды. Ключевые принципы адаптивной кадровой стратегии: вариативность механизмов найма и ротации кадров; прогнозирование потребностей в профессиональных компетенциях; интеграция кадровой аналитики в процессы стратегического планирования; развитие системы непрерывного обучения.

Одним из практических инструментов адаптации является формирование кадрового резерва и программ наставничества, регулируемых на основе Указа Президента Российской Федерации № 61 [14]. По данным РАНХиГС [15], наставничество в 12 федеральных ведомствах позволило снизить затраты на адаптацию новых сотрудников на 18 %, а уровень успешности их прохождения испытательного срока вырос до 92 %.

Эффективность кадровой политики напрямую влияет на результативность деятельности органов власти, что требует анализа экономической составляющей управления персоналом. Основные показатели эффективности: коэффициент заинтересованности персонала; показатели производительности труда; издержки на набор, обучение и удержание персонала; возврат на инвестиции в человеческий капитал.

Современные инструменты оценки включают HR-метрики, b-баланс управленческой отчётности, модели поведенческой экономики, позволяющие количественно оценивать вклад человеческих ресурсов в выполнение государственных программ. Например, ФНС России в 2023 году начала использовать сбалансированную HR-отчётность, что позволило сопоставить уровень квалификации персонала с результатами деятельности подразделений, обеспечив рост продуктивности на 17 % [16].

К рекомендациям по повышению эффективности кадровой политики с учётом требований экономической результативности и стратегической гибкости можно отнести:

1. Институционализацию механизмов рефлексивного управления в кадровой сфере. Важным направлением является развитие систем мониторинга и внутреннего аудита кадровых процедур в федеральных ведомствах. Применение рефлексивного подхода способствует более обоснованному принятию управленческих решений, снижению рисков и повышению прозрачности кадровой политики. В некоторых структурах для этого используются цифровые инструменты обратной связи, что позволяет оперативно учитывать мнение персонала и корректировать управленческие практики.

2. Цифровую трансформацию HR-инфраструктуры и применение аналитических инструментов. Современные технологии автоматизации кадрового учёта, оценки персонала и прогнозирования кадровых потребностей активно внедряются в органах государственной власти. Использование цифровых платформ и ИИ-решений позволяет оптимизировать процессы подбора, адаптации и развития персонала, а также повышает точность кадрового планирования.

3. Стратегическое формирование кадрового резерва и развитие наставничества. Внедрение программ преемственности и наставничества способствует закреплению молодых специалистов в системе государственной службы, а также повышению качества принимаемых решений за счёт передачи опыта. В ряде ведомств успешно реализуются комплексные модели наставничества, включающие сертификацию наставников и оценку эффективности через систему показателей.

4. Внедрение гибких трудовых моделей и кадровой ротации. Актуальными остаются форматы дистанционной и гибкой занятости, а также механизмы внутренней ротации сотрудников. Эти инструменты позволяют повысить мотивацию персонала, сократить риски выгорания и создать более устойчивую систему профессионального развития. Ротация кадров также способствует развитию универсальных компетенций и снижению зависимости от узкопрофильных специалистов.

5. Концептуализацию мотивационных систем с интеграцией KPI и развитием компетенций. Современные мотивационные модели предполагают сочетание материальных и нематериальных стимулов, а также ориентированы на развитие профессиональных и управленческих компетенций. Использование показателей результативности (KPI),

цифровых систем отслеживания прогресса и поощрение за участие в проектах повышает вовлечённость сотрудников и стимулирует рост производительности.

6. Системную интеграцию кадровой стратегии с институциональной и экономической политикой. Эффективное кадровое планирование должно быть согласовано с общими целями социально-экономического развития и национальными приоритетами. Это обеспечивает целостность стратегического управления и способствует устранению системных барьеров, препятствующих реализации государственных программ.

7. Повышение прозрачности кадровых процессов через публичную отчётность. Открытость и подотчётность кадровой политики укрепляют доверие со стороны граждан и повышают внутреннюю управленческую дисциплину. Публикация ключевых кадровых показателей, таких как текучесть, удовлетворённость, эффективность обучения, служит инструментом общественного контроля и позволяет своевременно выявлять зоны для улучшения.

Выводы

Современные вызовы требуют переосмысления роли кадровой политики как ключевого фактора устойчивости государственной системы. Рефлексивное управление и адаптивная кадровая стратегия позволяют интегрировать в практику государственного управления экономические подходы, нацеленные на повышение эффективности, снижение институциональных рисков и укрепление человеческого капитала. Развитие нормативной базы и институциональной инфраструктуры кадровых служб становится необходимым условием реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации. Переход к рефлексивно-адаптивной модели управления персоналом в органах исполнительной власти Российской Федерации представляет собой стратегический ответ на вызовы времени. Такая модель, основанная на экономической целесообразности, гибкости и постоянной самонастройке, позволяет обеспечить институциональную устойчивость, повысить результативность кадровых решений и сформировать современную, профессиональную государственную службу, соответствующую требованиям XXI века. Таким образом, рефлексивно-адаптивный подход представляет собой не просто теоретическую концепцию, а комплексную управленческую технологию, внедрение которой требует политической воли, методологической поддержки, правового регулирования и инвестиций в развитие человеческого капитала как главного актива государственной службы.

Список источников

1. Власова Т. А. Управление персоналом: теория и практика. Москва: Инфра-М, 2020. 320 с.
2. Волков И. В. Стратегии управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 288 с.
3. Воронин Б. А. Государственная кадровая политика: правовые и организационные аспекты. Москва: Юрайт, 2021. 256 с.
4. Вукович Г. Г., Лиджиев Ю. А. Актуальные вопросы кадровой работы в органах государственного управления // Журнал Научные известия. 2021. № 24. С. 39-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-kadrovoy-raboty-v-organah-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer>.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва: Юнити-Дана, 2021. 398 с.
6. Коновалова В. Г. Государственное управление: теория и практика. Москва: Проспект, 2020. 278 с.
7. Клейнер Г. Б. Стратегическое управление и организационно-экономический механизм. Москва: Эксмо, 2020. 352 с.
8. Сопин В. С. Менеджмент в системе государственного и муниципального управления. Москва: Академия, 2019. 244 с.

9. Широнова Е. М. Социально-психологические аспекты управления персоналом. Москва: Инфра-М, 2022. 230 с.

10. Шишлов Г. И. Организационное развитие и управление человеческим капиталом. Москва: Юрайт, 2020. 312 с.

11. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 01.01.2024) // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2004. № 31.

12. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 01.01.2024) // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2002. № 1 (ч. 1).

13. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: утв. указом Президента Российской Федерации от 15 авг. 2001 г. № 1024 // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2001. № 34. Ст. 3413.

14. Указ Президента Российской Федерации от 01 февр. 2021 г. № 61 «О кадровом резерве государственной гражданской службы Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201703020018>.

15. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Наставничество в системе государственной службы: практика и эффекты внедрения. Москва: РАНХиГС, 2023. 32 с. URL: https://lip.ranepa.ru/upload/lip/nauka/sborniky-nauch-trud/2024/Сборник.%20Наставничество%20в%20управлении,%20экономике,%20образовании%20и%20социальной%20сфере%20тренды%20развития.pdf?utm_source=docviewer.yandex.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=docviewer.yandex.ru&utm_referrer=docviewer.yandex.ru.

16. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Отчёт о внедрении HR-метрик и сбалансированной кадровой отчётности за 2023 год. Москва: ФНС России, 2023. URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/2023/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/10m23.pdf.

Информация об авторах

А. С. Волочко – канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда;

А. М. Стадник – канд. гос. упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда.

Information about the authors

A. S. Volochko – Ph.D. in Economics, Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Labor Economics;

A. M. Stadnik – Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Personnel Management and Labor Economics.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 31.05.2025; одобрена после рецензирования 27.06.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 31.05.2025; approved after reviewing 27.06.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 87-97.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):87-97.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 658 + 007
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106894>

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТЬЮ К ВНЕДРЕНИЮ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ**

Алиса Владимировна Плива¹, Виктор Иванович Абрамов²

^{1,2}Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва, Россия

¹alisa.pliva@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3856-1418>

²viabramov@mephi.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9471-9408>

Аннотация. В работе рассматривается управление организационной готовностью к внедрению искусственного интеллекта через призму оценки цифровой зрелости. Современная экономическая реальность характеризуется беспрецедентными темпами технологических изменений, требующих от организаций кардинального пересмотра подходов к ведению бизнеса. Цифровая трансформация, представляющая собой комплексный процесс интеграции цифровых технологий, становится критическим фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития, а искусственный интеллект стремительно превращается в основной компонент, определяющий конкурентоспособность и эффективность бизнеса, проникая во все сферы экономики и предлагая уникальные возможности для оптимизации, автоматизации и инноваций. Основная цель исследования заключается в разработке комплексной методики оценки цифровой зрелости, специально адаптированной под задачи по внедрению искусственного интеллекта. Для достижения этой цели были проанализированы концептуальные основы интеграции ИИ-компонентов в модели цифровой зрелости, разработана многокритериальная система оценки с учётом двенадцати ключевых факторов (технологических, организационных и ИИ-ориентированных) и предложена модель оценки потенциала трансформации бизнес-процессов. Разработанная пятиуровневая шкала оценки (от реактивного до трансформированного уровня) и матрица стратегий внедрения искусственного интеллекта позволяют компаниям объективно оценивать свою готовность и разрабатывать поэтапные стратегии трансформации. Теоретическая значимость работы заключается в развитии методологических основ оценки цифровой зрелости через призму внедрения искусственного интеллекта. Практическая ценность исследования состоит в разработке инструментария, позволяющего компаниям объективно оценивать свою готовность к цифровой трансформации, с учётом специфики применения искусственного интеллекта.

Ключевые слова: цифровая зрелость, искусственный интеллект, управление, трансформация, бизнес-процессы, методика оценки

Для цитирования: Плива А. В., Абрамов В. И. Управление организационной готовностью к внедрению искусственного интеллекта: оценка цифровой зрелости // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 87-97. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106894>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

MANAGING ORGANIZATIONAL READINESS FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION: DIGITAL MATURITY ASSESSMENT

Alisa V. Pliva¹, Viktor I. Abramov²

^{1,2}National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

¹alisa.pliva@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3856-1418>

²viabramov@mephi.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9471-9408>

Abstract. The paper examines the management of organizational readiness for artificial intelligence (AI) implementation through the lens of digital maturity assessment. The current economic reality is characterized by unprecedented technological change, requiring organizations to fundamentally rethink their business approaches. Digital transformation, a comprehensive process of integrating digital technologies, is becoming a critical factor for competitiveness and sustainable development. AI is rapidly emerging as a core component defining business competitiveness and efficiency, permeating all economic spheres and offering unique opportunities for optimization, automation, and innovation. The primary objective of this research is to develop a comprehensive digital maturity assessment methodology specifically tailored for AI implementation. To achieve this, the conceptual foundations of integrating AI components into digital maturity models were analyzed, a multi-criteria assessment system considering twelve key factors (technological, organizational, and AI-oriented) was developed, and a model for assessing business process transformation potential was proposed. The developed five-level assessment scale (from reactive to transformed) and an AI implementation strategy matrix enable companies to objectively evaluate their readiness and develop phased transformation strategies. The theoretical significance of this work lies in advancing the methodological foundations of digital maturity assessment through the prism of AI implementation. The practical value of the research consists in developing tools that allow companies to objectively assess their readiness for digital transformation, considering the specifics of AI application.

Keywords: digital maturity, artificial intelligence, management, transformation, business processes, assessment methodology

For citation: Pliva A. V., Abramov V. I. Managing organizational readiness for artificial intelligence implementation: digital maturity assessment // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):87-97. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106894>.

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется беспрецедентными темпами технологических изменений, что заставляет организации кардинально пересматривать подходы к ведению бизнеса, и цифровая трансформация, представляющая собой комплексный процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты деятельности компании, приобретает решающее значение в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития [1]. В условиях формирующейся экономики данных искусственный интеллект (ИИ) всё быстрее входит в число главных составляющих, которые влияют на конкурентоспособность и эффективность бизнеса. Проникая во все сферы экономики, ИИ предлагает уникальные возможности для оптимизации, автоматизации и инноваций в бизнес-процессах и обладает потенциалом кардинально трансформировать способы функционирования компаний – от интеллектуальной автоматизации рутинных задач до разработки персонализированных продуктов и услуг [2].

Важность данному исследованию добавляет то, что вокруг каждого современного человека ежеминутно генерируются огромные массивы цифровых данных, которые помогают компаниям повышать свою эффективность. Значительные объёмы данных создаются также устройствами Интернета вещей в процессе формирования и интеграции информации о различных процессах и явлениях. С помощью инструментов ИИ можно анализировать огромные объёмы данных для выявления основных закономерностей, что позволяет компьютерным системам помогать принятию сложных решений, прогнозировать человеческое поведение, распознавать изображения и человеческую речь [3]. По данным компании McKinsey, ИИ способен увеличивать производительность компаний на 20-35 % и сокращать затраты до 30 % [4]. По прогнозам компании Gartner, в период с 2023 по 2027 гг. на ИИ будет потрачено 3 трлн долларов [5]. При этом успешные компании будут ставить во главу угла привычки клиента и его интересы, поведение, психотип и потребности, адаптировать бизнес-процессы для клиентов сквозным способом, создавать цифровые профили клиентов, используя как свои собственные данные, так и все возможные внешние источники данных [6].

Однако, несмотря на все достоинства и преимущества ИИ, результаты исследований показывают, что успешность внедрения существенно зависит от уровня цифровой зрелости организации. При том, что 92 % компаний планируют увеличивать инвестиции в ИИ, лишь 1 % достиг полной зрелости в данной области [4], что свидетельствует о наличии значительного разрыва между технологическими возможностями и организационной готовностью к их реализации. Проблема усугубляется отсутствием универсальных методик оценки цифровой зрелости, учитывающих специфику внедрения ИИ-технологий [7].

Актуальность данной работы обусловлена растущей ролью искусственного интеллекта в бизнесе, необходимостью оценки уровня цифровой зрелости компаний для эффективного внедрения ИИ и отсутствием комплексных методик оценки цифровой зрелости в контексте использования ИИ. Разработка методики повышения цифровой зрелости поможет компаниям эффективно и непрерывно адаптироваться к быстро меняющейся технологической среде и повысить конкурентоспособность. Современные модели цифровой зрелости зачастую фокусируются на технологических аспектах, недостаточно оценивая важность организационных и культурных вопросов, хотя именно сочетание технологических возможностей с развитыми управленческими компетенциями обеспечивает успешную цифровую трансформацию [8].

Цель и задачи исследования

Основная цель исследования заключается в разработке комплексной методики оценки цифровой зрелости, специально адаптированной для задач внедрения искусственного интеллекта. Для достижения этой цели необходимо было решить следующие задачи:

проанализировать концептуальные основы интеграции ИИ-компонентов в модели цифровой зрелости на основе анализа современных теоретико-методологических подходов и выявления специфических требований, предъявляемых технологиями искусственного интеллекта к организационной готовности;

разработать многокритериальную систему оценки цифровой зрелости с учётом ключевых факторов (технологических, организационных и ИИ-ориентированных), определяющих готовность компании к эффективному внедрению и использованию искусственного интеллекта.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии методологических основ оценки цифровой зрелости через призму внедрения ИИ. Практическая ценность исследования состоит в разработке инструментария, позволяющего компаниям объективно оценивать свою готовность к цифровой трансформации, с учётом специфики искусственного интеллекта.

Методы исследования

Методологическая база данного исследования носит комплексный характер и включает в себя совокупность теоретических и эмпирических методов, направленных на решение поставленных задач и достижение основной цели – разработку методики оценки цифровой зрелости с учётом специфики внедрения искусственного интеллекта. Исследование базируется на системном подходе, который позволяет рассмотреть организационную готовность как многомерный феномен, требующий анализа взаимосвязанных факторов.

В качестве ключевого теоретического метода был использован сравнительный анализ существующих моделей оценки цифровой зрелости, проведено детальное изучение ведущих зарубежных методологий, а именно моделей MIT/Capgemini, Deloitte DMM и Capgemini DMA. Целью данного анализа являлось выявление их сильных сторон, ограничений и ключевых компонентов, а также обоснование необходимости адаптации этих моделей для учёта специфических требований, предъявляемых технологиями искусственного интеллекта.

Вторым важным теоретическим методом стала систематизация факторов организационной готовности к внедрению ИИ, и этот процесс осуществлялся на основе глубокого изучения и анализа научных работ из авторитетных баз данных, таких как eLibrary и Scopus. В результате были выделены и сгруппированы три ключевые категории факторов, определяющие успешность ИИ-трансформации: технологические, организационные и ИИ-ориентированные. Для каждой группы факторов были детализированы конкретные критерии, например, инфраструктура для ИИ, качество и зрелость данных, культура инноваций, компетенции сотрудников, а также этические аспекты использования ИИ.

Эмпирическая часть исследования опиралась на анализ успешных практик внедрения ИИ, в результате которого удалось выделить конкретные механизмы и подходы, обеспечивающие положительный эффект от цифровой трансформации. На основе этих данных была разработана многокритериальная система оценки цифровой зрелости организаций. Для удобства практического применения предложена пятиуровневая шкала оценки (от реактивного до трансформированного уровня), позволяющая компаниям объективно определить свою готовность к внедрению ИИ.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепция цифровой зрелости претерпела значительную эволюцию – от узкотехнологического понимания к комплексному организационному подходу. Как отмечают исследователи, первоначальные модели 1980-1990-х гг. фокусировались преимущественно на уровне внедрения информационных систем и автоматизации процессов. Современное понимание цифровой зрелости, по мнению авторов [7], охватывает многомерный феномен, включающий технологические возможности, организационные процессы, человеческий капитал и стратегическое видение.

Важным этапом развития концепции стало появление моделей, учитывающих управленческие аспекты цифровой трансформации. Модель MIT/Capgemini, разработанная в результате масштабного исследования 400 компаний, ввела два ключевых измерения: цифровую интенсивность (Digital Intensity) и интенсивность управления трансформацией (Transformation Management Intensity) [6]. Этот подход позволил преодолеть ограниченность чисто технологического взгляда на цифровую зрелость.

Анализ современных исследований позволяет выделить три группы факторов, определяющих организационную готовность к внедрению ИИ:

1. Технологические факторы [9]:
 - инфраструктура для ИИ (вычислительные мощности, облачные платформы);
 - качество и зрелость данных (структурированность, полнота, актуальность);
 - кибербезопасность (защита данных и ИИ-систем).

2. Организационные факторы [10]:

- структура управления ИИ-проектами;
- культура инноваций и готовность к изменениям;
- компетенции сотрудников в области ИИ;
- стратегия цифровой трансформации.

3. ИИ-ориентированные факторы [11]:

- масштаб использования ИИ в бизнес-процессах;
- зрелость применяемых ИИ-моделей;
- этические аспекты использования ИИ.

Следует отметить, что исследование Deloitte показывает: 88 % компаний с высоким уровнем цифровой зрелости сообщают о получении значительного положительного эффекта от использования цифровых технологий. Согласно модели Deloitte DMM, организации с высоким уровнем зрелости не только быстрее внедряют ИИ-решения, но и получают от них максимальную отдачу [12]. В то же время, как отмечают авторы [13], компании с низким уровнем цифровой зрелости сталкиваются с многочисленными ограничениями при внедрении ИИ.

Особое значение имеет адаптация традиционных моделей цифровой зрелости к специфике ИИ. Так, по мнению авторов [14], современные ИИ-технологии (особенно генеративный ИИ) предъявляют новые требования к инфраструктуре, данным и компетенциям, что требует пересмотра существующих подходов к оценке цифровой зрелости.

Современные подходы к оценке цифровой зрелости организаций демонстрируют значительное методологическое разнообразие. В научной литературе выделяются три основных типа моделей:

1. Типологические модели (например, MIT/Cargemini) основаны на дихотомическом разделении технологических и управленческих аспектов. Данный подход, разработанный в результате исследования 400 компаний, предлагает оценивать цифровую зрелость по двум измерениям: цифровой интенсивности и интенсивности управления трансформацией [6].

2. Многомерные модели (Deloitte DMM) характеризуются комплексной структурой, включающей 5 основных измерений (стратегия, культура, технологии, операции, клиенты) и 179 индивидуальных критериев оценки. Как отмечают исследователи, подобная детализация позволяет проводить всестороннюю диагностику организационных возможностей [15].

3. Эволюционные модели (Cargemini DMA) фокусируются на стадиях развития цифровой зрелости от инициации до оптимизации, предлагая практико-ориентированный инструмент оценки [6].

Для удобства практического применения разработана универсальная пятиуровневая шкала оценки цифровой зрелости:

1. Реактивный уровень: отсутствие стратегии ИИ, разрозненные данные;
2. Управляемый уровень: пилотные проекты, начальная структуризация данных;
3. Интегрированный уровень: чёткая стратегия, оптимизированные процессы;
4. Оптимизированный уровень: полная интеграция ИИ, передовые технологии;
5. Трансформированный уровень: ИИ как основа бизнес-модели [10].

Методы диагностики включают [16; 17]:

- экспертные оценки (анкетирование руководителей);
- анализ документации (стратегий, регламентов);
- технический аудит ИИ-инфраструктуры;
- бенчмаркинг отраслевых показателей.

На основе средневзвешенной оценки по всем факторам, объединённым в таблице 1, компании могут быть отнесены к одному из пяти уровней цифровой зрелости.

Таблица 1 – Модель оценки цифровой зрелости организаций с ИИ-компонентами
 Table 1 – A model for assessing the digital maturity of organizations with AI components

Критерий оценки	Реактивный уровень (1)	Управляемый уровень (2)	Интегрированный уровень (3)	Оптимизированный уровень (4)	Трансформированный уровень (5)
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
1. Инфраструктура для ИИ	Базовая ИТ-инфраструктура, отсутствие специализированных решений для ИИ	Начальные инвестиции в облачные вычисления, пилотные ИИ-проекты	Развитая облачная инфраструктура, специализированные платформы для ИИ	Масштабируемая инфраструктура, интегрированные ИИ-платформы	Передовая инфраструктура, собственные ИИ-платформы и экосистемы
2. Качество и зрелость данных	Разрозненные, неструктурированные данные низкого качества	Начальная структуризация данных, базовые процессы управления	Структурированные данные, единые стандарты качества	Высококачественные данные в реальном времени, автоматизированное управление	Данные как стратегический актив, предиктивная аналитика, самообучающиеся системы
3. Облачные технологии	Минимальное использование облачных решений	Миграция отдельных систем в облако, гибридная архитектура	Комплексное использование облачных платформ	Полная облачная трансформация, мультиоблачные решения	Облачно-нативные приложения, edge computing, квантовые вычисления
4. Кибербезопасность	Базовые меры защиты, реактивный подход	Формализованные политики безопасности, мониторинг угроз	Комплексная система защиты, проактивное управление рисками	Адаптивная безопасность, ИИ в защите данных	Автономные системы безопасности, предиктивная защита от угроз
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ					
5. Структура управления	Отсутствие специализированных ролей и процессов для ИИ	Назначение ответственных за цифровизацию, начальные процессы	Центры компетенций по ИИ, формализованные процессы управления	Интегрированное управление ИИ-проектами, кросс-функциональные команды	Децентрализованные автономные команды, самоорганизующиеся структуры
6. Культура инноваций	Сопротивление изменениям, консервативный подход	Начальное принятие инноваций, отдельные инициативы	Поддержка экспериментирования, культура обучения	Инновации как часть корпоративной культуры, поощрение креативности	Культура непрерывных инноваций, лидерство в отрасли
7. Компетенции сотрудников	Низкий уровень цифровых навыков, отсутствие ИИ-компетенций	Базовое обучение цифровым технологиям, начальные ИИ-курсы	Развитые цифровые компетенции, специализированные ИИ-навыки	Экспертные ИИ-компетенции, внутренние центры обучения	Лидеры в области ИИ, собственные образовательные программы
8. Стратегия цифровой трансформации	Отсутствие четкой стратегии, фрагментарные инициативы	Формирование стратегии, пилотные проекты	Интегрированная стратегия ИИ, дорожные карты развития	Стратегия как конкурентное преимущество, системная трансформация	Стратегическое лидерство, формирование отраслевых стандартов

Продолжение таблицы 1
 Continuation of table 1

Критерий оценки	Реактивный уровень (1)	Управляемый уровень (2)	Интегрированный уровень (3)	Оптимизированный уровень (4)	Трансформированный уровень (5)
ИИ-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ФАКТОРЫ					
9. Масштаб использования ИИ	Отсутствие или единичные случаи применения ИИ	Пилотные ИИ-проекты в отдельных подразделениях	ИИ в ключевых бизнес-процессах, масштабирование решений	Широкое применение ИИ во всех функциональных областях	ИИ как основа бизнес-модели, автономные интеллектуальные системы
10. Зрелость ИИ-моделей	Простые алгоритмы, базовая автоматизация	Машинное обучение для отдельных задач, стандартные модели	Комплексные ИИ-модели, глубокое обучение	Передовые ИИ-технологии, собственные алгоритмы	Генеративный ИИ, квантовое машинное обучение, AGI-элементы
11. Интеграция ИИ в процессы	Изолированные ИИ-решения, ручное управление	Частичная интеграция ИИ в отдельные процессы	ИИ встроен в большинство ключевых процессов	Полная интеграция ИИ, автоматизированное принятие решений	ИИ определяет архитектуру процессов, самооптимизирующиеся системы
12. Этические аспекты	Отсутствие этических стандартов для ИИ	Базовые принципы этического ИИ, начальные политики	Формализованные этические стандарты, процедуры аудита	Комплексная система этического управления ИИ, прозрачность алгоритмов	Лидерство в области ответственного ИИ, отраслевые этические стандарты

Далее для каждого ключевого бизнес-процесса организации предлагается проведение анализа потенциала трансформации по трём основным измерениям, формирующим комплексную картину возможностей и ограничений внедрения ИИ.

Потенциал автоматизации бизнес-процесса оценивает техническую и организационную реализуемость автоматизации процесса с помощью ИИ [18]. Анализируется структурированность процесса, повторяемость операций, наличие чётких правил принятия решений, объём и качество доступных данных [19]. Процессы с высокой степенью стандартизации и большими объёмами исторических данных обладают наибольшим потенциалом для автоматизации [20; 21].

Экономический эффект включает оценку потенциального сокращения затрат от автоматизации процесса и роста эффективности. Повышение эффективности подразумевает прямые экономические выгоды: снижение трудозатрат, ускорение процессов, повышение точности операций, а также косвенные эффекты: улучшение качества продукции или услуг, снижение ошибок, повышение удовлетворённости клиентов. Количественная оценка экономического эффекта позволяет приоритизировать ИИ-инициативы и обосновать инвестиции [22; 23].

Стратегическая значимость определяет влияние процесса на конкурентоспособность компании, его роль в создании ценности для клиентов и потенциал для получения конкурентных преимуществ [24; 25]. Процессы, критически важные для основной деятельности организации или обладающие высоким потенциалом дифференциации, получают приоритет при планировании ИИ-инициатив.

На основе пересечения уровня цифровой зрелости организации и потенциала трансформации конкретных бизнес-процессов формируется матрица стратегий внедрения ИИ, определяющая оптимальные подходы к цифровой трансформации для различных сценариев (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица стратегий внедрения искусственного интеллекта
Table 2 – Matrix of AI implementation strategies

Уровень цифровой зрелости	Низкий потенциал трансформации	Средний потенциал трансформации	Высокий потенциал трансформации
Реактивный	Стратегия точечной автоматизации и переобучения (фокус на рутинных задачах)	Стратегия пилотного внедрения (тестирование ИИ-проектов в нескольких отделах)	Стратегия селективного внедрения ИИ-решений в выбранные подразделения, назначение «амбассадоров ИИ»
Управляемый	Стратегия внедрения готовых решений на основе ИИ	Стратегия процессной автоматизации (приоритет: ключевые процессы)	Стратегия системной ИИ-трансформации
Интегрированный	Стратегия интеграции и наладки ИИ в существующих системах	Стратегия процессной оптимизации (оптимизация процессов с помощью ИИ)	Стратегия кросс-функциональной интеграции ИИ-систем
Оптимизированный	Стратегия непрерывного совершенствования ИИ-решений	Стратегия ИИ-развития (разработка инновационных решений на базе ИИ)	Стратегия трансформации бизнес-модели (трансформация бизнес-модели через призму ИИ)
Трансформированный	Стратегия тотальной оптимизации (комплексная ИИ-оптимизация)	Стратегия продуктовых инноваций (создание новых продуктов и услуг на базе ИИ)	Стратегия полной ИИ-реорганизации (реорганизация бизнеса вокруг ИИ)

Для компаний реактивного уровня рекомендуется фокус на базовой автоматизации простых процессов с высоким потенциалом экономического эффекта и низкими барьерами для внедрения. Приоритет отдаётся процессам с быстрой окупаемостью и минимальными требованиями к инфраструктуре и компетенциям. Организации управляемого уровня могут расширить применение ИИ на процессы средней сложности, запустить пилотные проекты в стратегически важных областях и активно развивать компетенции персонала. Важным становится создание центров экспертизы и формирование культуры инноваций. Интегрированный уровень уже позволяет внедрять комплексные ИИ-решения, объединять различные системы и процессы, масштабировать успешные практики на всю организацию. Компании данного уровня способны реализовывать сложные проекты, требующие координации между различными подразделениями. На оптимизированном уровне компании могут использовать передовые ИИ-технологии для создания инновационных продуктов и услуг, оптимизировать сложные многоэтапные процессы, развивать предиктивную аналитику и системы поддержки принятия решений в реальном времени. Трансформированный уровень предполагает использование ИИ для создания новых бизнес-моделей, разработку собственных ИИ-платформ, лидерство в отрасли по применению интеллектуальных технологий и формирование экосистем партнёрств в области ИИ.

Важно отметить, что переход между уровнями требует не только технологических изменений, но и развития цифровых компетенций сотрудников, изменения организационной культуры и бизнес-процессов [26; 27].

Валидация разработанной модели осуществляется через комплексный подход, включающий теоретическое обоснование, эмпирическую проверку и практическую апробацию. Теоретическая валидация базируется на анализе соответствия модели современным научным представлениям о цифровой зрелости и лучшим практикам внедрения ИИ.

Эмпирическая валидация предполагает сбор данных от организаций различных отраслей и размеров, анализ корреляций между факторами модели и реальными показателями эффективности ИИ-инициатив. Использование методов машинного

обучения для анализа собранных данных позволяет уточнить весовые коэффициенты факторов и выявить скрытые закономерности [28; 29].

Практическая апробация включает применение модели в реальных организациях для оценки их цифровой зрелости и разработки стратегий внедрения ИИ. Обратная связь от практиков позволяет корректировать модель и повышать её практическую применимость.

Разработанная модель оценки служит практическим инструментом для повышения конкурентоспособности предприятий в эпоху искусственного интеллекта, обеспечивает структурированный подход к цифровой трансформации и максимально увеличивает отдачу от инвестиций в ИИ-технологии.

Выводы

Проведён всесторонний анализ современных теоретико-методологических подходов к оценке цифровой зрелости, включающий детальное изучение ведущих зарубежных моделей (MIT/Carp Gemini, Deloitte DMM, Carpgemini DMA). Выявлены ключевые ограничения существующих подходов в части учёта специфики ИИ-технологий и обоснована необходимость интеграции специализированных ИИ-компонентов в модели цифровой зрелости. На основе анализа предложена модель оценки цифровой зрелости компаний, включающая специализированные параметры, связанные с искусственным интеллектом, а также построена матрица стратегий по внедрению ИИ в организации с различными уровнями цифровой зрелости. Разработанная модель представляет собой комплексный инструмент, сочетающий лучшие практики зарубежных методологий с адаптацией к российским условиям и специфическими требованиями технологий на основе ИИ.

Проведённое исследование позволяет сделать ряд важных выводов относительно управления организационной готовностью к внедрению ИИ через призму оценки цифровой зрелости. Как показал анализ, современные компании сталкиваются с необходимостью комплексной трансформации, где технологии искусственного интеллекта играют ключевую роль.

В результате были сделаны следующие основные теоретические и практические выводы:

1. Подтверждена критическая важность многофакторной оценки цифровой зрелости, учитывающей не только технологические, но и организационные, культурные и ИИ-специфические аспекты. Разработанная многокритериальная система оценки позволяет проводить комплексную диагностику готовности компании к внедрению ИИ.

2. Предложенная матрица стратегий внедрения ИИ, учитывающая как уровень цифровой зрелости организации, так и потенциал ИИ-трансформации её бизнес-процессов, предоставляет практический инструмент для разработки поэтапной стратегии цифровой трансформации с учётом специфики искусственного интеллекта.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углублённом анализе отраслевой специфики оценки цифровой зрелости для различных секторов экономики и разработке автоматизированных систем оценки на основе технологий предиктивной аналитики.

Список источников

1. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Первый год реализации программ цифровой трансформации в регионах России: проблемы и результаты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 110-128. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-110-128>. EDN: ХСТАJM.

2. Столяров А. Д., Гордеев В. В., Абрамов А. В., Абрамов В. И. Развитие генеративного искусственного интеллекта и его влияние на персонализацию предложений потребителям // Информационное общество. 2025. № 2. С. 2-13. https://doi.org/10.52605/16059921_2025_02_02. EDN: NKXZHT.

3. Столяров А. Д., Абрамов А. В., Абрамов В. И. Генеративный искусственный интеллект для инноваций бизнес-моделей: возможности и ограничения // Beneficium.

2024. № 3(52). С. 43-51. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.3\(52\).43-51](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).43-51). EDN: ZUMXEJ.

4. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier (2023). McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction>.

5. Gartner Survey Reveals 85 % of Customer Service Leaders Will Explore or Pilot Customer-Facing Conversational GenAI in 2025 (2024). Gartner. (На англ.). URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/pressreleases/2024-12-09-gartner-survey-reveals-85-percent-of-customer-service-leaders-will-explore-or-pilot-customer-facing-conversational-genai-in-2025>.

6. Tavakoli A., Holger Harreis H., Rowshankish K., Bogobowicz M. Charting a path to the data- and AI-driven enterprise of 2030 // McKinsey Quarterly, September 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/charting-a-path-to-the-data-and-ai-driven-enterprise-of-2030#.

7. Brătuțu G., Ciobanu E., Chițu I. B., Litră A. V., Zamfirache A., Bălășescu M. The Use of Technology Assisted by Artificial Intelligence Depending on the Companies' Digital Maturity Level. // Electronics. 2024; V. 13(9). P. 1687. <https://doi.org/10.3390/electronics13091687>.

8. Brock, J. K.-U.; von Wangenheim, F. Demystifying AI: What Digital Transformation Leaders Can Teach You about Realistic Artificial Intelligence. Calif. Manag. Rev. 2019, 61, 110-134. <https://doi.org/10.1177/1536504219865226>.

9. Di Vaio A., Palladino R., Hassan R., Escobar O. Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review // J. Bus. Res. 2020, 121, 283-314. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>.

10. Абрамов А. В., Столяров А. Д., Абрамов В. И. Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интеллекта // Beneficium. 2025. № 2(55). С. 77-85. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.2\(55\).77-85](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).77-85).

11. Каптанова Е. В., Лобачёва А. С. Проблемы предвзятости и дискриминации человеческого капитала в системах искусственного интеллекта // Вестник университета. 2024. № 3. С. 176-185. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-3-176-185>.

12. Tutak M., Brodny J. Business Digital Maturity in Europe and Its Implication for Open Innovation. // J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2022, 8, 27. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010027>.

13. Hall B., Lamarre E., Levin R., Lorenz J.T., Simon P. Digital and AI leaders are leaving the rest behind // McKinsey Digital. 2024. P. 1-8. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/rewired-and-running-ahead-digital-and-ai-leaders-are-leaving-the-rest-behind#>.

14. Ribeiro J., Lima R., Eckhardt T., Paiva S. Robotic Process Automation and Artificial Intelligence in Industry 4.0 – A Literature review // Procedia Comput. Sci. 2021, 181, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.104>.

15. KPMG. Beyond the noise: Orchestrating AI-driven customer excellence. Global Customer Experience Excellence 2024. P. 1-67. URL: <https://kpmg.com/nl/en/home/insights/2024/11/beyond-the-noise-orchestrating-ai-driven-customer-excellence.html>.

16. BCG Executive Perspectives. Transformation through AI and ГИИ Customer Engagement. December 2024. P. 1-22. URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-AI-and-GenAI-in-Customer-Engagement-EP8-4Dec2024>

17. Nielsen & GfK. Consumer Tech Industry Trends. 2025. What's driving growth in home entertainment, smartphones, health tech, and workspace tech? P. 1-34. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/consumer-tech-industry-trends-2025>

18. Adewumi A., Ewim S. E., Sam-Bulya N. J., Ajani O. B. Advancing business performance through data-driven process automation: A case study of digital transformation in the banking sector // International Journal of Multidisciplinary Research Updates. 2024, 08(02), 012-022. <https://doi.org/10.53430/ijmru.2024.8.2.0049>.

19. Generative AI-Driven Automation of Business Process ReImagination // IEEE Xplore. 2024. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3456789>.

20. Optimizing Revenue Cycle Management in Healthcare: AI and IT Solutions for Business Process Automation / Mamun A. A., Jalil M. S., Jubaear M. T. et al. // The American Journal of Engineering and Technology. 2025. V. 3(13). P. 141-162. <https://doi.org/10.37547/tajet/Volume07Issue03-14>.

21. Bindhu V. Artificial Intelligence based Business Process Automation for Enhanced Knowledge Management // IRO Journal on Sustainable Engineering and Entrepreneurship Applications. 2021. Vol. 3, no. 2. <https://doi.org/10.36548/jeea.2021.2.001>.

22. AI Business Process Automation: The New Standard for Business, Hicron Software. 2025. URL: <https://hicronsoftware.com/blog/ai-business-process-automation/>.

23. Boomi. How AI Is Transforming Business Process Automation. 2024. URL: <https://boomi.com/blog/ai-transforming-process-automation/>.

24. AI in business process automation: Use cases, implementation and development // LeewayHertz. 2025. URL: <https://www.leewayhertz.com/ai-in-business-process-automation/>.

25. The Impact of AI and Automation on Economic Growth // IPST. 2025. URL: <https://ipst.education/ipst-news/technology/11113/>.

26. OrgCMF. Digital capabilities. URL: <https://orgcmf.com/pt-pt/pages/digital/digitalcapabilities/>.

27. Tubis A. Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions // Sustainability. 2023. 15(20):15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122>.

28. Krulcic E., Dobovick S., Pavletic D., Cabrijan I. A. Dynamic Assessment of Digital Maturity in Industrial SMEs: An Adaptive AHP-Based Digital Maturity Model (DMM) with Customizable Weighting and Multidimensional Classification (DAMA-AHP) // Technologies. 2025. V. 13(7). P. 282. <https://doi.org/10.3390/technologies13070282>.

Информация об авторах

А. В. Плива – магистрант факультета бизнес-информатики; призёр конкурса научных работ, проведённого в рамках Международной молодёжной научной Школы-Конференции «Современные проблемы физики и технологий» (апрель 2025, НИЯУ МИФИ), за научный доклад на тему «Трансформация бизнеса с помощью искусственного интеллекта: роль цифровой зрелости»;

В. И. Абрамов – доктор экономических наук, профессор кафедры управления бизнес-проектами факультета бизнес-информатики.

Information about the authors

A. V. Pliva – Master's student of the Faculty of Business Informatics; winner of the scientific paper competition held within the framework of the International Youth Scientific School-Conference "Modern Problems of Physics and Technology" (April 2025, MEPhI National Research Nuclear University), for a scientific report on "Business transformation using artificial intelligence: the role of digital maturity";

V. I. Abramov – Doctor of Science (Economy), Professor of the Department of Business Project Management of the Faculty of Business Informatics.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.07.2025; одобрена после рецензирования 08.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 14.07.2025; approved after reviewing 08.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 98-107.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):98-107.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 005.94
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17107073>

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ СТУДЕНТОВ В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

Марина Владиславовна Савельева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, Институт управления, Москва, Россия,
marina.savelyeva@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4795-4958>

Аннотация. В данной статье вовлечённость определяется как уровень личной заинтересованности каждого участника в достижении целей организации или процесса. В качестве факторов вовлечённости обучающихся в процесс обучения выделяются: ясные ожидания преподавателей и деканата по отношению к их результатам; наличие необходимых материалов и оборудования для знакомства с новым материалом и применением его на практике; возможность ежедневно заниматься тем, что получается лучше всего; благодарность или одобрение за хорошо выполненные задания; забота преподавателей и деканата о студентах как о личностях, поощрение их роста, учёт их мнений; задачи, цели, миссия учебного заведения, позволяющие чувствовать важность и ценность обучения; приверженность однокурсников/одногогруппников к качественному выполнению заданий; дружеские отношения в группе, на курсе; интерес к росту и развитию студентов со стороны окружающих; возможность учиться и расти. Также выявляются аспекты, привлекающие внимание поколения Z, составляющих основу современных студентов программы бакалавриата, к образовательному процессу. Среди них поощрение, возможность освоения умений и навыков, необходимых для профессиональной квалификации, возможность решать интересные задачи, гибкость в расписании, доступ к дополнительным услугам (медицинским, социальным), комфорт пространства, в котором происходит обучение, территориальная доступность, чёткость и прозрачность отражения их достижений. Кроме того, выделяются аспекты, демотивирующие современных студентов в обучении: недружелюбное отношение со стороны преподавателей, деканата или однокурсников/одногогруппников; отсутствие возможности отслеживать и видеть свои достижения; размытость, неясность задач и ответственности, критика, рутинность. Автор предлагает пути повышения вовлечённости современных студентов в обучение, в том числе: их знакомство с различными форматами проведения занятий; самостоятельная проработка студентами в начале курса результата, который они предполагают получить по завершению дисциплины; творческие задания на основе материалов предмета; применение фасилитации как технологии организации взаимодействия обучающихся и с обучающимися.

Ключевые слова: поколение Z, вовлечённость, факторы вовлечённости в деятельность, включённость в деятельность, фасилитация

Для цитирования: Савельева М. В. Повышение вовлечённости современных студентов в процесс обучения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 98-107. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107073>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**INCREASING MODERN STUDENTS' ENGAGEMENT
IN THE LEARNING PROCESS**

Marina V. Savelyeva

The Russian presidential academy of national economy and public administration,
Institute of Management, Moscow, Russia,
marina.savelyeva@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4795-4958>

Abstract. In this article, engagement is defined as the level of personal interest of each participant in achieving the goals of the organization or process. Factors contributing to student engagement in the learning process include: clear expectations from instructors and the dean's office regarding their results; availability of necessary materials and equipment for familiarizing with new material and applying it in practice; the opportunity to daily engage in what they do best; gratitude or approval for well-completed assignments; care from instructors and the dean's office for students as individuals, encouragement of their growth, consideration of their opinions; the institution's tasks, goals, and mission, allowing them to feel the importance and value of learning; commitment of classmates/groupmates to quality assignment completion; friendly relationships within the group, on the course; interest from others in students' growth and development; opportunities to learn and grow. Aspects that attract the attention of Generation Z, who form the basis of modern undergraduate students, to the educational process are also identified. These include encouragement, the opportunity to acquire skills and competencies necessary for professional qualification, the chance to solve interesting problems, schedule flexibility, access to additional services (medical, social), comfort of the learning space, territorial accessibility, and clarity and transparency in reflecting their achievements. Furthermore, aspects that demotivate modern students in their studies are highlighted: unfriendly attitudes from instructors, the dean's office, or classmates/groupmates; lack of opportunity to track and see their achievements; vagueness and lack of clarity in tasks and responsibilities, criticism, and routine. The author proposes ways to increase modern students' engagement in learning, including: familiarizing them with various class formats; students independently working through the expected outcome of a discipline at the beginning of the course; creative assignments based on course materials; and the application of facilitation as a technology for organizing interaction among and with learners.

Keywords: Generation Z, engagement, engagement factors, involvement in activities, facilitation

For citation: Savelyeva M. V. Increasing modern students' engagement in the learning process // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):98-107. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107073>.

Введение

В настоящее время преподаватели высших учебных заведений сталкиваются с проблемой снижения интереса студентов к обучению. Это обусловлено как особенностями мотивации, интересов, потребностей и ценностей молодого поколения, которые отличаются от тех, что были 10-20 лет назад, так и изменившимися внешними условиями.

Несмотря на это, организация учебного процесса в учебных заведениях в основном осталась прежней. В результате мы имеем низкую посещаемость, плохую усвояемость знаний, отсутствие связи между полученным материалом и практической деятельностью, а иногда и полное игнорирование занятий студентами.

Кроме того, меняются и условия обучения: развиваются информационные технологии, ускоряются процессы, усиливается конкуренция как на рынке труда, так и на рынке образовательных услуг.

Чтобы повысить эффективность обучения студентов, необходимо найти новые инструменты и механизмы, которые позволят заинтересовать их и привлечь к участию в учебном процессе.

Объектом данного исследования является вовлечённость студентов в процесс обучения.

Предметом исследования выступают факторы, которые влияют на уровень вовлечённости студентов в учёбу.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в разработке мер и рекомендаций, направленных на повышение заинтересованности студентов в обучении и, как следствие, на улучшение его качества и эффективности.

Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- 1) выявить факторы вовлечённости студентов в учебный процесс;
- 2) определить способы вовлечения студентов в обучение;
- 3) обозначить основные направления включения студентов в процесс создания и совершенствования учебного процесса.

Методы исследования

В процессе исследования были использованы следующие методы: анализ результатов опроса представителей поколения Z, анализ результатов имеющихся исследований факторов вовлечённости студентов в учебный процесс, метод аналогий, позволивший применить результаты опроса представителей поколения Z к их обучению, а также эмпирический метод, позволивший автору применить различные методы и способы вовлечения студентов в обучение на практике.

Результаты исследования и их обсуждение

Вовлечённость – это уровень личной заинтересованности каждого участника в достижении целей организации или процесса [1]. Она представляет собой внутреннее состояние человека, которое возникает под влиянием внешних или внутренних факторов и связано с его потребностями. Это состояние активизирует, стимулирует и направляет действия человека к достижению поставленной цели [2].

Анализ факторов вовлечённости студентов в учебный процесс. В числе составляющих вовлечённости выделяются удовлетворённость различными аспектами своей деятельности, лояльность и сверхнормативная активность [3].

Учёные Института Гэллапа, проведя многолетнее исследование, определили ключевые факторы, влияющие на вовлечённость сотрудников в деятельность организации. Результаты данного исследования могут быть применены и к учебному процессу в том числе, с учётом его особенностей. Таким образом в числе факторов вовлечённости студентов в обучение целесообразно выделить: ясные ожидания преподавателей и деканата по отношению к их результатам; наличие необходимых материалов и оборудования для знакомства с новым материалом и применением его на практике; возможность ежедневно заниматься тем, что получается лучше всего; благодарность или одобрение за хорошо выполненные задания; забота преподавателей и деканата о студентах как о личностях, поощрение их роста, учёт их мнений; задачи, цели, миссия учебного заведения, позволяющие чувствовать важность и ценность обучения; приверженность однокурсников/однотруппников к качественному выполнению заданий, дружеские отношения в группе, на курсе; интерес к росту

и развитию студентов со стороны окружающих; возможность учиться и расти¹. На основе результатов исследований российских учёных целесообразно выделить две группы факторов, влияющих на вовлечённость студента в деятельность российских компаний: 1) условия, предоставляемые организациями: руководство учебным процессом, вызывающее доверие; оказание поддержки инициатив; удовлетворительные условия обучения; 2) интеграция студентов в учебный процесс и осуществляемую им деятельность в процессе обучения [4].

В то же время для изучения данного вопроса в отношении современных студентов немаловажно учитывать особенности поколения российских студентов, которое обозначается в Теории поколений как «поколение Z», рождённое в период примерно с 2003 по 2015 гг. [5].

В 2019 году международная рекрутинговая компания Naus провела опрос среди представителей поколения Z [6], чтобы выяснить, что их привлекает и отталкивает в работодателях. Данное исследование охватило более двух тысяч молодых людей от восемнадцати до двадцати пяти лет. Результаты данного исследования также могут быть применены относительно обучения представителей поколения Z.

На основе данного исследования целесообразно сделать вывод о том, что наиболее ценными для представителей поколения Z являются такие аспекты обучения, как поощрение, возможность освоения умений и навыков, необходимых для профессиональной квалификации, возможность решать интересные задачи, гибкость в расписании, доступ к дополнительным услугам (медицинским, социальным), комфорт пространства, в котором происходит обучение, территориальная доступность, чёткость и прозрачность отражения их достижений. При этом факторами, вызывающими неудовлетворённость у современных молодых людей по отношению к учебному процессу, являются недружелюбное отношение со стороны преподавателей, деканата или однокурсников/одногоруппников, отсутствие возможности отслеживать и видеть свои достижения, размытость, неясность задач и ответственности, критика, рутинность. Учёт этих особенностей позволит сделать процесс обучения более интересным, привлекательным и результативным для современных студентов.

Современные учёные также определили характерные черты поколения Z и способы, с помощью которых можно привлечь и заинтересовать их обучением. Первые включают: вовлечённость в цифровой мир; повышенное внимание к корпоративной социальной ответственности организации; амбициозность и ожидание быстрого карьерного роста [7; 8; 9; 10]. Для более эффективного взаимодействия с молодыми людьми, особенно в процессе обучения, предлагаются следующие практики: привлечение через социальные сети; высокий уровень поддержки со стороны организации; возможность быть включённым в деятельность дистанционно и отсутствие строгих требований к внешнему виду; постоянная обратная связь по результатам [7; 11; 12; 13].

Для повышения результативности обучения ценным является фактор «возможность быть включённым в деятельность». Это также подтверждается многочисленными исследованиями факторов, влияющих на результат обучения студентов, которые нашли отражение в работах Джона Хэтти, специалиста и исследователя факторов образования (рисунок 1²).

¹ Составлено на основе: Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009.

² Источник: Hattie J. TEACHER-READY RESEARCH REVIEW. The Applicability of Visible Learning to Higher Education, 2015.

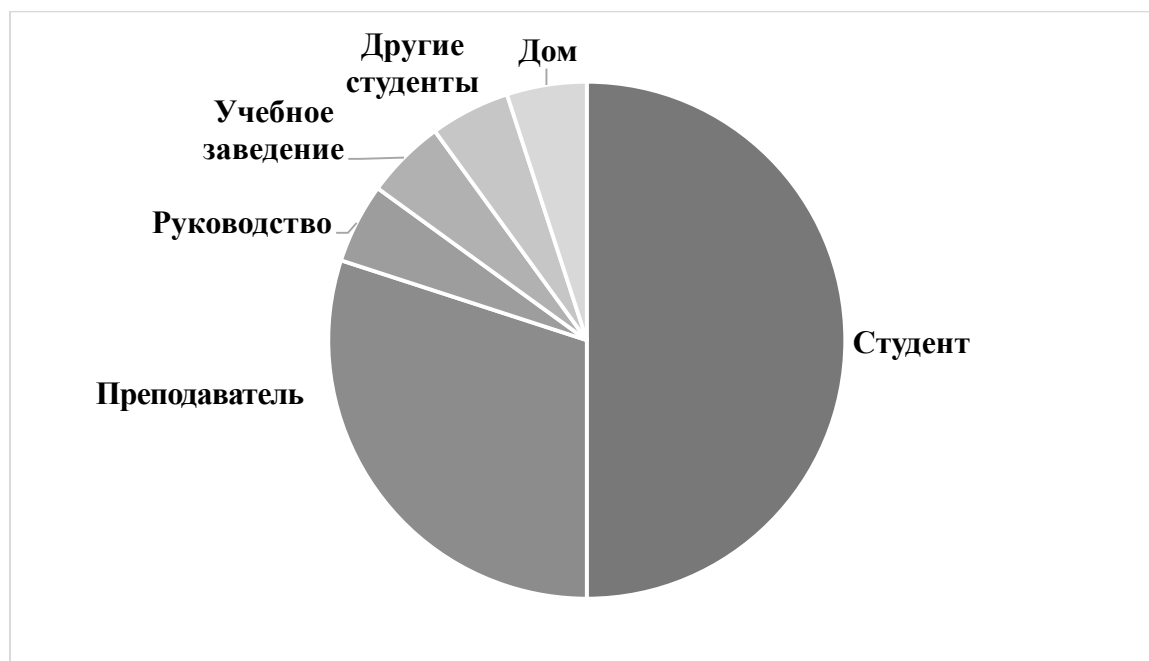


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на результативность обучения студентов
Figure 1 – Factors influencing student learning performance

Результаты исследования. В связи с этим возникает необходимость включения студентов в процесс создания и совершенствования учебного процесса. Также специалисты в области образования обращают внимание на то, что современные процессы обучения выстраиваются с возможностью для обучающегося выбирать свою траекторию развития [14; 15]. Для этого полезно давать студентам возможность познакомиться с различными форматами проведения занятий на практике: дискуссии, дебаты, тренинговые упражнения, фасилитации и др.

Другим способом включения обучающихся в учебный процесс является возможность для них в самом начале курса определить для себя: какой результат они или она получат в конце. При этом предварительно преподаватель знакомит обучающихся с содержанием дисциплины и формами активности. Это действие позволяет им установить для себя цель или ориентир в рамках данного обучения. Это действие также способствует осознанию обучающимися своей ответственности за результаты обучения. В завершении курса целесообразно вернуться к первым ответам студентов. При этом можно дать им возможность поразмышлять над следующими вопросами: 1) Что из обозначенного в начале курса результата удалось достичь в течение занятий? 2) Удалось ли достичь нового результата? Какого? 3) Чего из обозначенного или желаемого не удалось достичь? И что можно было бы сделать для достижения этого?

Часто современные студенты с трудом воспринимают лекционный материал, что даже порой вызывает у них негативную реакцию. Вместо этого целесообразно предлагать студентам творческие задания на основе материала занятий, с которым предварительно им необходимо ознакомиться самостоятельно. Например, один из предметов по менеджменту – «История управленческой мысли» подразумевает изучение концепций управленческих школ. И для усвоения лекционного материала можно предлагать студентам задания на применение управленческой концепции на примере самого учебного процесса данной учебной группы, с рассмотрением конкретной ситуации и распределением ролей. Также можно проводить дебаты

для более глубокого исследования конкретной темы в рамках курса или фасилитацию, позволяющую совместно решать конкретную задачу с использованием изучаемого материала.

Фасилитация как технология организации взаимодействия заключается в формировании среды появления команды, направлении её развития через сопровождение по процессам совместной деятельности и оказании помощи в нахождении решений при коммуникационных и ментальных затруднениях [16, с. 58].

Данная технология включает в себя следующие компоненты:

- результат, к которому стремится команда;
- участники взаимодействия;
- процесс взаимодействия: замысел, этапы, упражнения;
- общение участников;
- степень их вовлечённости и задействования необходимых ресурсов;
- мотивы, интересы, умения и навыки участников;
- психологический климат и физическое пространство (рисунок 2) [17].



Рисунок 2 – Компоненты технологии фасилитации³
Figure 2 – Components of the facilitation technology

При этом повышение результативности и эффективности взаимодействия членов команды проявляется в: разработке более взвешенного и проработанного решения с учётом последствий его реализации; разделении ответственности за его принятие и осуществление всеми участниками, уменьшении сроков его воплощения в жизнь;

³ Составлено на основе: Justice T., Jamieson D.W. The Facilitator's Fieldbook. HRD Press, Inc, 2006.

доброжелательных отношениях участников к друг другу; освоении новых знаний, умений и навыков и развитии имеющихся [18].

Успешность взаимодействия в команде во многом обусловлена ролью опытного фасилитатора. В учебном процессе данную роль зачастую выполняет преподаватель, при наличии соответствующей подготовки, или приглашённый специалист. Деятельность фасилитатора заключается в:

- помощи команде/группе в выработке её целей и задач;
- помощи членам команды/группы в прояснении их потребностей и разработке шагов по их реализации;
- организации эффективного процесса выработки общего взвешенного и обоснованного решения;
- направлении обсуждения в команде/группе;
- организации фиксации идей в процессе обсуждения;
- помощи участникам в осознании их командных/групповых процессов для дальнейшего развития и повышения эффективности общей деятельности;
- помощи им в нахождении и проверке всех альтернатив решения;
- создании условий для принятия решения, учитывающего интересы всех участников;
- поддержке межличностных коммуникаций;
- осуществлении обратной связи участникам о развитии их совместной деятельности;
- способствовании разрешению возникающих конфликтов;
- формировании доброжелательной и безопасной среды для сотрудничества участников;
- поддержке лидерства и ответственности участников по отношению к командным процессам;
- передаче вдохновения, а также знаний и умений по осуществлению фасилитации членам команды [19].

Вместе с тем, для повышения качества фасилитационных встреч рекомендуется фасилитатору: особое внимание обращать на командные динамические процессы; предварительно запланировать этапы встречи, позволяющие команде/группе реализовывать промежуточные цели и направляющие её на достижение общей цели; познакомить участников с командными динамическими процессами, облегчающими прохождение командой типовых ситуаций, например: разработка предложения, согласование решения, избрание на роль и пр.; использовать в фасилитации инструменты вовлечения в совместную деятельность; учитывать наличие или отсутствие опыта совместной работы участников⁴.

Также важными составляющими успеха фасилитации являются:

- цель, разделяемая всеми участниками. Она может быть выработана при участии всех, кто вовлечён во встречу. Также она может быть предложена кем-то из участников, чаще всего инициатором, а затем скорректирована с учётом предложений других включённых во взаимодействие сторон. При присоединении к команде новых лиц требуется время и усилия для ознакомления их с общей целью и в случае необходимости её корректировки;
- желание участников активно развивать сотрудничество друг с другом. Для этого необходимо поддерживать активность и энтузиазм, с самого начала определить продолжительность совместной деятельности и критерии её успеха и достичь

⁴ Составлено на основе: Молчанов И. Фасилитация сотрудничества. Создание ценности в групповых процессах. Практическое руководство. Материалы курса «Фасилитация сотрудничества». 2024. С. 43. URL: <https://fasilika.ru/master>.

договорённости о том, что в течение этого периода все участники активно вкладываются в общий «проект»;

- атмосфера доверия и открытости, способствующая смелости в экспериментах и инновациях. Целесообразно согласовать способы осуществления обратной связи и реакции на неудачи, чтобы они были комфортны и не создавали барьеры для взаимодействия участников;

- соблюдение установленных сроков встреч. Время является одним из ценнейших ресурсов сегодня. В связи с этим необходимо точно соблюдать установленные договорённости по началу и завершению встреч. Хорошо, если все участники могут видеть часы. Также во время встречи роль за соблюдением временных рамок, информированием о завершении времени, отведённого на конкретное действие, может взять на себя один из участников. Если время встречи уже завершилось и при этом один из вопросов требует срочного решения, можно договориться в команде о дополнительном времени, если участники согласны на это. Может возникнуть незапланированный важный и срочный вопрос или какой-то из пунктов повестки потребует больше времени, тогда, по согласованию с командой, этому вопросу может быть уделено больше внимания. А решение других оставшихся вопросов может быть перенесено на следующие встречи;

- понятные, разделяемые всеми участниками и обновляемые нормы и правила взаимодействия в команде⁵.

При этом фасилитация ориентирует на самостоятельность и ответственность за результаты деятельности, в данном случае обучения.

Кроме того, вовлечённость современных студентов в цифровой мир часто проявляется и в том, что вместо вникания в изучаемый материал и предварительной подготовки многие из них сегодня предпочитают воспользоваться искусственным интеллектом для нахождения необходимой информации при выполнении заданий, в том числе во время занятий. При этом часто они не задумываются над тем, верна ли полученная ими информация, и не анализируют её на предмет практической ценности. И эта ситуация является прекрасной возможностью показать студентам, как важно анализировать и проверять на верность и практическую ценность используемые данные, в том числе полученные с помощью искусственного интеллекта. В данном случае полезна обратная связь, с помощью которой, с одной стороны, можно поддержать стремление студента к исследованию с помощью новых технологий, но также и подсказать, как это делать корректно.

Выводы

Таким образом, повышение интереса представителей поколения Z, основной части студентов бакалавриата сегодня, к обучению происходит благодаря поощрению, возможности освоения умений и навыков, необходимых для профессиональной квалификации, возможности решать интересные задачи, гибкости в расписании, доступу к дополнительным услугам, комфорту пространства, территориальной доступности, чёткости и прозрачности отражения их достижений. Обратный эффект – возникновение неудовлетворённости у современных молодых людей по отношению к учебному процессу – возникает из-за недружелюбного отношения со стороны преподавателей, деканата или однокурсников, отсутствия возможности отслеживать и видеть свои достижения, размытости, неясности задач и ответственности, критики и рутинности. В связи с этим возникает необходимость включения студентов в процесс

⁵ Составлено на основе: Молчанов И. Фасилитация сотрудничества. Создание ценности в групповых процессах. Практическое руководство. Материалы курса «Фасилитация сотрудничества». 2024. С. 44. URL: <https://fasilika.ru/master>.

создания и совершенствования учебного процесса посредством следующих направлений:

- их знакомство с различными форматами проведения занятий: дискуссии, дебаты, тренинговые упражнения и игры, фасилитации и др.;
- в начале курса полезно дать им возможность определить для себя результаты, которые они получают при прохождении данного предмета, и в завершении проанализировать, насколько удалось достичь его;
- вместо лекций целесообразно предлагать студентам творческие задания на основе материала занятий, с которым предварительно им необходимо ознакомиться самостоятельно;
- при выполнении заданий с помощью новых технологий, в том числе искусственного интеллекта, полезна обратная связь, с помощью которой, с одной стороны, можно поддержать стремление студента к исследованию с помощью новых технологий, но также и подсказать необходимость анализа и проверки на верность и практическую ценность используемых данных.

Список источников

1. Кулагина Е. Вовлечённость персонала: как оценить и повысить. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67505-vovlechennost-personala-kak-otsenit-i-povyisit?ysclid=m56iuc1e2126612460>.
2. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надёжных технологий: учебник. Москва: Дашков и К, 2014.
3. Кириллов Л. Вовлечённость персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса. URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml?ysclid=m56j0m9p1832670510.
4. Онучин А. Зачем формировать вовлечённость. Обзорная статья. Август 2019. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>.
5. Митрофанова А. Кто такие зумеры (поколение Z). URL: <https://media.foxford.ru/articles/pokolenie-z>.
6. Новое исследование Hays: поколение Z. Дата публикации: 10.06.2019. URL: <https://hr-elearning.ru/novoe-issledovanie-hays-2019-pokolenie-z/>.
7. Латуха М. О., Крикливец А. А., Подгайный Ф. В. Восприятие практик управления талантами представителями разных поколений сотрудников. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 2022. № 21(4). С. 601-628. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.405>.
8. Fratričová J., Kirchmayer Z. Barriers to work motivation of generation Z. Journal of Human Resource Management. 2018. 21(2): 28-39. URL: https://www.researchgate.net/publication/329145147_Barriers_to_work_motivation_of_Generation_Z.
9. Hartman J. L., McCambridge J. Optimizing millennials' communication styles. Business Communication Quarterly. 2011. 74(1): 22-44. <http://doi.org/10.1177/1080569910395564>.
10. Singh A. P., Dangmei J. Understanding the generation Z: The future workforce. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies. 2016. 3(3): 1-5. URL: https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE.
11. Dawley D., Andrews M. C., Bucklew N. S. 2008. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? Leadership & Organization Development Journal. 2008. 29(3): 235-247. <http://doi.org/10.1108/01437730810861290>.

12. Gaidhani S., Arora L., Sharma B. K. Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology, and Engineering*. 2019. 9(1): 2804-2812. URL: <https://ijamtes.org/gallery/333%20jan%2019ijamte%20-%201552.pdf>
13. Leidner D., Koch H., Gonzalez E. 2010. Assimilating generation Y IT new hires into USAA's workforce: The role of an enterprise 2.0 system. *MIS Quarterly Executive* 9(4): 229-242. URL: <https://eprints.bournemouth.ac.uk/29641/1/Enterprise%20Social%20Media%20Impact%20on%20Human%20Resource%20Practices.pdf>
14. Галушкина П. С., Ражина Е. В., Неверова О. П., Горбунова О. С., Стахеева Л. М. Индивидуальная образовательная траектория студента ВУЗа // *Образование и право*. 2024. № 5. С. 504-508. <http://doi.org/10.24412/2076-1503-2024-5-504-508>.
15. Шапошникова Н. Ю. Индивидуальная образовательная траектория студента: анализ трактовки понятия // *Педагогическое образование в России*. 2015. № 5. С. 39-44. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23599990>.
16. Мартынова А. В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // *Организационная психология*. 2011. Т. 1, № 2. С. 53-91. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23243725>.
17. Justice T., Jamieson D.W. *The Facilitator's Fieldbook*. HRD Press, Inc, 2006.
18. Schwarz R. *The Skilled Facilitator Approach* // *The IAF Handbook of Group Facilitation* / Ed. By S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 21-34.
19. Bens I. *Facilitating with Ease!* San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

Информация об авторе

М. В. Савельева – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности.

Information about the author

M. V. Savelyeva – Dr. Sci. (Econ.) Professor, Department of Humanities, Business Ethics and Social Responsibility.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 17.07.2025; одобрена после рецензирования 06.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 17.07.2025; approved after reviewing 06.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 108-120.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):108-120.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 001.89

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17119531>

МОТИВАЦИЯ К ПОСТРОЕНИЮ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ КАРЬЕРЫ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ

Анна Александровна Суворова¹, Ольга Юрьевна Грезнева²

¹АО «Росатом РДС», Москва, Россия,

annasuvorova@rosatom.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1283-4681>

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия,
grezneva-oy@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0000-6630-2325>

Аннотация. В работе рассмотрены подходы к исследованию готовности сотрудников организаций государственного и частного секторов к научно-исследовательской деятельности. Раскрывается важность понимания движущих сил мотивации для повышения вовлечённости персонала к занятиям научными исследованиями и увеличения доли сотрудников, занятых интеллектуальным трудом. Охарактеризованы основные составляющие мотивации работников. Выявлены доминирующий и ситуационный кластер движущих сил мотивации. Представленные результаты эмпирического исследования компонентов готовности сотрудников различных организаций высокотехнологичных отраслей показывают, что интеллектуальная составляющая в доминирующем кластере движущих сил побуждает обладателей сохранять интерес к творческой деятельности длительное время, строить научно-исследовательскую карьеру, получать и развивать новые инновационные знания и навыки, тем самым увеличивая интеллектуальный потенциал организации, а, следовательно, и её конкурентное преимущество. Интеллектуальный капитал организации можно увеличить, определив работников с соответствующими мотивационными профилями и потенциалом к обучению и познанию. Таким образом, анализ движущих сил и формирование мотивационных профилей работников организации позволяет определить индивидуальное сочетание факторов мотивации, что также позволяет повысить активность сотрудников работать творчески на достижение высоких результатов как личных целей, так и целей всей организации.

Ключевые слова: мотивация к научной деятельности, движущие силы мотивации, вовлечённость в исследовательскую деятельность, научные кадры, интеллектуальный потенциал

Для цитирования: Суворова А. А., Грезнева О. Ю. Мотивация к построению научно-исследовательской карьеры в высокотехнологичных отраслях // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 108-120. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119531>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

MOTIVATION FOR RESEARCH CAREER IN HIGH-TECH INDUSTRIES

Anna A. Suvorova¹, Olga Yu. Grezneva²

¹Joint-stock company "Rosatom RDS", Moscow, Russia,
annasuvorova@rosatom.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1283-4681>

²Presidential Academy, Moscow, Russia,
grezneva-oy@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0000-6630-2325>

Abstract. The paper examines approaches to studying the readiness of employees in public and private sector organizations for research activities. It reveals the importance of understanding the driving forces of motivation for increasing staff engagement in scientific research and the proportion of employees engaged in intellectual work. The main components of employee motivation are characterized. Dominant and situational clusters of motivation driving forces are identified. The presented results of an empirical study of the readiness components of employees in various organizations in high-tech industries show that the intellectual component in the dominant cluster of driving forces encourages individuals to maintain interest in creative activities for a long time, build a research career, acquire and develop new innovative knowledge and skills, thereby increasing the organization's intellectual potential and consequently, its competitive advantage. An organization's intellectual capital can be increased by identifying employees with appropriate motivational profiles and potential for learning and cognition. Thus, analyzing the driving forces and forming motivational profiles of organization employees allows for the determination of an individual combination of motivational factors which also enhances employee activity in creative work to achieve high results for both personal goals and the goals of the entire organization.

Keywords: motivation for scientific activity, motivation driving forces, engagement in research, research personnel, intellectual potential

For citation: Suvorova A. A., Grezneva O. Yu. Motivation for research career in high-tech industries // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):108-120. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119531>.

Введение

Глобальные вызовы экономики и ожидания сотрудников российских организаций позволяют рассматривать мотивацию как ключевую составляющую современного менеджмента и управления персоналом. Анализ факторов, лежащих в её основе, представляется весьма актуальным в управлении потребностями и интересами работников во благо достижений целей организации.

Рассматривая современные тенденции развития трудовой мотивации и мотивации к научной деятельности, можно акцентировать внимание на политику государства, экономическое состояние страны и социальное развитие общества.

В новой экономике выделяют три основные движущие силы поступательного развития, к которым относятся:

- знания, интеллектуальный капитал;
- изменения, быстрые, постоянные и комплексные, создающие неопределённость и снижающие предсказуемость;
- глобализация – в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях и производстве – которая проявляется в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса [1; 2].

Представляется весьма актуальным определение приоритетов развития инновационной и научно-технических сфер, оказывающих влияние на повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции при нарастающей роли информации, знаний, инноваций и информационных технологий. Вовлечение трудовых ресурсов в научно-исследовательскую деятельность в процессе труда является одним из таких направлений. Изобретательство и рационализаторство, проведение исследований и написание научных диссертаций вплоть до построения научно-исследовательской карьеры, – всё это может быть гармонично вкраплено и интегрировано в повседневную трудовую жизнь работников, повышая интеллектуальный капитал отдельных компаний и страны в целом.

Цель и задачи исследования

Цель данной работы – выявить личностные факторы мотивации работников организаций высокотехнологичных отраслей к занятиям научной деятельностью и построению научно-исследовательской карьеры. Под личностными факторами мотивации в данной работе понимаются особенности личности человека, его мотивационного профиля, побуждающие его действовать в определённом направлении.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: определить составляющие мотивации работников высокотехнологичных отраслей, которые позволяют поддерживать интерес и работоспособность к научной и трудовой деятельности в долгосрочном периоде; подтвердить или опровергнуть гипотезу и выработать рекомендации по результатам исследования.

Гипотеза исследования состоит в том, что преобладание в структуре мотивации мотивов, связанных с приобретением знаний, открытием нового способствует выбору научно-исследовательской карьеры сотрудниками наукоёмких организаций. Для достижения поставленной цели авторами исследования собраны и обработаны данные опроса сотрудников наукоёмких организаций различных отраслей экономики, полученные с использованием методики TTI Success Insights¹.

Методы исследования

С помощью методики «Движущие силы мотивации»² определялись преобладающие типы мотивации, которые положительно влияют на готовность к научно-исследовательской деятельности сотрудников наукоёмких организаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретическая разработанность проблемы. Центральной характеристикой личности сотрудника является мотивационная система. Однако ввиду различных потребностей и мотивов мотивационный профиль для каждого сотрудника индивидуален и не похож на другой. В связи с тем, что компоненты мотивации представляют глубинный пласт личности человека и управляют всеми аспектами жизни, мотивация сотрудников представляет собой сложную в управлении функцию. Понимание основных её факторов и движущих сил на основе индивидуальных профилей сотрудников представляется весьма актуальным, так как применение этого знания на практике может способствовать повышению производительности и профессионально-личностному росту как отдельного сотрудника, так и в совокупности повышению эффективности достижения целей организации. Ключ – в раскрытии основных подходов, позволяющих повысить профессиональную и личную удовлетворённость от трудовой деятельности. Как отмечают авторы в работе [3], при попадании в коллектив или окружение, которое соответствует ведущим мотивам индивида, вероятность достижения успеха и получения

¹ 12 факторов мотивации: учебное пособие; пер. с англ. Пигина С., научный редактор Пигин В. М.: TTI Success Insights Россия, 2019. 119 с. Движущие силы мотивации DF для коучинга команд, мотивации сотрудников, переговоров, работы с убеждениями и ценностями.

² Там же.

удовлетворения от деятельности значительно увеличивается. Знание принципов, по которым функционирует мотивация человека, облегчит работу с ней. Например, целенаправленный подбор персонала или воздействие на структуру мотивов (потребностей и интересов) сотрудников с помощью адекватных мотивам стимулов возможно путём побуждения к творческому решению поставленных задач, тем самым достигая лучших конечных результатов. Именно поэтому каждому руководителю полезно понимать и использовать мотивы своих сотрудников.

В работе В. И. Вернадского³ раскрывается роль науки как «ведущей» и «преобразующей» и социально организованного труда человечества в настоящем и будущем планеты. Учёный считал, что наука увеличивает силу человечества, и само увеличение является основой её дальнейшего движения вперёд. Так, роль движущей силы В. И. Вернадский отводил человеческому разуму, способному породить научную мысль и обеспечить переход благодаря новым технологиям. При этом, говоря о научной культуре страны, В. И. Вернадский утверждал, что она создаётся «направленным к определённым научным задачам сознательным волевым усилием всех научно мыслящих её граждан»⁴.

Среди факторов, влияющих на predisposedность к научной деятельности, исследователи выделяют: любопытство и любознательность (А. Эйнштейн говорил: «У меня нет особых талантов, я лишь страстно любопытен»), творческое воображение, интуицию и, в известной мере, элемент случайности; интерес личности к определённой проблематике науки [4]; потребность в нахождении ответов на волнующие профессиональные вопросы [5; 6], потребность в постоянном творческом и профессиональном развитии; потребность в реализации собственного потенциала: стремление к новым знаниям, новым достижениям и результатам [7]; потребность в практической жизни – принести пользу обществу; стремление к определённому социальному статусу и условиям; материальное благополучие, а также потребность «достучаться до смысла» и постижение истины [8; 9]. По мнению Р. А. Данакари⁵, мотивацию к научной деятельности повышают задачи, цели, мировоззрение и стиль научного мышления учёного, которые во многом обусловлены временем.

В научной деятельности поведение человека определяет в наибольшей степени доминирующий мотив. Существуют и другие мотивы, имеющие наименьшее влияние на поведение сотрудника. По мере удовлетворения сила доминирующего мотива может снижаться, уступая место другому доминирующему мотиву. Как правило мотивы, связанные с обеспечением комфортного уровня жизни, будут ослабевать по мере их удовлетворения, и будут подчиняться желанию быть признанным в коллективе профессионалов и научной среде [10]. Компенсаторные отношения между мотивами проявляются в компромиссе сотрудника с организацией. Например, при сильной ориентированности компании на рынок и прибыль, она слабо принимает в расчёт творческие потребности человека, его индивидуальность. Такие потребности сотрудника будут компенсированы отчасти за счёт корпоративной принадлежности (приверженности компании) или реализованы вне компании (собственный проект) [11]. Напротив, заинтересованность в высококвалифицированных специалистах, способствующих эффективному развитию государственной кадровой политики [12],

³О науке / В. И. Вернадский; Ин-т истории естествознания и техники им. С. И. Вавилова РАН. Дубна: Феникс+, 1997-2002. Т. 1: Научное знание; Научное творчество; Научная мысль. 1997. 575 с. ISBN 5-87905-050-5.

⁴Вернадский В. И. О научном мировоззрении. Москва: Сборник по философии естествознания, 1906. С. 104-157.

⁵Философия науки: учебное пособие для вузов / Р. А. Данакари; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. 1 электрон. опт. Диск (CD – ROM). Систем. требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD – ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. Загл. с экрана. 252 с.

требуется внедрения технологий, стимулирующих долгосрочную деятельность, ориентированную на достижения результатов интеллектуального труда.

Любопытен подход зарубежных учёных [13; 14], а также описанные в работе [15] результаты установления мотивационных «профилей», которые можно рассматривать как определённые этапы карьеры в сфере науки. Например, вступление в научные круги может быть как «традиционным», так и «продвинутом», то есть через профессиональное продвижение. Дальнейшее повышение квалификации и самосовершенствование рассматриваются как «непрерывное развитие» и «самореализация» соответственно. Однако случается и смена деятельности, так называемый «переход» или вход в новую карьеру.

Проблему движущих сил развития личности изучал А. Адлер⁶, который рассматривал в качестве источников энергии, необходимых для развития личности, два врождённых внутренних механизма, бессознательных чувства: чувство неполноценности (желание преодолеть недостаток) и стремление к превосходству (желание быть лучше всех) [16]. Согласно Х. Хэлворсону⁷, также существуют две неполноценности, которые, несмотря на достижения личности, требуют постоянной и всё большей компенсации, порождающей так называемый комплекс превосходства. При этом наилучшим вариантом такой сверхкомпенсации, согласно Адлеру, является власть. Желание к превосходству зарождает желание стать более умелым и знающим. Противоположные формы мотивации основаны на том, что уже есть, или на том, чтобы иметь больше. Личность может реализовать свой потенциал и стать полезным членом общества при социальном интересе, то есть признании общих ценностей и сопереживании. Резюмируя, к движущими силам обучения относят: познание нового, познание неизвестного, применение познанного в жизни.

Немецкий психолог, педагог и философ. Э. Шпрангер выделил шесть категорий мотивации человека и предположил, что они формируют определённую иерархию⁸. Среди этих факторов: теоретический (ключевое понятие – «знания»: ориентированность на получение знаний, ценность обучения и новых открытий), экономический, или утилитарный (ключевое понятие – «польза»: прагматическая ориентация поведения, полезность и отдача от вложенных способностей, времени и других ресурсов), политический, или индивидуалистический (ключевое понятие – «власть»: стремление к господству, отношение к индивидуальности, статусу, авторитету и личному влиянию), эстетический (ключевое понятие – «эстетика»: склонность к впечатлениям, самовыражению, влияние красоты и внешней формы окружающего пространства на состояние человека), социальный (ключевое понятие – «люди»: направленность на социальное окружение, способность отдавать, быть полезным и помогать другим людям), традиционный или религиозный (ключевое понятие – «порядок»: ориентация на поиск высшего смысла, стремление к осмысленным и чётким системам жизненных принципов, которые соответствуют личным воззрениям). Развитие данной теории продолжил Билл Дж. Боннстеттер⁹, который создал технологические инструменты, призванные служить интересам бизнеса, увеличивая шансы на успех как отдельного сотрудника, так и целой организации отрасли.

Для каждого из шести мотиваторов Э. Шпрангера существует два противоположных полюса, которые и образуют двенадцать движущих сил, отражающих степень выраженности стимула по отношению к другим. Ведущий кластер движущих сил

⁶Адлер А. Понять природу человека. Санкт-Петербург: Гуманитарное агентство «Академический проект», 1997. С. 218.

⁷Хэлворсон Х. Г. «Психология мотивации». Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки; пер. с англ. М. Мацковской. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.

⁸Шпрангер, Э. Формы жизни: Гуманитарная психология и этика личности; пер. А. К. Судакова. Москва: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2014. 400 с.

⁹Б. Боннстеттер, Э. Бауэрс. 7 граней таланта, 2013, 96 с. https://www.sstcc.ru/files/7214/6021/6978/7graney_talanta.pdf.

мотивации представляют первые четыре движущие силы, остальные формируют ситуационный и нейтральный кластеры. Если для теоретического типа мотивации ключевым понятием являются знания, то на одном полюсе непрерывной шкалы знаний находится человек интеллектуальный, жаждущий приобретения всех доступных знаний, независимо от того, насколько они применимы на практике, а на противоположном полюсе этой шкалы – человек интуитивный, стремящийся получать те знания, которые необходимы ему для выполнения конкретной задачи. Иными словами, представители противоположных полюсов одной и той же шкалы ценят знания по-разному. Движущие силы мотивации глубже раскрывают шесть изначальных мотиваторов и дают более детальное представление о том, что вынуждает человека действовать. Детальная схема движущих сил мотивации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Движущие силы мотивации¹⁰
 Figure 1 – Driving forces of motivation

У сотрудника всегда есть несколько мотивов, определяющих его отношение как к конкретной задаче, так и к деятельности в целом. Такие мотивы могут быть хорошо осознаваемы и подкреплены внутренним представлением о желательных способах реализации мотивов, но также бывают слабо осознаваемы, представлены противоречивым списком «я хочу» и «для меня важно». Поэтому руководителю всегда приходится иметь дело с противоречивой человеческой природой и полимотивированностью рабочего поведения сотрудника. При этом важно учесть, что мотивация подвержена постоянным изменениям: то, что интересовало сотрудника месяц назад, может измениться, перестать давать необходимую энергию [16; 17]. Поэтому усилия руководителя должны быть направлены на создание мотивирующей

¹⁰Составлено по: 12 факторов мотивации: учебное пособие; пер. с англ. Пигина С., научный редактор Пигин В. М.: TTI Success Insights Россия, 2019. 119 с.

среды, с подключением каждого сотрудника к мотивам более высокого порядка (ожидание клиентов или миссия компании).

Истинное значение мотивирования состоит в создании среды для раскрытия потенциала и таланта каждого сотрудника, использования его сильных сторон. Зачастую люди занимают должности не по призванию. Важно помнить, что мотивация сама по себе не обеспечивает производительность, хотя и даёт необходимую энергию. Производительность зависит от многих других параметров, как-то налаженные бизнес-процессы, наличие ресурсов [18; 19]. Таким образом, мотивация является основой потенциала всех сотрудников организации или отрасли в целом. Отсутствие условий для реализации потенциала сотрудников и перспектив роста приводит к низкой трудовой активности и, как следствие, высокой текучести кадров. Осознание своей роли, выстраивание деятельности на смысловой основе и ценностях могут помочь раскрыть полный ресурс компании. Именно поэтому изучение движущих сил сотрудников представляется важным для понимания принципов построения мотивационной системы труда и обеспечения результативности работы организаций различных сфер экономики.

Характеристика выборки. Важно отметить, что данное исследование первоначальное, которое в дальнейшем планируется масштабировать. Поэтому в тестировании «Движущие силы мотивации» в 2025 году приняли участие 15 респондентов (из них 7 мужчин и 8 женщин), среди которых сотрудники крупных отраслевых организаций, управленцы и специалисты среднего звена, различающиеся по роду деятельности. При этом 7 человек (47 %) опрошенных имеют отношение к научной и образовательной деятельности, а 8 человек (53 %) – к коммерческой деятельности.

Вопросы тестирования являются интеллектуальной собственностью компании TTI Success Insights и не подлежат публикации. Результаты тестирования позволяют построить уникальный профиль респондента к определению его основных (доминирующих) и ситуационных (потенциальных) мотивов. Результаты теста также показывают, насколько интенсивно проявляет себя каждая из движущих сил. Особое внимание уделяется ведущему кластеру из четырёх наиболее выраженных для человека движущих сил, которые объясняют, что побуждает действовать человека определённым образом активнее всего. Набор следующих по интенсивности четырёх ситуационных движущих сил также оказывает влияние в определённых ситуациях. Движущие силы в нейтральном кластере указывают на аспекты, которые человеку безразличны. На основе ответов приводятся утверждения, помогающие получить глубокое понимание того, ПОЧЕМУ человек делает то, что делает. Эти утверждения раскрывают мотивацию в работе человека. При этом, когда две движущие силы мотивации вступают в противоречие друг с другом, человек может столкнуться с внутренним «Я – Я» конфликтом. Поэтому изучение общих характеристик необходимо для полного понимания движущих сил.

Экспериментальная часть. Результаты ответов респондентов на вопросы, позволяющие построить индивидуальный профиль мотивирующих сил, представлены в таблице 1. В таблице указаны пол и сфера деятельности респондентов, при этом отношение к научно-исследовательской деятельности и образовательной сфере обозначены «НИД» и «НИД-Обр.», соответственно, а работа в частном секторе и коммерческой деятельности обозначены «ЧКД» с указанием сферы деятельности. Представленные показатели мотиваторов получены согласно методике «Движущие силы мотивации». В таблице 1 ведущий кластер движущих сил выделен зелёным цветом, жёлтым – первая движущая сила второго кластера.

Таблица 1 – Результаты теста «Движущие силы мотивации»
 Table 1 – Results of the Driving Forces of Motivation test

№ пор.	Пол, сфера деятельности	Учёная степень	Интеллектуальный	Гибкий	Взаимовыгодный	Объективный	Практичный	Властвующий	Сотрудничающий	Ощущающий	Структурированный	Самоотверженный	Альтруистический	Интуитивный
1.	м, НИД	есть	80	66	65	51	50	48	34	30	19	29	19	9
2.	ж, НИД	есть	83	56	71	51	27	63	22	30	27	53	15	8
3.	ж, НИД	соискатель	58	66	42	49	43	50	32	32	19	37	38	23
4.	ж, НИД	соискатель	63	70	82	30	58	61	22	53	16	23	9	19
5.	ж, НИД	есть	98	64	60	45	18	23	62	35	21	66	21	1
6.	ж, НИД-Обр.	есть	64		90		57			70				
7.	ж, НИД-Обр.	нет	58	76	88	17	68	57	25	70	12	16	5	22
8.	м, НИД	соискатель	51	47	85	27	54	58	25	57	35	26	7	27
9.	ж, ЧКД, маркетинг	нет	31	59	66	35	67	56		46				48
10.	м, ЧКД	нет	44	46	69	76	86	68			35			33
11.	м, ЧКД	нет	30	78	65	34	75	64		48				49
12.	м, ЧКД, безопасность	нет	23		80	84	82	93			43			59
13.	м, ЧКД, IT	нет	53	29	55				57	76	57	81		28
14.	м, ЧКД, финансы	нет	34	63	68	65	79	79			21			44
15.	ж, ЧКД, дизайн	нет	82	78	71			24	59	92		75	15	

Из таблицы 1 видно, что рассматриваемый в настоящей работе интеллектуальный мотиватор является ведущим у 9 респондентов, что составляет 60 % опрошенных, при этом 7 человек (47 %) из них уже имеют учёную степень или стремятся к её получению в форме соискательства. Исключение составляет респондент с порядковым № 15, которая не работает в научной и образовательной среде, но имеет высокий показатель интеллектуального мотиватора. Дополнительно проведённое интервью показало, что респондент ранее планировала заниматься научной деятельностью, но жизненные обстоятельства привели в частный сектор. Подобный результат может показывать устойчивость движущих сил ведущего кластера (сохраняются устойчивыми на протяжении нескольких лет, а, возможно, и десятилетий). Шпрангер ранее сделал предположение о врожденном характере движущих сил.

Ниже приведён анализ сил, которые действуют на респондента больше всего, и оценка, как другие силы в ведущем кластере могут поддерживать или дополнять эту силу, формируя уникальный набор движущих сил мотивации человека.

Обсуждение результатов. Полученные результаты тестирования показывают, что для респондентов, связанных с научной, исследовательской или образовательной деятельностью именно приращение знаний важнее их практического применения. Сотрудники с такими интеллектуальными профилями будут изыскивать возможности, чтобы усовершенствовать постоянно меняющуюся систему своих жизненных принципов. При этом для них важны сбор и систематизация элементов разных подходов для последующего внедрения, а знания являются показателем успеха. Обобщая, человек, обладающий интеллектуальной движущей силой, будет вдохновляться возможностью учиться, приобретать знания и постигать истину. По результатам проведённого тестирования можно выявить ярко выраженные интеллектуальные профили сотрудников, которые будут склонны заниматься научно-исследовательской деятельностью. На рисунке 2 представлен пример такого профиля респондентов с высокими значениями интеллектуальной составляющей. Как правило, это сотрудники либо уже имеющие учёную степень кандидата или доктора наук, либо занимающиеся научной или образовательной деятельностью и планирующие в ближайшем горизонте защиту диссертационных исследований в различных отраслях экономики и промышленности.

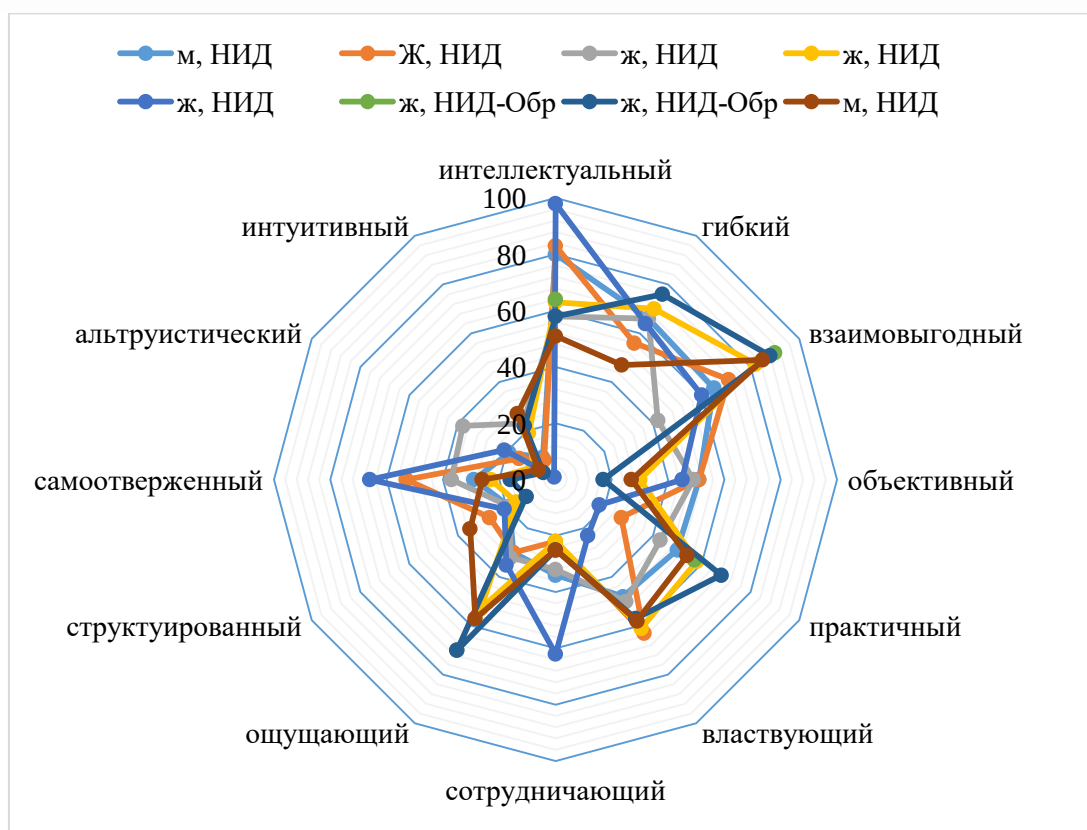


Рисунок 2 – Диаграмма распределения движущих сил респондентов, занимающихся научно-исследовательской деятельностью или работающих в образовательной среде
Figure 2 – Diagram of the distribution of driving forces of respondents engaged in research or working in an educational environment

Рисунок 2 и таблица 1 позволяют составить профиль респондента с ярко выраженной интеллектуальной составляющей. Профиль респондента с полюсной, интуитивной составляющей, для которого интеллектуальная составляющая не является ведущей движущей силой, в сравнении также показан на рисунке 3б). Такой сотрудник в решении задач будет полагаться не на знания как таковые, а на интуитивность. Колесо движущих сил таких респондентов представлены на рисунке 3.

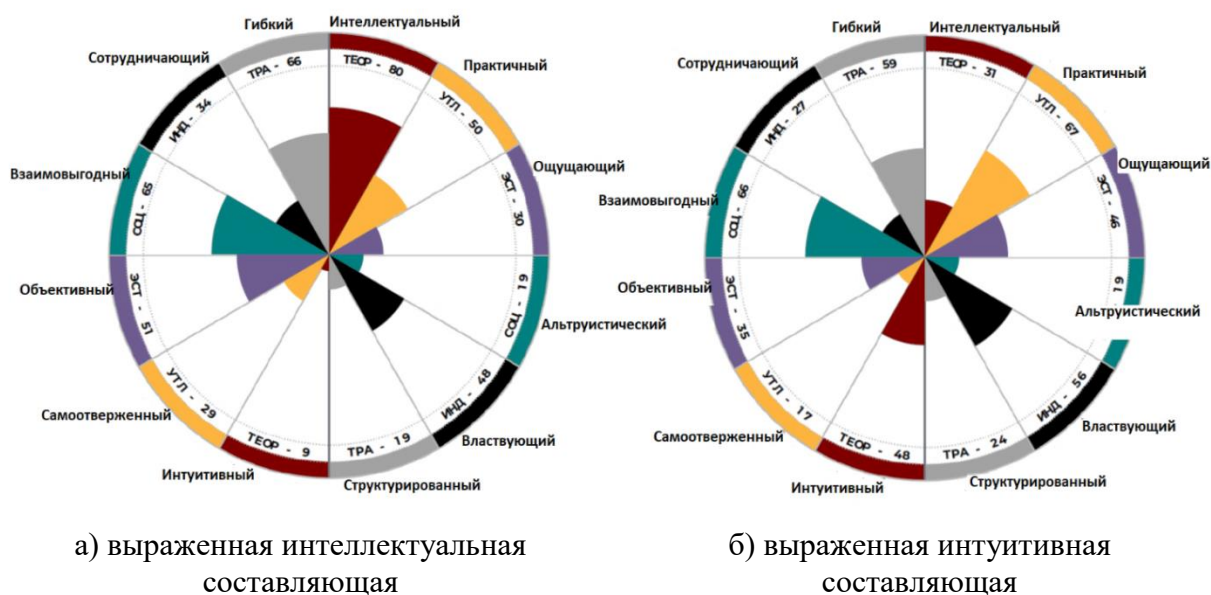


Рисунок 3 – Колесо движущих сил сотрудника с выраженной:
 а) интеллектуальной составляющей и б) интуитивной составляющей
 Figure 3 – The wheel of driving forces of an employee with a pronounced:
 а) intellectual component and б) intuitive component

Анализ полученных результатов предположительного профиля сотрудника, планирующего заниматься научной деятельностью или уже имеющего учёную степень, позволяет дополнить картину такими мотиваторами движущих сил, как гибкий, взаимовыгодный, практичный и властвующий. Любопытно, что в профилях некоторых респондентов в дополнение к ведущей интеллектуальной силе частично проявлены такие движущие силы, как ощущающий, объективный и самоотверженный. Графически это можно представить в виде схемы на рисунке 4.

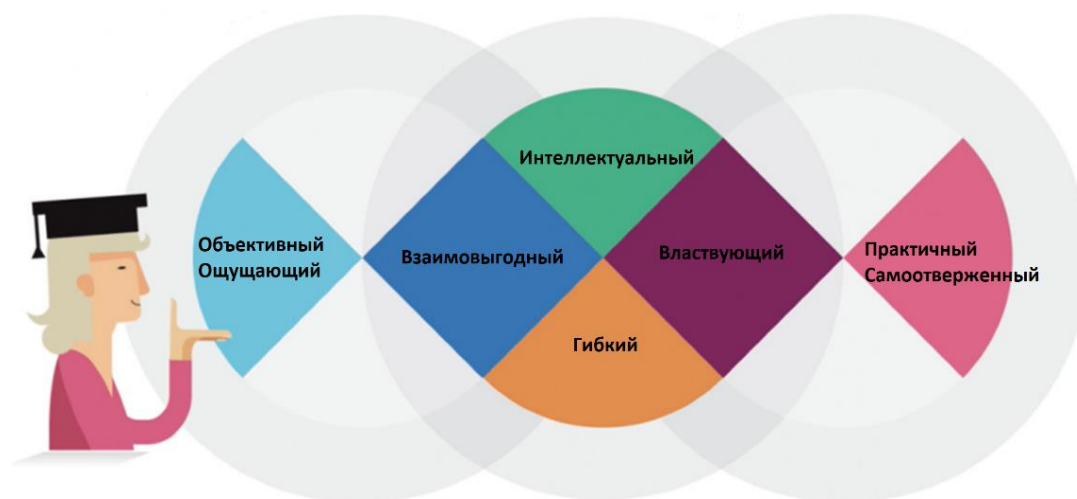


Рисунок 4 – Графическое представление профиля сотрудника с ведущим (доминирующим) и дополнительными кластерами движущих сил
 Figure 4 – Graphical representation of an employee's profile with a leading (dominant) and additional clusters of driving forces

Выводы

Сохранение трудовой мотивации сотрудников возможно при справедливой оценке труда и адекватного рынку справедливого вознаграждения. Анализ научной литературы показал, что подкрепление деятельности в виде определённого вида вознаграждения за выполнение задач усиливает работоспособность только в краткосрочном периоде и поэтому чаще применяется в бизнес-среде. Для усиления интереса к трудовой деятельности и поддержания работоспособности в долгосрочном периоде (часто в государственных и образовательных организациях) необходимо понимание мотивации и ведущих движущих сил работника.

Проведённое исследование показало устойчивость некоторых мотивов в определённых условиях. Доминируя над другими мотивами, они становятся базисом всей сферы деятельности. Такая связь ресурсов и резервов субъекта с движущими силами интеллекта, с мотивационно-потребностной сферой и общими способностями человека позволяет энергетически обеспечить творческую продуктивность человека в процессе деятельности. При вовлечении сотрудников в решение проблем компании освобождается часть естественных движущих сил. Когда внешние движущие силы синхронизированы с внутренними влечениями и мотивами работников, формируется команда профессионалов, способная синергетически решить любую проблему.

Гипотеза подтверждается результатами исследования, которые позволяют сделать вывод, что основным побудителем к научно-исследовательской деятельности является интеллектуальная составляющая, движущим кластером которой являются приобретение знаний и постижение истины.

Устойчивый характер мотиваторов ведущего кластера движущих сил работника, которые, по-видимому, формируются на ранних этапах развития личности, и их долгосрочный характер позволяют разработать некоторые рекомендации по работе с ними.

Во-первых, данную методику движущих сил мотивации можно рекомендовать использовать для диагностики склонности к научной деятельности ещё в вузе и на этапе поступления в аспирантуру. Уникальность методики позволит отбирать людей, искренне заинтересованных в научной карьере в долгосрочной перспективе, а не как способа избежать призыва в армию или решения других задач, связанных скорее с социальным статусом, чем с содержанием деятельности. Имеет смысл продолжать исследования в этом направлении для накопления данных и подтверждения верности выдвинутой гипотезы.

Во-вторых, методика «Движущие силы мотивации» также может быть использована компаниями-работодателями для выявления сотрудников, наиболее подходящих для привлечения к участию в собственных корпоративных научно-исследовательских проектах, так как эти сотрудники будут изначально мотивированы на такую деятельность, а участие в таких проектах может расцениваться ими как поощрение и доверие со стороны работодателя, способствуя повышению их мотивации и вовлечённости. Новизна предлагаемого решения позволит работникам осмыслить подходы к занятиям научной деятельностью, а работодателям управлять деятельностью научных работников.

В-третьих, развитие интеллектуальных умений сотрудников позволит организациям усилить творческую энергию сотрудников, которая направляет движущие силы, отливает их в определённую форму и снабжает достойной целью. При этом способность формулировать (сознательно или бессознательно) цели и способы их достижения зависит от самой личности, её уникальности, самосознания и контроля над собой. В то время как организация может поддерживать подход активного действия в проработанной системе коммуникации и передачи знаний. В отношении сотрудника, занимающегося научно-исследовательской и образовательной деятельностью, это поможет в раскрытии потенциала будущего учёного, расширении его мировоззрения, новом представлении о вещах для полноты и большей ценности.

Сопутствующие ведущему кластеру движущие силы могут способствовать правильному выбору места работника в организации. Такое понимание ведущих мотиваторов может представлять интерес для проектирования карьерных треков в организациях, где есть возможность помимо традиционных вертикальных (должностных) и горизонтальных (профессионально-экспертных) видов карьеры выделить ещё и научно-изобретательскую карьеру для сотрудников-исследователей, ориентированных на научную работу и инновации. Конкурентоспособность и эффективность организаций с точки зрения развития научной и инновационной деятельности является прямым следствием правильной расстановки кадрового состава, с пониманием мотивов каждого работника.

Список источников

1. Подгайский А. Л. Пути адаптации крупного корпоративного бизнеса к условиям глобальной гиперконкуренции // Вестник МГЛУ. Сер. 3, История, философия, социология, экономика, культурология, политология. Минск: МГЛУ, 2023. № 22. С. 165-170. URL: <http://e-lib.mslu.by/handle/edoc/12655>.
2. Го Лишуан, Ду Ванюэ, Сюй Цзин. Критика глобального кризиса капитализма с позиции современных российских учёных // Век глобализации. 2024. № 1. С. 48-59. <https://doi.org/10.30884/vglob/2024.01.04>.
3. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с. ISBN 978-5-87818-602-5.
4. Родионова И. В. Практика формирования интереса к научным исследованиям у студентов экономического вуза // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 3. С. 238-247. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770271.htm>.
5. Халиуллина А. Р., Рабцевич А. А. Мотивация труда в научно-исследовательских (проектных) организациях // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2. Ч. 3. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/02/47607>.
6. Парамонов А. Г. Инновационная деятельность по привлечению студентов к научной работе // Молодёжь и наука: реальность и будущее: материалы II Международной научно-практической конференции (г. Невинномысск, 3 марта 2009): в 9 томах / Том 1: Педагогика. Невинномысск: НИЭУП, 2009.
7. Костакова И. В., Белоусова (Григорьева) С. С. Психологическая основа профессиональной самореализации личности // Национальный психологический журнал. 2014. № 3(15). С. 80-85. <https://doi.org/10.11621/npj.2014.0310>.
8. Рахманкулова Н. Ф. О праве на счастье. Идеи Аристотеля для общества знания // Философия и общество. 2018. № 1. С. 58-76. URL: <https://www.researchgate.net/publication/342851258>.
9. Патутина Н. А., Кужель Е. С., Нефёдова Т. А. О взаимосвязи форм мотивирования и мотивационного профиля педагогов в образовательной организации // Вестник евразийской науки. 2021. Т. 13, № 6. URL: <https://esj.today/PDF/37ECVN621.pdf>.
10. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2022. № 7. С. 48-49. URL: <https://vestnikvvt.ru/ru/journal/article?id=1232>.
11. Орлова Л. Д. Стандарты корпоративной социальной ответственности бизнеса // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. 2020. № 2(22). С. 58-63. EDN LTRSZX.
12. Шемяков А. Д., Конюшенко С. Г. Особенности и проблемы управления персоналом в системе государственной службы Донецкой Народной Республики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 25-35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296313>.

13. Gess-Newsome J., Taylor J., Carlson J., Gardner A.L., Wilson Ch.D., Stuhlsatz M.A.M. Teacher Pedagogical Content Knowledge, Practice, and Student Achievement // International Journal of Science Education. 2019. Vol. 41. Is. 7. P. 944-963. <https://doi.org/10.1080/09500693.2016.1265158>.

14. Sinclair M. The Pedagogy of 'Good' PhD Supervision: A National Cross-disciplinary Investigation of PhD Supervision. Canberra: Australian Government, Department of Education, Science and Training, 2004.

15. Gill T., Hoppe U. The Business Professional Doctorate as an Informing Channel: A Survey and Analysis // International Journal of Doctoral Studies. 2009. Vol. 4. P. 27-57. <https://doi.org/10.28945/44/> URL: <https://ijds.org/Volume4/IJDSv4p027-057Gill267.pdf>.

16. Гончаров А. С., Макарова О. С. Концептуальная сторона современного подхода к применению индивидуальной психологии личности Альфреда Адлера // Молодой учёный. 2020. № 35(325). С. 168-171. URL: <https://moluch.ru/archive/325/73296/>.

17. Рущицкая О. А., Кружкова Т. И., Фетисова А. В., Батракова С. И., Рущицкая О. Е. Мотивация персонала: содержание и значение для современной организации // Право и управление. 2024. № 3. С. 300-305. <https://doi.org/10.24412/2224-9133-2024-3-300-305>.

18. Евсеенко В. А. Методические подходы к оцениванию потенциала развития персонала // Научный журнал «Менеджер». 2023. № 3(105). С. 43-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10060638>.

19. Васильева М. Н., Лымарева О. А. Управление развитием трудового потенциала предприятия посредством мотиваторов труда сотрудников / Journal of Economy and Business. 2020. Vol. 11-1(69). С. 163-165. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10888>.

Информация об авторах

А. А. Суворова – руководитель направления блока развития новых направлений бизнеса;

О. Ю. Грезнева – канд. пед. наук, доцент.

Information about the authors

A. A. Suvorova – Lead Department Manager (New Business Development);

O. Yu. Grezneva – Ph.D. of Pedagogic Sciences, Associate Professor.

Вклад авторов

Суворова А. А. – концепция исследования, написание исходного текста, итоговые выводы, доработка текста.

Грезнева О. Ю. – руководство, развитие концепции исследования, развитие методологии.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors

Suvorova A. A. – research concept, writing the draft, follow-on revision of the text, final conclusions.

Grezneva O. Yu. – scientific management, research concept development, methodology development.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 27.06.2025; одобрена после рецензирования 09.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 27.06.2025; approved after reviewing 09.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 121-130.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):121-130.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 332:001.895
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106315>

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ГОСИНВЕСТИЦИЙ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ

Марина Сергеевна Грязева

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
marinapristupina@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8876-8784>

Аннотация. В условиях нестабильной мировой экономики и повышенной конкуренции роль государственных инвестиций в стимулировании развития корпоративного сектора становится особенно значимой. Однако эффективность использования госинвестиций зачастую ограничена устаревшими подходами, недостаточно учитывающими специфику современных корпоративных финансов. Данная статья посвящена исследованию и разработке инновационных подходов к внедрению государственных инвестиций в области корпоративных финансов, направленных на повышение их эффективности и результативности. В исследовании рассматриваются инновационные подходы к внедрению госинвестиций в области корпоративных финансов. Анализируются современные тенденции и вызовы, стоящие перед регулирующими органами и компаниями в условиях быстро меняющейся экономической среды. Особое внимание уделяется применению цифровых технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, для повышения прозрачности, эффективности и подотчётности корпоративных финансовых операций. Предлагаются рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы и созданию благоприятной среды для развития инноваций в сфере корпоративных финансов, способствующих устойчивому экономическому росту и защите интересов инвесторов.

Ключевые слова: инновационные подходы, цифровые технологии, искусственный интеллект, блокчейн, корпоративные финансы, госинвестиции

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Методологические и организационные процессы формирования финансовой системы», регистрационный номер НИОКТР 124012900537-2.

Для цитирования: Грязева М. С. Инновационные подходы к внедрению госинвестиций в области корпоративных финансов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 121-130. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106315>.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING STATE INVESTMENTS IN CORPORATE FINANCE

Marina S. Gryazeva

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
marinapristupina@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8876-8784>

Abstract. In the context of a volatile global economy and increased competition, the role of state investments in stimulating the development of the corporate sector becomes particularly significant. However, the effectiveness of state investment utilization is often limited by outdated approaches that do not sufficiently account for the specifics of modern corporate finance. This article is dedicated to the research and development of innovative approaches to implementing state investments in corporate finance, aimed at enhancing their efficiency and effectiveness. The study examines innovative approaches to implementing state investments in corporate finance. It analyzes current trends and challenges facing regulatory bodies and companies in a rapidly changing economic environment. Special attention is paid to the application of digital technologies, such as artificial intelligence and blockchain, to improve the transparency, efficiency, and accountability of corporate financial operations. Recommendations are proposed for improving the regulatory framework and creating a favorable environment for the development of innovations in corporate finance, contributing to sustainable economic growth and investor protection.

Keywords: innovative approaches, digital technologies, artificial intelligence, blockchain, corporate finance, state investments

Funding: the research was carried out within the framework of the fundamental research work "Methodological and Organizational Processes of Financial System Formation", R&D registration number 124012900537-2.

For citation: Gryazeva M. S. Innovative approaches to implementing state investments in corporate finance // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):121-130. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106315>.

Введение

Корпоративные финансы играют ключевую роль в обеспечении устойчивого роста и конкурентоспособности компаний в современном динамичном мире. Эффективное регулирование данной сферы является необходимым условием для поддержания финансовой стабильности, защиты интересов инвесторов и стимулирования экономического развития в целом. Однако традиционные подходы к регулированию корпоративных финансов зачастую оказываются неадекватными перед лицом новых вызовов, связанных с глобализацией, технологическим прогрессом и возрастающей сложностью финансовых инструментов. В этой связи поиск и внедрение инновационных подходов к внедрению госинвестиций приобретает особую актуальность. Работа посвящена исследованию инновационных механизмов, направленных на совершенствование регулирования корпоративных финансов. В рамках исследования рассмотрены как теоретические аспекты, так и практические примеры успешного применения новых подходов. Особое внимание уделено анализу преимуществ и недостатков различных инновационных решений, а также выявлению перспективных направлений для дальнейшего развития регулирования корпоративных финансов в условиях меняющейся экономической среды.

Научная новизна заключается в разработке и систематизации инновационных подходов к внедрению государственных инвестиций в корпоративные финансы, с акцентом на применение цифровых технологий (искусственный интеллект, блокчейн) для повышения прозрачности и эффективности финансовых операций. Предлагаются модель оценки эффективности внедрения госинвестиций, учитывающая специфику корпоративных финансов, и практические рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы для создания благоприятной среды развития инноваций, способствующих устойчивому экономическому росту и защите интересов инвесторов.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является изучение наиболее эффективных инструментов регулирования, способствующих повышению прозрачности, ответственности и устойчивости корпоративного сектора, что, в свою очередь, создаст благоприятные условия для привлечения инвестиций и обеспечения долгосрочного экономического роста.

Задачи исследования: анализ существующих теоретических подходов к определению роли и механизмов госинвестиций в корпоративные финансы; выявление основных проблем и ограничений, возникающих при внедрении госинвестиций в корпоративный сектор; исследование и систематизация инновационных подходов к внедрению госинвестиций, включая механизмы проектного финансирования, государственно-частного партнёрства (ГЧП), венчурное финансирование и другие; разработка модели оценки эффективности внедрения госинвестиций с учётом специфики корпоративных финансов; предложение практических рекомендаций по совершенствованию законодательной и нормативной базы, регулирующей процесс внедрения госинвестиций в корпоративном секторе.

Методы исследования

В исследовании применялся комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих всесторонний анализ проблематики внедрения госинвестиций в области корпоративных финансов и разработки инновационных подходов к их эффективному использованию.

Информационной базой являлись аналитические отчёты, обзоры и прогнозы, опубликованные ведущими исследовательскими центрами, консалтинговыми компаниями и финансовыми институтами, посвящённые вопросам государственного инвестирования и корпоративных финансов, а также федеральные и региональные законодательные акты, регламентирующие вопросы государственного инвестирования, финансового регулирования и корпоративного управления.

Результаты исследования и их обсуждение

В современном динамично развивающемся мире, где глобальная конкуренция неуклонно растёт, эффективное управление государственными инвестициями играет ключевую роль в стимулировании экономического роста и повышении конкурентоспособности национального бизнеса. Особенно важным становится вопрос внедрения инновационных подходов в процесс направления государственных средств в корпоративный сектор, что требует глубокого понимания как специфики государственного управления, так и тонкостей корпоративных финансов.

Традиционные механизмы распределения и контроля государственных инвестиций зачастую оказываются недостаточно гибкими и не всегда способны адекватно реагировать на быстро меняющиеся потребности рынка и новые возможности, открывающиеся благодаря технологическому прогрессу. В связи с этим назрела необходимость в переосмыслении существующих практик и разработке новых, более эффективных методов внедрения госинвестиций в корпоративные финансы, способных обеспечить максимальную отдачу от вложенных средств и стимулировать инновационное развитие.

Среди отечественных учёных, исследовавших различные аспекты инновационных подходов к внедрению госинвестиций в области корпоративных финансов в своих работах, можно выделить таких как: Я. О. Арчикова, О. А. Бурмистрова, Е. С. Иванова, В. Е. Леонтьев, С. А. Русяева, Д. А. Слепов, Е. В. Хистева и К. В. Шарый. Однако представленная тема исследования нуждается в дополнительной проработке, особенно в исследовании перспективных направлений дальнейшего развития регулирования корпоративных финансов, что подтверждает её актуальность.

Анализ действующей нормативно-правовой базы показывает, что в целом она создаёт необходимые условия для устойчивого регулирования функционирования корпоративного сектора. Вместе с тем некоторые механизмы требуют дальнейшего совершенствования с учётом современных экономических реалий и вызовов. В частности, необходимо развитие норм, направленных на предотвращение манипулирования рынком, неправомерного использования инсайдерской информации, вывода активов и иных злоупотреблений. Актуальными являются вопросы усиления контроля за сделками со связанными сторонами, повышения эффективности корпоративного управления и внутреннего аудита.

Перечень законов действующей правовой базы, которые призваны регулировать вышеперечисленные аспекты корпоративной деятельности, представлен в таблице 1, а именно приведены основные нормативные акты, определяющие порядок создания, функционирования и ликвидации акционерных обществ (АО) и обществ с ограниченной ответственностью (ООО), а также регулирующие рынок ценных бумаг и консолидированную финансовую отчётность.

Таблица 1 – Ключевые законы, регулирующие корпоративные финансы в России
Table 1 – Key laws governing corporate finance in Russia

Закон	Область регулирования
Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	Создание, реорганизация, ликвидация АО; права и обязанности акционеров; структура и компетенция органов управления; формирование и использование капитала
Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	Создание, реорганизация, ликвидация ООО; права и обязанности участников; структура и компетенция органов управления; распределение прибыли
Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»	Эмиссия и обращение ценных бумаг; раскрытие информации эмитентами; деятельность профессиональных участников рынка ценных бумаг
Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчётности»	Состав и порядок представления консолидированной финансовой отчётности; требования к её содержанию и аудиту

Данный перечень служит основой для дальнейшего анализа правового регулирования корпоративной деятельности в России и является отправной точкой для исследования специфики корпоративных финансов в рамках существующего законодательства.

Оценка эффективности действующих механизмов регулирования корпоративных финансов в России даёт неоднозначные результаты. С одной стороны, правовые нормы в основном обеспечивают базовые условия для стабильного развития корпоративного

сектора. Достаточно результативно реализуются меры по раскрытию информации, защите прав инвесторов, поддержанию конкуренции [1; 2].

С другой стороны, ряд проблем в сфере регулирования корпоративных финансов сохраняет актуальность. Встречаются случаи нарушения прав миноритарных акционеров, вывода активов, манипулирования ценами. По экспертным оценкам, ущерб от неправомерных действий на финансовом рынке составляет около 0,4 % ВВП в год [3].

Несмотря на наличие законодательной базы, соответствующей международным стандартам, практика её применения зачастую оставляет желать лучшего. Например, нередки случаи, когда мажоритарные акционеры злоупотребляют своим доминирующим положением, принимая решения, ущемляющие интересы миноритариев. Классическим примером может служить ситуация с «Роснефтью» и «ТНК-ВР» в 2013 году, когда, по мнению ряда экспертов, условия выкупа доли «ТНК-ВР» были не в полной мере справедливы по отношению к миноритарным акционерам «Роснефти», хотя формально все процедуры были соблюдены [4].

Проблема вывода активов также является серьёзным вызовом для российской экономики. Схемы, позволяющие переводить активы в офшорные зоны или на подконтрольные структуры, лишают бюджет налоговых поступлений и подрывают доверие к корпоративному сектору. В качестве примера можно привести ситуацию с компанией «Мечел», которая в 2013-2016 годах неоднократно подвергалась критике за использование офшорных компаний для оптимизации налогообложения и вывода активов за рубеж [5]. Несмотря на проверки и судебные разбирательства, прецеденты подобного рода продолжают возникать.

Манипулирование ценами на рынке ценных бумаг также представляет серьёзную угрозу для стабильности финансовой системы. Использование инсайдерской информации, распространение ложных сведений и другие недобросовестные практики позволяют отдельным участникам рынка получать необоснованную прибыль за счёт других инвесторов. Одним из громких дел в этой сфере стало расследование в отношении брокерской компании «Открытие Брокер» в 2017 году, которую обвиняли в манипулировании ценами на акции банка «Открытие» [6].

Таким образом, несмотря на наличие законодательной базы, необходимо усиление контроля за её соблюдением и повышение ответственности за нарушения. Важным направлением является совершенствование механизмов защиты прав миноритарных акционеров, усиление контроля за операциями с выводом активов и пресечение манипулирования ценами на финансовом рынке [7]. Без эффективного контроля и неотвратимости наказания за нарушения действующие механизмы регулирования корпоративных финансов не смогут в полной мере обеспечить стабильное развитие и привлечение инвестиций в российскую экономику.

В этой связи внедрение инновационных подходов к повышению эффективности государственных инвестиций, представленных в таблице 2, становится критически важным для снижения рисков и улучшения общей ситуации в корпоративном секторе.

Представленные подходы направлены, прежде всего, на повышение прозрачности и подотчётности, совершенствование механизмов риск-менеджмента, развитие цифровой инфраструктуры и стимулирование частных инвестиций.

Анализ представленных подходов и инструментов позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода к повышению эффективности государственных инвестиций в корпоративный сектор. Реализация предложенных мер позволит не только снизить риски и повысить отдачу от инвестиций, но и создать благоприятные условия для развития конкуренции и привлечения частного капитала в российскую экономику.

Таблица 2 – Инновационные подходы к повышению эффективности государственных инвестиций
 Table 2 – Innovative approaches to improving the efficiency of public investments

Инновационный подход	Цель	Механизм реализации	Ожидаемые результаты	Используемые технологии
Внедрение цифровой платформы для управления госинвестициями	Обеспечение прозрачности и эффективности управления госинвестициями на всех этапах	Разработка и внедрение онлайн-платформы, обеспечивающей единый доступ к информации о проектах, заявках, ходе реализации и результатах инвестирования	Повышение прозрачности процедур, снижение коррупционных рисков, ускорение процессов согласования, повышение доступности информации для инвесторов	Блокчейн, веб-разработка, системы управления базами данных
Применение искусственного интеллекта (ИИ)	Повышение качества анализа инвестиционных проектов и снижение рисков	Использование алгоритмов машинного обучения для оценки рисков, прогнозирования результатов, выявления потенциальных злоупотреблений и оптимизации инвестиционных решений	Повышение точности прогнозов, выявление рисковых проектов, снижение вероятности неэффективного использования средств, оптимизация портфеля инвестиций	Машинное обучение, нейронные сети, анализ больших данных (Big Data)
Разработка системы KPI для оценки эффективности	Обеспечение объективной и измеримой оценки результатов госинвестициями	Разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), чётко отражающих цели и задачи инвестиционных проектов	Объективная оценка результатов, выявление проблемных областей, повышение ответственности за достижение результатов, улучшение качества принимаемых решений	Системы аналитики данных, BI-платформы
Совершенствование нормативно-правовой базы	Упрощение процедур получения госинвестиций и создание благоприятного инвестиционного климата	Реформирование нормативно-правовой базы в сфере государственных инвестиций для оптимизации процессов, устранения бюрократических препятствий и обеспечения гарантий для инвесторов	Расширение инвестиционного предложения, повышение интереса со стороны инвесторов, оптимизация сроков обработки запросов и формирование более благоприятной инвестиционной обстановки	Юридическая экспертиза, анализ регуляторных актов
Создание благоприятной среды для инноваций	Поддержка инновационной деятельности в сфере финансовых инструментов	Поддержка инновационных проектов в сфере корпоративных финансов, создание условий для развития FinTech-компаний, стимулирование внедрения новых финансовых инструментов	Развитие инновационной экономики за счёт внедрения новых финансовых инструментов, повышения результативности финансовых операций и оптимизации затрат	Гранты, акселераторы, венчурное финансирование

Достижения цифровой экономики в области искусственного интеллекта в последние годы оказали наибольшее влияние на индустрию управления инвестициями. Учитывая ранее сделанный вывод о необходимости внедрения инновационных подходов для повышения эффективности государственных инвестиций в корпоративный сектор, охватывающих различные аспекты управления и реализации инвестиционных проектов, далее будет проведён детальный анализ подходов, представленных в таблице 2. При этом для каждого подхода будут предложены конкретные мероприятия, основанные на международном опыте и адаптированные к специфике российской экономики.

Внедрение цифровой платформы для управления госинвестициями, целью которой является обеспечение прозрачности и эффективности управления госинвестициями на всех этапах, а именно внедрение федеральной цифровой платформы «ГосИнвест» на основе технологии блокчейн, станет ключевым элементом повышения эффективности управления государственными инвестициями. Эта платформа обеспечит единый, безопасный и прозрачный доступ ко всей информации, касающейся инвестиционных проектов – от подачи заявок и отслеживания хода реализации до анализа финансовых потоков и оценки конечных результатов. Опыт Эстонии, успешно создавшей цифровую платформу для управления государственными активами, послужит ценным примером при разработке «ГосИнвест».

Важнейшим шагом станет интеграция платформы «ГосИнвест» с другими государственными информационными системами (ГИС) и ведомственными системами. Внедрение интегрированной системы обеспечит автоматизированный обмен данными между различными государственными структурами, что существенно сократит сроки согласования и утверждения документации, тем самым ускоряя реализацию инвестиционных проектов. Одновременно, для обеспечения большей прозрачности и привлечения общественности к мониторингу целевого использования государственных инвестиций, предлагается разработка мобильного приложения, предоставляющего инвесторам и гражданам оперативный доступ к информации о государственных инвестициях.

Первостепенной задачей является обеспечение кибербезопасности платформы «ГосИнвест» и защита данных от неавторизованного доступа, требующая использования самых современных технологий и строгих протоколов безопасности. Реализация данных мер позволит значительно повысить прозрачность процедур, минимизировать коррупционные риски, ускорить процессы согласования и сделать информацию более доступной для инвесторов. Для создания платформы «ГосИнвест» рекомендуется применение передовых технологий, включая блокчейн, веб-разработку, системы управления базами данных и облачные технологии. Результатом внедрения вышепредставленных технологий является обеспечение безопасности, масштабируемость и надёжность платформы, а также возможность эффективно обрабатывать и анализировать большие объёмы данных.

Достижения цифровой экономики в области искусственного интеллекта в последние годы оказали наибольшее влияние на индустрию управления инвестициями [8]. Для повышения точности анализа и снижения рисков при реализации государственных инвестиционных проектов необходимо активно внедрять технологии искусственного интеллекта (ИИ) в различные процессы управления. В первую очередь, планируется создание экспертной системы на основе ИИ, которая предназначена для оценки рисков инвестиционных проектов. Данная система, анализируя огромные массивы данных, включающие финансовые показатели компаний, макроэкономические факторы и отраслевые тренды, позволит оперативно выявлять потенциальные риски и принимать обоснованные решения. Также параллельно будет вестись разработка алгоритмов машинного обучения для прогнозирования финансовых результатов инвестиционных проектов.

Чтобы достичь значительного улучшения в управлении инвестициями и повысить их эффективность, необходимо внедрить ряд взаимосвязанных мероприятий. Во-первых, это позволит существенно повысить точность прогнозов, что, в свою очередь, обеспечит более обоснованное принятие решений. Во-вторых, благодаря этому станет возможным оперативное выявление рискованных проектов ещё на ранних стадиях, что даст возможность своевременно принять меры для их корректировки или отказа от них. В-третьих, внедрение этих мероприятий позволит минимизировать риски нецелевого использования финансовых ресурсов, гарантируя их направление на действительно перспективные и стратегически важные проекты. В конечном итоге, всё это приведёт к оптимизации инвестиционного портфеля в целом и повышению его доходности.

Для успешной реализации указанных инициатив целесообразно опираться на передовые технологические решения. В частности, рекомендуется активно использовать машинное обучение и нейронные сети для построения более точных прогнозов и выявления скрытых закономерностей в данных. Анализ больших данных (Big Data) позволит выявить тенденции и закономерности, недоступные при традиционных методах анализа. А облачные вычисления обеспечат необходимую вычислительную мощность и масштабируемость для обработки и анализа огромных объёмов информации, необходимых для эффективной работы вышеуказанных технологий.

С целью дальнейшей объективной и наглядной оценки эффективности государственных инвестиций необходимо внедрить комплексную систему ключевых показателей эффективности (KPI).

Первоочерёдной задачей является разработка унифицированной системы KPI, учитывающей отраслевую специфику и особенности различных типов инвестиционных проектов. Важно, чтобы каждый KPI соответствовал критериям SMART: был конкретным, измеримым, достижимым, релевантным и ограниченным во времени, что позволит чётко определить цели инвестиций и оценить степень их достижения. После разработки KPI будет развёрнута система мониторинга и отчётности по всем инвестиционным проектам, финансируемым из государственного бюджета. Данная система позволит отслеживать прогресс в достижении установленных KPI и оперативно выявлять проблемные области, требующие корректирующих мер.

Чтобы поддерживать инновации, нужно проводить конкурсы и стимулировать перспективные финтех-стартапы. Если внедрить все эти новые подходы, то государственные инвестиции в финансы станут намного эффективнее, рисков станет меньше, что положительно отразится на экономике России. Главное, чтобы все госорганы работали сообща, и бизнес с экспертами тоже участвовали.

С целью упрощения доступа к государственным инвестициям и создания благоприятного инвестиционного климата необходимо существенное улучшение нормативно-правовой базы. В первую очередь, требуется упростить процесс подачи заявок на получение государственной поддержки и сократить сроки их рассмотрения. Это потребует пересмотра существующих регламентов и исключения избыточных требований к предоставляемой документации, что снизит административную нагрузку на инвесторов.

Важным шагом станет внедрение концепции «единого окна» для инвесторов, заинтересованных в получении государственной поддержки. Это позволит сократить временные и финансовые издержки, связанные с получением разрешений и согласований, сделав процесс инвестирования более удобным и эффективным. Для повышения прозрачности инвестиционной деятельности и оперативного информирования инвесторов о доступных возможностях предлагается создать единый реестр инвестиционных проектов с государственным участием.

Для совершенствования нормативно-правовой базы рекомендуется использовать юридическую экспертизу, а именно детальный анализ действующих нормативных актов и систему электронного документооборота. Вышеперечисленные инструменты позволят всесторонне оценить существующую нормативную базу, выявить проблемные аспекты и разработать эффективные решения для их устранения.

Необходимо создание благоприятной среды для инноваций в сфере корпоративных финансов (FinTech) с целью стимулирования разработки и внедрения передовых финансовых решений. Ключевым элементом станет создание специализированного фонда для поддержки перспективных FinTech-проектов, который будет предоставлять гранты, льготные кредиты и венчурное финансирование FinTech-компаниям, способствуя их развитию и внедрению инновационных решений.

Для снижения рисков, неизбежно возникающих при внедрении инновационных финансовых технологий, и создания благоприятных условий для их тестирования и адаптации, предлагается создание регуляторной «песочницы» (regulatory sandbox). Ещё важно запустить систему, которая следит за финансовыми операциями в автоматическом режиме с помощью ИИ. Она сразу будет анализировать все транзакции, чтобы находить нетипичные операции и случаи, когда деньги используют не по назначению или злоупотребляют ими.

Для существенного повышения эффективности государственных инвестиций в корпоративные финансы, снижения сопутствующих рисков и создания прочной основы для дальнейшего развития российской экономики необходимо внедрить комплекс инновационных подходов и мероприятий. При этом ключевым фактором успеха является комплексный подход, предполагающий не просто внедрение отдельных инструментов, а их слаженную и взаимосвязанную работу. Во-вторых, необходимы скоординированные усилия различных государственных органов, чтобы обеспечить единую стратегию и избежать дублирования функций. И, наконец, крайне важно активное участие представителей бизнеса и экспертного сообщества, чей опыт и знания позволят адаптировать предлагаемые решения к реалиям рынка и обеспечить их практическую применимость. Только при соблюдении этих условий можно рассчитывать на достижение поставленных целей и создание благоприятного инвестиционного климата в стране.

Выводы

Эффективное управление государственными инвестициями является критически важным фактором экономического роста и повышения конкурентоспособности в современном мире. Существующая система регулирования корпоративных финансов в России, несмотря на наличие базовых правовых норм, сталкивается с рядом проблем.

Для решения этих проблем и повышения эффективности госинвестиций необходим комплексный подход, включающий внедрение инновационных технологий и усиление контроля за соблюдением законодательства. Предлагаемое создание цифровой платформы «ГосИнвест» на основе блокчейн-технологий, интеграция с другими государственными системами и обеспечение прозрачности для общественности являются перспективными направлениями для достижения поставленных целей. Реализация этих мер позволит снизить риски, повысить отдачу от инвестиций и создать благоприятную среду для развития корпоративного сектора и привлечения частного капитала в российскую экономику.

Список источников

1. Арчикова Я. О., Бонцевич А. П. Инвестиционный потенциал и оптимизация его использования в современных условиях // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2024. № 4(44). С. 3-8. EDN: BUQHFE. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=77008990>.
2. Шарый К. В. Основы организации и функционирования финансовой системы РФ // Торговля и рынок. 2022. Т. 2, № 4-1(64). С. 243-250. EDN: EWMLPE. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=ewmlpe>.
3. Бердников Р. А. Инновационные подходы к управлению корпоративными финансами в условиях цифровой экономики // Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов: сборник материалов XX Международной научно-практической конференции, Москва, 21 апреля 2023 года. Москва: Печатный цех, 2023. С. 344-349. EDN: RCBXXM. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=rcbxxm>.
4. Миноритарии давят на «Роснефть». URL: <https://www.gazeta.ru/business/2013/04/18/5260285.shtml>.
5. О вопросах деофшоризации российской экономики, противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма. URL: <http://council.gov.ru/media/files/41d4caf995a28317b47a.pdf>.
6. Оценка Банка России. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=14257>.
7. Защита прав миноритарных акционеров. URL: <https://www.advgazeta.ru/ag-expert/advice/zashchita-prav-minoritarnykh-aktsionerov/>.
8. Раджабов М. А., Хазбулатов З. Л., Джиеова О. О. Искусственный интеллект в цифровой экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 1-1. С. 241-246. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.35.99.026>.

Информация об авторе

М. С. Грязева – канд. экон. наук, доцент.

Information about the author

M. S. Gryazeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 27.06.2025; одобрена после рецензирования 22.07.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 27.06.2025; approved after reviewing 22.07.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 131-141.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):131-141.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.011
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17107015>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АРХИТЕКТониКИ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

Александр Николаевич Розмыслов

Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР,
Россия, dahl.univer@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1307-9662>

Аннотация. Финансы, как единая экономическая категория, имеют внутреннюю структуру, состоящую из взаимосвязанных экономических отношений, обладающих своими специфическими чертами. Как результат, финансы являются основой системы, которая формирует, распределяет и использует денежные средства. Понятие «финансовая система» является динамичным и претерпевает изменения под влиянием социально-экономических трансформаций в общем и развития финансовой науки в частности. Однако из-за множества различных и часто противоречивых определений, используемых в научной среде, понимание сущности «современной финансовой системы» затруднено. Изучение данной научной категории необходимо проводить в общей концепции взаимосвязей государственных, региональных и отраслевых финансов с учётом тенденций, происходящих в мировой экономике. При этом следует учитывать современные вызовы и турбулентность финансовой системы, а также необходимо руководствоваться принципами защиты национальной экономики и защиты отечественного товаропроизводителя. Предлагаемая модель современной финансовой системы Российской Федерации учитывает специфику функционирования всех основных институциональных структур финансовой системы с учётом их возможной трансформации под воздействием внутренних и внешних вызовов (факторов).

Ключевые слова: финансовая наука, финансовая система, финансовые институты, структурные изменения, экономическая реальность, эволюция финансов, финансовая модель

Для цитирования: Розмыслов А. Н. Теоретико-методологические аспекты архитектуры финансовой системы // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 131-141. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107015>.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE FINANCIAL SYSTEM ARCHITECTONICS

Alexander N. Rozmyslov

Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, LPR, Russia,
dahl.univer@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1307-9662>

Abstract. Finance, as a unified economic category, possesses an internal structure of interconnected economic relations with specific features. Consequently, finance forms the basis of a system that creates, distributes, and utilizes funds. The concept of "financial system" is dynamic and evolves under the influence of socio-economic transformations and the development of financial science. However, the multitude of diverse and often conflicting definitions used in academia complicates the understanding of the essence of the "modern financial system." The study of this scientific category should be conducted within the overall concept of interconnections between public, regional, and sectoral finances, considering trends in the global economy. This should take into account modern challenges and financial system turbulence, while adhering to the principles of protecting the national economy and domestic producers. The proposed model of the modern financial system of the Russian Federation considers the specifics of the functioning of all major institutional structures of the financial system, taking into account their possible transformation under the influence of internal and external challenges (factors).

Keywords: financial science, financial system, financial institutions, structural changes, economic reality, evolution of finance, financial model

For citation: Rozmyslov A. N. Theoretical and methodological aspects of the financial system architectonics // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):131-141. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107015>.

Введение

Формирование современной российской финансовой системы – это многогранный и сложный процесс, требующий изучения современных научно-методических инструментов анализа и диагностики финансовой стратегии развития государства. В условиях турбулентности внутреннего и внешнего финансового пространства необходимо совершенствовать методики, обеспечивающие как формирование, так и эффективное управление развитием финансовой системы России. При этом решение данной задачи невозможно без учёта влияния глобализации, определяющей динамику мировой финансовой системы, с одной стороны, и многополярность мирового устройства, с другой. Трансформация российской финансовой системы должна опираться на передовой опыт и достижения мировых финансовых систем с учётом сложившейся структуры финансовой системы Российской Федерации.

Трансформационные процессы в экономической системе России, а также правовые и финансовые ограничения со стороны недружественных России государств обуславливают необходимость разработки новых концепций, направленных на оптимизацию условий финансово-хозяйственной деятельности и решение существующих экономических противоречий. Специфика современной экономической модели заключается в том, что внутренние противоречия в различных отраслях экономики являются следствием изменения управленческих парадигм, недостаточной интеграции финансовых процессов и влияния глобализационных тенденций.

Современные экономические исследования финансовой системы сталкиваются с трудностями из-за отсутствия единого подхода к её построению, особенно учитывая

последние структурные изменения в экономике. Построение современной финансовой системы в России требует учёта глобальных факторов, адаптации лучшего международного опыта в создании развитой финансовой инфраструктуры и совершенствования управления финансами для обеспечения эффективной работы всех секторов экономики.

Экономический рост и эффективность государственной финансово-экономической политики тесно связаны с организацией и управлением финансовой системой. Эффективное функционирование финансово-экономической политики государства требует глубокого понимания сущности, современных проблем и задач, стоящих перед экономикой и финансами.

Таким образом, исследование актуальных вопросов теории и практики формирования продуктивной финансовой системы всегда будет оставаться приоритетом для финансовой науки.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – проведение теоретико-методологического анализа влияния эволюции финансов на развитие современной финансовой системы, формирующейся под воздействием внутренних и внешних вызовов современной мировой экономики. Задачами исследования является формирование объективной трактовки термина «современная финансовая система», систематизация содержания данного термина и переосмысление теоретического и практического его использования в научных исследованиях.

Методы и методология исследования

В работе применяются методы структурно-функционального анализа формирования финансовой системы, анализа и синтеза терминологических подходов при раскрытии сущности самой системы. Методы структурного анализа позволили решить задачи, связанные с определением понятия «современная финансовая система» и построением принципиальной модели современной финансовой системы Российской Федерации. Методы анализа и синтеза позволили систематизировать теоретические вопросы стратегического взаимодействия отдельных институциональных подсистем финансовой системы. Системный подход раскрыл потенциал взаимодействий между структурой и функциями отдельных элементов финансовой системы в условиях воздействия внутренних и внешних вызовов.

Результаты исследования и их обсуждение

Научный интерес к проблемным вопросам, связанным с исследованием вопросов формирования конструкций организационных систем в финансовом секторе экономики, проявляют многие авторы. Так, Л. Берталанфи, И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин рассматривают систему как комплекс взаимодействующих элементов [1]. Понятие системы как таковой изложено в толковании энциклопедического и экономического словарей [2; 3]. Формирование экономических систем также исследовалось в контексте решения задач по осмыслению экономического поведения субъектов, объединённых определённым экономическим поведением. Так, например, такие учёные, как В. В. Негруль, О. С. Елкина считали, что экономическую систему необходимо изучать в контексте современной экономической философии [4; 5]. Выдающиеся современные учёные-экономисты И. А. Ангелина, Н. В. Басова, М. А. Слудковская, Е. А. Ермакова, Г. Н. Куцури, В. Н. Горелик, Н. С. Шмиголь и другие достаточно подробно изучали современные представления о финансовой системе в экономической литературе разного уровня публикаций [6-12].

При этом формирование современной финансовой системы Российской Федерации на современном этапе становления мирового порядка, в том числе в финансовой сфере, настолько сложны, что требуют дополнительного исследования и представляют научный интерес.

Исторически понятие «система» рассматривалось как абстрактная, то есть чисто теоретическая конструкция. В настоящее время системные исследования, системный

анализ и родственные концепции являются общепринятыми рабочими терминами. Тенденция современной науки заключается в исследовании объектов как интегрированных систем, а не как дискретных составляющих. Л. Берталанфи, один из основоположников общей теории систем, определял систему как комплекс взаимодействующих элементов. При этом понятие системного подхода Л. Берталанфи раскрывает как «направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нём и сведение их в единую теоретическую картину» [1, с. 15].

Согласно советскому энциклопедическому словарю, слово «система» происходит от древнегреческого *σύστημα* (systema), что означает «соединение», «целое, составленное из частей» и определяется как совокупность взаимосвязанных элементов, которые, взаимодействуя, формируют единое целое. [2, с. 1209].

Согласно экономическому энциклопедическому словарю, система – это совокупность взаимосвязанных частей (метасистем, подсистем, элементов, компонентов), которые, взаимодействуя, образуют нечто качественно новое, целостное. Свойства компонентов влияют на формирование элементов, элементы формируют подсистемы, а подсистемы, в свою очередь, определяют характеристики всей системы [3]. Вследствие взаимодействия отдельных подсистем формируется и развивается основная цель функционирования системы в целом, что соответствует концептуальной основе формирования финансовой системы в частности.

Исходя из вышеизложенного, система представляет собой объединение подсистем, каждая из которых, в свою очередь, состоит из элементов меньшего масштаба. Эти элементы объединены общими подходами, инструментами, задачами, техниками и принципами организации работы. Таким образом, подсистемы взаимодействуют друг с другом, формируя целостную систему, что является ключом к системному анализу явлений, процессов и социальной организации человеческой деятельности.

Теория «сформированного общества» описывает его как систему, в которой экономические агенты тесно связаны посредством предоставления взаимных услуг. Суть этой модели заключается в глубоком разделении труда, которое создаёт экономическую взаимозависимость между людьми, компаниями и различными секторами экономики.

Экономическая реальность как особый мир, автономная область человеческого бытия имеет собственную логику и закономерности, с которыми нельзя не считаться. Она обнаруживается в таком аспекте бытия человека, которое содержит моменты долженствования, когда он соприкасается с бытием другого человека и это совместное существование грозит обернуться произволом. Поэтому не любое человеческое взаимодействие выступает основой экономического поведения, а лишь то, которое содержит моменты долженствования, ограничивающего произвол определёнными нормами морали и права [4, с. 134]. Подобная взаимозависимость субъектов экономики также носит системный характер.

Простейшее определение системы – это совокупность взаимозависимых частей, которые вместе формируют единое целое. Все системы имеют общие характеристики:

а) система состоит из набора базовых, неделимых компонентов, которые не могут быть разложены на ещё меньшие части, при этом такие компоненты могут обладать разнообразными характеристиками и связями;

б) в системе существуют ключевые связи, определяющие взаимодействие между отдельными компонентами и их объединениями;

в) элементы, объединяясь, формируют группы, а группы, в свою очередь, образуют более сложные подразделения системы, называемые подсистемами;

г) структура системы определяется совокупностью её подсистем и связями между ними, при этом компонентная (вертикальная) структура описывает иерархию подсистем, а пространственная (горизонтальная) структура показывает их расположение и взаимодействие в пространстве;

д) каждая система является частью более крупной системы или нескольких систем более высокого уровня;

е) каждая система выполняет определённые задачи или играет определённую роль во внешней среде.

В исследовании систем понятие системы служит исходным логическим каркасом, который задаёт границы предмета изучения. При этом понятие системы работает в совокупности с другими понятиями [5, с. 54].

В научных исследованиях, использующих системный подход, различают несколько основных типов систем, которые обычно рассматриваются в парах: открытые и закрытые, малые и большие, простые и сложные, статические и динамические, детерминированные и вероятностные, физические и информационные, а также нерегулируемые и регулируемые.

Анализируя различные понятия системы и их эволюцию, и не выделяя ни одно из них в качестве основного на различных этапах исследования аспектов системы, приходим к выводу, что возможны различные определения, а при переходе к следующему этапу ранее принятое определение может быть заменено другим [5, с. 55].

Финансовая система, в широком смысле, является организационной структурой, регулирующей использование финансов, а также отражает состояние и уровни организации финансовых отношений в экономике. Это понятие, охватывающее более широкий экономический смысл, чем просто «финансы». Развитие финансовой системы тесно связано с эволюцией финансов как экономического явления, а затем и как отдельной области экономической науки.

Изучая диалектическое пространство формирования финансовых отношений, можно выделить несколько этапов эволюции финансовой мысли в течение 3 600 лет (таблица 1).

Таблица 1 – Основные этапы развития финансовой мысли (составлено на основе [7])

Table 1 – The main stages of the development of financial thought
(compiled on the basis of [7])

Хронология	Характеристика	Основные признаки
1-й этап (XVI ст. до н.э. – XII ст. н.э.)	Донаучное состояние генезиса развития финансов и финансовой мысли. Первое упоминание классического понимания о финансах	Отсутствие научно обоснованных теорий, объясняющих финансовые явления и процессы, при этом все финансовые вопросы рассматриваются на уровне обывденного понимания
2-й этап (XIII ст. – первая половина XVIII ст.)	Переход к научным подходам и анализу финансовых явлений. Продолжение первого классического периода, создание предпосылок для начальной стадии научного обоснования финансовых операций	Исследования финансовой деятельности государства на макроуровне по накоплению и перераспределению денежных потоков
3-й этап (вторая половина XVIII ст. – начало XX ст.)	Рациональный период развития финансовой мысли. Завершение первого классического периода знаменует собой наступление первой классической ситуации	Становление и эволюция классических и неоклассических школ в финансовой науке. Разнообразие экономических и финансовых концепций. Ортодоксальные и неортодоксальные подходы в финансовой теории

Продолжение таблицы 1

Continuation of table 1

Хронология	Характеристика	Основные признаки
IV этап (вторая половина 30-х годов XX ст. – первая половина 70-х годов XX ст.)	Четвёртый классический период и четвёртая классическая ситуация в финансовой науке	Становление, прогресс и эволюция кейнсианской экономической и финансовой теории. Кейнсианско- неоклассический синтез. Монетаризм
V этап (вторая половина 70-х годов XX ст. – начало XXI ст.)	Новейший период развития финансовой науки в совокупности её основных направлений (неоклассического, институционально- информационного, неоинституционального, Нового кейнсианства, посткейнсианства и др.)	Разработка современных вариантов неоклассической и посткейнсианской теории финансов. Становление и развитие неоинституциональных и прочих неортодоксальных теорий финансов

Российские учёные определяют финансовую мысль как совокупность взглядов, рассуждений, высказываний, идей и предложений, касающихся финансовых вопросов и существующих в общественном сознании в определённый исторический период. При этом в научный оборот термин «финансы» был впервые введён во Франции представителем меркантилистов Ж. Боденом (1530-1597). Часть своего сочинения «Шесть книг о республике» Ж. Боден назвал «Финансы как нервы государства» [8].

Анализируя исторические документы, исследователи подчёркивают, что уже в XVI – XV веках до нашей эры в Древнем Египте существовала развитая профессиональная торговля с использованием прообразов денег. Серебро постепенно заменяло зерно, которое ранее выполняло роль платёжного средства. В Вавилоне, в VI веке до нашей эры, появились первые торгово-кредитные учреждения, практиковались безналичные расчёты и предоставлялись финансовые консультации.

В Китае ещё в IX веке до нашей эры использовали бронзовые монеты и методы денежного регулирования. Позже, Конфуций (551-479 гг. до н. э.) разработал принципы справедливой системы налогообложения. Некоторые исследователи считают Ксенофонта (430-355 гг. до н. э.), древнегреческого мыслителя, первым автором научной работы по финансам. В своей статье «О доходах Афинской республики» он анализировал способы увеличения государственных доходов, включая налоги на сельское хозяйство, добычу полезных ископаемых, а также продажу государственных рабов.

На основе изучения материалов, изложенных в статье «О доходах Афинской республики», можно сделать выводы о том, что появление и развитие государства создали необходимые условия для возникновения финансов. Организация государственных доходов и расходов, по мере совершенствования распределительных отношений, постепенно приобретала черты систематизированной структуры.

В настоящее время в научных кругах нет единого взгляда на определение финансовой системы. Европейские учёные склоняются к более узкому пониманию, описывая её как совокупность рынков и финансовых учреждений, обеспечивающих перераспределение средств между теми, кто экономит, и теми, кто нуждается в займах. В отечественной науке существуют как узкие, так и широкие подходы к трактовке финансовой системы, однако последние постепенно становятся более популярными, базируясь на собственном понимании финансов.

Прогрессивная методология развития финансовой системы направлена на повышение финансовой стабильности в стране и способствует:

укреплению экономической ситуации и снижению финансовых рисков;

общему развитию экономики, созданию рабочих мест, привлечению инвестиций и долгосрочному устойчивому экономическому росту;

эффективному использованию ресурсов, поскольку позволяет оптимизировать расходы и эффективно использовать публичные доходы, обеспечивая максимальную пользу для общества [6, с. 124].

Условия формирования современных финансовых отношений характеризуются определённой турбулентностью, как следствие воздействия внешних и внутренних вызовов. Синтезируя результаты научных исследований ряда авторов [6; 10; 12-16], мы сформировали авторский подход к определению финансовой системы, представленный в виде модели, отражённой на рисунке 1.

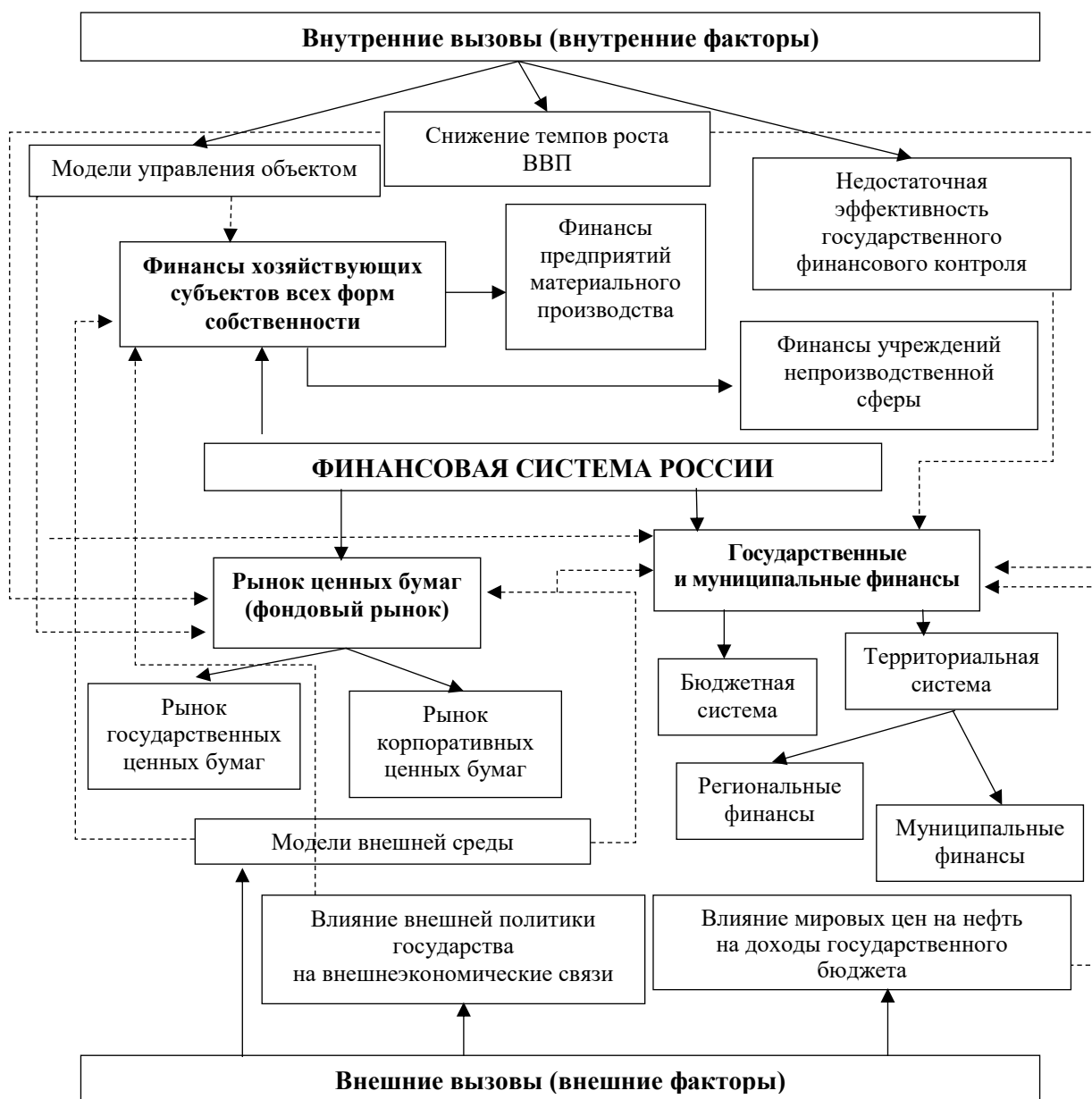


Рисунок 1 – Факторная модель влияния внутренних и внешних вызовов на формирование современной финансовой системы

Figure 1 – Factor model of the impact of internal and external challenges on the formation of the modern financial system

В предложенной модели финансовую систему рассматривают как единое целое, которое подвергается постоянному воздействию внутренних и внешних вызовов, однако благодаря взаимодействию её составных частей система адаптируется и продолжает функционировать на качественно новом уровне развития. При этом, как и любая другая система, финансовая система представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, имеющих общие характеристики.

Реализация авторской идеи факторной модели влияния внутренних и внешних вызовов на построение современной финансовой системы заключается в формировании подхода, основанного на оценке степени влияния модели управления объекта (внутренний вызов) и модели внешней среды (внешний вызов) в контексте конкретных задач построения финансовой системы, с учётом турбулентности мировой финансовой системы и беспрецедентного воздействия искусственных интеллектуальных систем на современную финансовую систему Российской Федерации, что требует переосмысления формата построения такой системы в целом.

Таким образом, современную финансовую систему можно представить в виде комплекса финансовых подсистем, адаптированных к внешним и внутренним вызовам, устойчивым к финансовой турбулентности, процесс эволюции которых носит не поступательный, а циклический характер, что позволяет создавать новую, целостную структуру интеллектуальных самоорганизующихся систем.

Кроме того, финансовую систему, как целостную единицу, можно описать с помощью понятия «сфера», которое символизирует замкнутое пространство.

Происхождение слова «сфера» (от древнегреческого σφαῖρα «sphaire» – шар) подчёркивает её ключевые характеристики: замкнутость, внутреннее взаимодействие элементов и постоянную циркуляцию ресурсов, которые являются характерными чертами финансовой системы.

Современная финансовая система Российской Федерации постоянно развивается, в результате чего появляются новые потребности формирования, распределения и использования фондов денежных средств, денежных доходов и накоплений. В связи с этим список ключевых характеристик современной финансовой системы может быть расширен. По нашему мнению, к основным характеристикам современной финансовой системы стоит причислить следующие:

1. Единство. Предусматривает согласованную финансовую политику, охватывающую всю финансовую систему. Эта интеграция всех элементов системы, построенная на общественных началах, направленная на минимизацию и предотвращение конфликтов, которые могут возникать из-за объективных обстоятельств и субъективных действий участников.

2. Сбалансированность. Означает необходимость согласования в финансовой системе интересов всех участников: предприятий, государства и граждан. Это проявляется в том, как деньги формируются и используются на разных уровнях экономики.

3. Полнота. Финансовая система охватывает абсолютно всех экономических субъектов, их финансовые взаимосвязи, а также все финансовые институты без каких-либо исключений.

4. Экономическая самостоятельность. Означает, что все субъекты хозяйствования, как физические, так и юридические лица, имеют право на независимое формирование собственных доходов в рамках законодательства и на самостоятельное управление этими доходами. Этот принцип является логическим продолжением коммерческого расчёта, лежащего в основе деятельности корпораций, и принципа автономии, который регулирует финансовые отношения в государственном и местном секторах.

5. Экономическое равенство. Предполагает создание одинаковых правовых и экономических возможностей для всех участников экономической деятельности. Любые исключения из этого правила, такие как льготы или преференции для отдельных субъектов, приводят к дисбалансу, конфликтам интересов и негативно влияют на финансовую стабильность предприятий и экономический рост в целом.

6. Самодостаточность. Предполагает финансовую независимость и способность финансовой системы покрывать свои расходы, опираясь на собственные средства и накопленные резервы. В условиях дорогостоящего и рискованного кредитования, а также ограниченного бюджетного финансирования, приоритетом является самофинансирование.

7. Верховенство права. Является основой для всех управленческих решений, касающихся финансов, что особенно важно при заключении хозяйственных, кредитных, страховых и других финансовых сделок.

8. Конкурентоспособность. Заключается в том, что, придерживаясь всех остальных принципов, одновременно повышаются требования к социально-экономической эффективности деятельности. Принцип конкурентоспособности достигается за счёт совершенствования законодательной базы и внедрения лучших международных практик.

Согласно представленной схеме экономических уровней (рисунок 2), вышеуказанные принципы рекомендуется применять в первую очередь на микроуровне, то есть на уровне предприятий и домашних хозяйств [9].

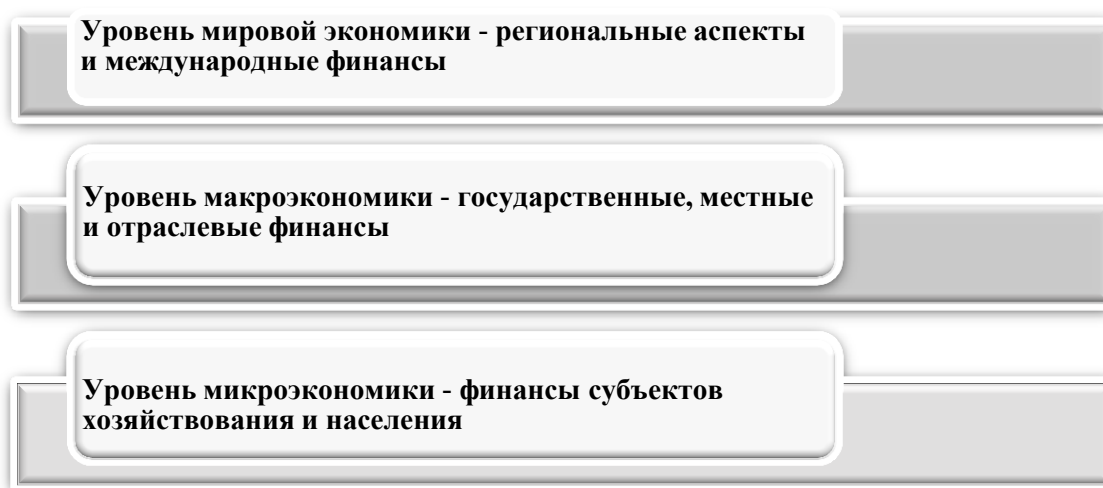


Рисунок 2 – Иерархия принципов формирования финансовой системы
Figure 2 – Hierarchy of principles of financial system formation

С точки зрения исследований, проводимых в данной научной статье, особое внимание следует уделить макроэкономическому уровню, который, по нашему мнению, целесообразно дополнить следующими принципами:

1. Макроэкономический уровень, включающий государственные, региональные и отраслевые финансы, требует взаимодействия и согласования не только интересов правительства и местных органов власти, но и различных секторов экономики и других экономических факторов;

2. В рамках мировой экономики, с её региональными и международными финансовыми аспектами, рекомендуется руководствоваться принципами: защиты национальной экономики и поддержки отечественного производства во всех сферах, а также соблюдения международных финансовых норм и соглашений.

Выводы

Задачи финансовой системы преимущественно определяются государством через финансовую политику. Эти задачи обычно формируются на основе экономических проблем, а не внутренних потребностей самой системы. В текущем состоянии разбалансировки финансовая система не способна обеспечить финансовую стабильность, регулирование и стимулирование экономики. Эта разбалансированность проявляется

в финансовых связях между секторами экономики, в нормативном регулировании распределения ресурсов, а также в формировании и использовании этих ресурсов.

В научных статьях приводятся результаты значительного количества исследований, которые в основном сосредоточены на общих задачах построения финансовой системы, при этом недостаточно внимания уделяется конкретным задачам. Это связано с тем, что финансовая система воспринимается как абстрактная теоретическая модель, а не как практический инструмент управления финансами. Поэтому на современном этапе становления финансовой мысли остро стоит вопрос разработки действенной модели финансовой системы, способной эффективно решать современные проблемы, что является первоочередной задачей для финансовой науки и практики.

Определение задач финансовой системы является важным вопросом, на что обращают внимание многие учёные, в частности Г. Н. Куцури [10], В. Н. Горелик [11], Н. С. Шмиголь [12] и др. При этом построение финансовой системы должно быть тесно связано с необходимостью решения конкретных финансовых задач.

Следует отметить, что перечень конкретных задач, применяемых к финансовой системе, допускает адаптацию к различным потребностям общества, но при условии соответствия функциональным возможностям такой системы. Кроме того, целевые показатели, определённые в перечне задач, решаемых финансовой системой, могут быть скорректированы с учётом текущей экономической ситуации в стране и стратегических приоритетов её развития. При этом при формировании новой стратегии необходимо принимать во внимание глобальные тенденции в мировой экономике и её финансовой сфере.

По результатам исследований, проведённых в научной статье, были сделаны выводы о том, что современная финансовая система является эффективным инструментом управления экономикой, которая своевременно реагирует на изменения способов и форм финансирования, регулирования и стимулирования финансовой системы, а также контролирует финансовые потоки на основе заданных параметров использования фондов денежных средств с учётом потребностей производственного и социального развития государства. При этом следует учитывать, что на современную финансовую систему Российской Федерации оказывается беспрецедентное влияние внутренних и внешних воздействий, в том числе основанных на архитектуре искусственного интеллекта, что требует переосмысления экономического определения финансовой системы в целом. В связи с этим в работе была представлена научно обоснованная корректировка понятия современной финансовой системы.

Список источников

1. Блауберг И. В. Системный подход как предмет историко-научной рефлексии // Системные исследования. Ежегодник 1973. Москва, 1973. С. 7-19.
2. Советский энциклопедический словарь: [около 80000 слов] / гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. Москва: Советская энциклопедия, 1984. 1599 с.
3. Большой экономический энциклопедический словарь. Кураков Л. П., Максимцев И. А., Тарасевич Л. С. и др. Москва: ЮниВестМедиа, 2021. 1200 с.
4. Негруль В. В. Онтологические основания экономического поведения личности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Философия. 2015. № 2. С. 133-143. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24309192>.
5. Ёлкина О. С. О системной терминологии // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sistemnoy-terminologii>.
6. Ангелина И. А., Градинарова А. А. Исследование методологических основ развития публичных финансов // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-metodologicheskikh-osnov-razvitiya-publichnyh-finansov>.

7. Басова Н. В. Развитие финансовой науки: от ненаучного состояния до состояния современного развития теории финансов // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 4(354). URL: https://www.auditfin.com/fin/2013/4/2013_IV_10_02.pdf.

8. Слудковская М. А., Розинская Н. А. Развитие западной экономической мысли в социально-политическом контексте: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. Москва: Инфра-М, 2005. 220 с.

9. Ермакова Е. А. Государственные финансы в финансовой системе России // Финансы и кредит. 2007. № 3(243). С. 32-40. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennye-finansy-v-finansovoy-sisteme-rossii>.

10. Куцури Г. Н. Российская финансовая система: (Регион. аспект); М-во образования Рос. Федерации. С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2000. 176 с.

11. Горелик В. Н. Финансовая система как подпространство денежной сферы // Финансы и кредит. 2009. № 28(364). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-sistema-kak-podprostranstvo-denezhnoy-sfery>.

12. Шмиголь Н. С. Современные представления о финансовой системе в экономической литературе // Финансы и кредит. 2010. № 43(427). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-predstavleniya-o-finansovoy-sisteme-v-ekonomicheskoy-literature>.

13. Ангелина И. А., Градинарова А. А. Публичные финансы: генезис понятия в современной финансовой науке // Финансовые исследования. 2022. № 2(75). С. 51-62. <https://doi.org/10.54220/finis.1991-0525.2022.75.2.005>. EDN: EYQVAY.

14. Азарян Е. М., Ангелина И. А. Взаимодействие властных и предпринимательских структур как императив Нового Шёлкового пути // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2018. Т. 26, № 2. С. 235-245. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2018-26-2-235-245>. EDN: XTRJMD.

15. Попова И. В., Ангелина И. А. Повышение финансовой грамотности населения как основа финансового благополучия // Укрепление финансового суверенитета в условиях современных вызовов и угроз: от повышения уровня финансовой грамотности к обеспечению финансовой безопасности государства: материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 14 июня 2023 года. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2023. С. 100-104. EDN: IECNGZ. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54487463>.

16. Ткачук П. Ю. Структурно-логическая модель цифровой трансформации экономики // Торговля и рынок. 2021. № 4-1(60). С. 235-244. EDN: EZFMKY. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50261276>.

Информация об авторе

А. Н. Розмыслов – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории.

Information about the author

A. N. Rozmyslov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Economic Theory.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.07.2025; одобрена после рецензирования 23.07.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 11.07.2025; approved after reviewing 23.07.2025; accepted for publication 28.08.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 142-152.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):142-152.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.146:331.5
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17119333>

ФИНАНСОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ НА РЫНКЕ ТРУДА: ПРОГНОЗНАЯ АНАЛИТИКА И ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ КАК ОСНОВА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РАСХОДОВ

Владимира Леонидовна Сорокотягина

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
vladimira756@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-1729-896X>

Аннотация. Научная статья посвящена исследованию финансовых механизмов, направленных на минимизацию рисков на рынке труда. Особое внимание уделяется роли прогнозной аналитики и интеграции данных как ключевых инструментов для выявления, оценки и предотвращения потенциальных угроз и рисков, таких как структурная безработица, дефицит квалифицированных кадров и дисбаланс спроса и предложения. В статье обосновывается, как применение этих подходов позволяет не только эффективно управлять рисками, но и существенно оптимизировать государственные расходы, переходя от реактивных мер к проактивному стратегическому планированию. Предложенные в статье подходы и механизмы могут служить основой для разработки более гибких и целевых программ государственной поддержки занятости, повышения прозрачности и адресности бюджетных расходов, а также для формирования устойчивой и адаптивной политики на рынке труда.

Ключевые слова: финансы, механизм, риск, прогнозирование, государство, рынок, труд, интеграция

Для цитирования: Сорокотягина В. Л. Финансовые механизмы минимизации рисков на рынке труда: прогнозная аналитика и интеграция данных как основа для оптимизации государственных расходов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 142-152. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119333>.

Original article

**FINANCIAL MECHANISMS FOR LABOR MARKET RISK MINIMIZATION:
PREDICTIVE ANALYTICS AND DATA INTEGRATION AS A BASIS
FOR PUBLIC EXPENDITURE OPTIMIZATION**

Vladimira L. Sorokotyagina

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
vladimira756@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-1729-896X>

Abstract. This scientific article investigates financial mechanisms aimed at minimizing labor market risks. Special attention is paid to the role of predictive analytics and data integration as key tools for identifying, assessing, and preventing potential threats and risks such as structural unemployment, skilled labor shortages and supply-demand imbalances. The article substantiates how the application of these approaches allows not only for effective risk management but also significant optimization of public expenditures, shifting from reactive measures to proactive strategic planning. The approaches and mechanisms proposed in the article can serve as a basis for developing more flexible and targeted public employment support programs, increasing the transparency and targeting of budget expenditures, and for forming a sustainable and adaptive labor market policy.

Keywords: finance, mechanism, risk, forecasting, state, market, labor, integration

For citation: Sorokotyagina V. L. Financial mechanisms for labor market risk minimization: predictive analytics and data integration as a basis for public expenditure optimization // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):142-152. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119333>.

Введение

Современный рынок труда функционирует в условиях беспрецедентной динамики, обусловленной комплексом глобальных и национальных вызовов. К ним относятся ускоренная технологическая трансформация, последствия пандемических кризисов, циклические экономические колебания и демографические сдвиги. Эти вызовы несут в себе значительные риски для стабильности социально-экономических систем и, как следствие, обуславливают возрастающую финансовую нагрузку на государственный бюджет, связанную с необходимостью финансирования мер по поддержке занятости, переквалификации рабочей силы и обеспечения социальной защиты населения.

В данном контексте становится очевидной необходимость перехода от реактивного к проактивному управлению рисками на рынке труда, что является критически важным условием обеспечения макроэкономической и финансовой стабильности государства. Ключевым инструментом для реализации такого перехода выступает интеграция передовых цифровых технологий и методов прогнозной аналитики на основе больших данных. Их применение позволяет значительно повысить эффективность государственного управления, обеспечивая своевременное выявление потенциальных угроз и формирование адекватных ответных мер. Однако, несмотря на признанную значимость этих аспектов, существующие финансовые механизмы минимизации рисков на рынке труда зачастую характеризуются недостаточной степенью интеграции данных и ограниченным использованием прогнозных моделей, что приводит к неоптимальному распределению бюджетных средств и снижению результативности государственных интервенций. Актуальность выбранного направления исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности распределения финансовых ресурсов государства и минимизации потенциальных рисков, возникающих на рынке труда. Недостаточная интеграция данных и отсутствие эффективных механизмов

прогнозной аналитики приводят к неоптимальному распределению государственных финансовых ресурсов, выделяемых на поддержку рынка труда.

В настоящее время вопросу развития рынка труда и разработке различных механизмов регулирования рынка труда посвящены работы многих исследователей. Среди российских учёных, которые рассматривали в своих работах вопросы минимизации рисков на рынке труда, целесообразно выделить: М. Ю. Архипову, Е. Ю. Афендикову, В. Е. Афонину, С. Д. Зосимову, В. В. Молокеева, Н. А. Стефанову. Среди российских учёных, которые исследовали в своих трудах механизмы функционирования и развития рынка труда, целесообразно выделить: С. В. Ковалёву, Е. В. Королёк, Е. В. Лаврову, Н. В. Пилипчук, С. В. Плясову, Н. А. Шевцова. Тем не менее, исследуемая тема нуждается в дополнительном рассмотрении, в т. ч. в области развития финансовых механизмов, способствующих минимизации рисков на рынке труда, что подтверждает её актуальность.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является изучение финансовых механизмов минимизации рисков на рынке труда, а также обоснование возможности применения прогнозной аналитики и интеграции данных в качестве основы для снижения финансовой нагрузки на государственный бюджет.

Задачи исследования состоят в следующем:

изучить возможности применения прогнозной аналитики для управления изменениями на рынке труда;

систематизировать экономические, социальные и технологические риски на рынке труда;

рассмотреть методы выявления рисков на рынке труда;

определить финансовые механизмы минимизации рисков на рынке труда;

исследовать процесс интеграция данных на рынке труда.

Методы исследования

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов, таких как анализ, синтез, индукция и дедукция, системный подход, логическое обобщение полученных результатов.

Результаты исследования и их обсуждение

Рынок труда занимает важное место в системе экономических отношений, так как является основным местом взаимодействия работодателей (частных и государственных организаций) и трудоспособного населения. Отношения, которые формируются на данном рынке, носят как экономический (рациональное вовлечение кадров в сферы деятельности, распределение и использование трудового потенциала), так и социальный характер (воспроизводство рабочей силы), поскольку отражают потребности всех экономических субъектов [1, с. 109]. Рынок труда постоянно меняется под влиянием экономических, технологических и социальных факторов, что требует гибких подходов к управлению рисками. В условиях быстроменяющейся среды важным аспектом обеспечения стабильности и эффективности функционирования рынка труда является своевременное выявление потенциальных рисков и разработка финансовых механизмов их минимизации. Это особенно важно, поскольку реализация рисков способна вызвать множество резких шоков, которые, по словам Е. Ю. Афендиковой, «могут останавливать рынки труда и торговлю; уничтожать мировое богатство; разрывать производственные цепочки сложных продуктов; подрывать государственные финансы и денежные системы; менять – локально или кардинально – поведение людей и структуру спроса в экономике» [2, с. 9]. Благодаря прогнозной аналитике можно заранее предугадывать изменения на рынке труда и оперативно на них реагировать.

Современные аналитические инструменты, такие как статистическое моделирование и алгоритмы машинного обучения, предоставляют принципиально новые возможности для регулирования процессов на рынке труда. Применение моделей временных рядов и нейронных сетей даёт возможность не только отслеживать актуальные тенденции,

но и прогнозировать возможные колебания соотношения спроса и предложения рабочей силы. Эффективность упомянутых моделей иллюстрируется рядом случаев практического применения. Например, углублённый анализ колебаний уровня безработицы подтвердил свою высокую информативность как опережающего индикатора приближающихся экономических спадов. Реализовать подобные исследования позволяют как стандартные пакеты программного обеспечения для обработки данных (например, Python, R), так и специализированные аналитические платформы, способные обеспечить требуемый уровень детализации прогнозов.

Как справедливо отмечают в своём исследовании Е. В. Лаврова и С. В. Ковалёва, «для обеспечения интересов государства необходимо своевременно выявлять угрозы и опасности, оценивать их характер, уровень, масштабы и прогнозировать возможные отрицательные последствия» [3, с. 383].

Риски на рынке труда можно классифицировать на экономические, социальные и технологические. Экономические риски на рынке труда представляют собой совокупность неблагоприятных событий и тенденций, способных привести к снижению уровня занятости, ухудшению качества рабочей силы, падению доходов населения и т. д. Ключевые экономические риски включают безработицу, инфляцию, экономические кризисы (таблица 1).

Таблица 1 – Систематизация экономических рисков на рынке труда
 Table 1 – Systematization of economic risks in the labor market

Вид риска	Характеристика	Последствия реализации риска
Безработица	Один из наиболее значительных и многогранных экономических рисков, который оказывает дестабилизирующее влияние как на отдельных индивидов, так и на экономику страны в целом. Безработица представляет собой ситуацию, когда часть трудоспособного населения, желающая и способная работать, не может найти работу. В контексте проактивного управления рынком труда безработица рассматривается не только как текущая проблема, но и как потенциальная угроза будущему экономическому развитию	- потеря ВВП; - увеличение финансовой нагрузки на государственный бюджет; - снижение совокупного спроса; - рост социального неравенства и напряжённости; - отток квалифицированных кадров
Инфляция	Является одним из наиболее «коварных» и всеобъемлющих экономических рисков. Инфляция представляет собой устойчивый рост общего уровня цен на товары и услуги, ведущий к снижению покупательной способности денег. Воздействие инфляции на рынок труда многогранно, поскольку она напрямую влияет на реальные доходы работников, решения компаний о найме и инвестициях, а также на макроэкономическую стабильность	- снижение реальной заработной платы и покупательной способности; - сокращение производства, что часто приводит к увольнениям и росту безработицы; - сокращение долгосрочных инвестиций в расширение производства, новые технологии; - рост социальной напряжённости
Экономические кризисы	Периоды значительного спада экономической активности, характеризующиеся снижением ВВП, сокращением производства, падением инвестиций, снижением потребительского спроса и, как следствие, ростом безработицы. Воздействие экономических кризисов на рынок труда является глубоким, многогранным и часто долгосрочным, представляя собой системный риск для благосостояния населения и стабильности общества	- дестабилизация рынка труда; - увеличение уязвимости населения, т. е. рост бедности, снижение уровня жизни; - рост неравенства и социального недовольства; - долгосрочные структурные проблемы, т. е. изменения, которые сохраняются даже после выхода из кризиса

Социальные риски на рынке труда подразумевают потенциальные угрозы и негативные последствия для индивидов, групп населения и общества в целом, возникающие в результате функционирования или дисфункции рынка труда. Социальные риски связаны во многом с миграцией. По словам В. В. Молокоедова, «миграция оказывает существенное влияние на демографические процессы в стране, что требует активного государственного участия в построении более эффективной миграционной политики, гарантирующей минимизацию социальных рисков и отсутствие угроз национальной безопасности» [4, с. 1]. Также ключевыми социальными рисками являются социальная нестабильность и изменения в структуре населения (таблица 2).

Таблица 2 – Систематизация социальных рисков на рынке труда

Table 2 – Systematization of social risks in the labor market

Вид риска	Характеристика	Последствия реализации риска
Миграция	Перемещение людей из одной страны (или региона) в другую с целью трудоустройства. Приток мигрантов, особенно в низкоквалифицированные сектора или отрасли с избытком рабочей силы, может усилить конкуренцию за рабочие места среди местного населения. Мигранты часто готовы работать за более низкую заработную плату и в менее благоприятных условиях, что может оказывать понижающее давление на оплату труда для всех работников в этих секторах	- резкие изменения в спросе и предложении рабочей силы, цене на труд; - увеличение разрыва между группами населения, имеющими доступ к более высокооплачиваемой и защищённой работе, и теми, кто вынужден конкурировать в низкооплачиваемых секторах
Социальная нестабильность	Состояние общества, характеризующееся высоким уровнем напряжённости, конфликтов, протестов, беспорядков, снижением доверия к институтам, ростом преступности и общей непредсказуемостью. Социальная нестабильность является критическим социальным риском для рынка труда, поскольку она подрывает его основы – стабильность, предсказуемость, доверие и способность к развитию	- нарушение производственных процессов и спад экономической активности; - ухудшение инвестиционного климата и отток капитала; - снижение уровня жизни и покупательной способности населения; - нагрузка на системы социальной защиты
Изменения в структуре населения	Представляют собой фундаментальные социальные риски для рынка труда, требующие долгосрочного стратегического планирования. Изменения в структуре населения имеют глубокие и часто непредсказуемые последствия для рынка труда	- увеличение доли пожилых людей и сокращение доли молодёжи в общей численности населения. Снижение коэффициента рождаемости ведёт к уменьшению численности трудоспособного населения в будущем; - дисбаланс региональных рынков труда

Технологические риски на рынке труда – это потенциальные негативные последствия, возникающие в результате внедрения и распространения новых технологий (автоматизация, искусственный интеллект, робототехника, цифровизация, большие данные и т. д.) для работников, работодателей и общества в целом. Как отмечают в своём исследовании С. Д. Зосимова, Н. А. Стефанова: «Современный рынок труда претерпевает значительные изменения под влиянием ключевых сквозных технологий, таких как искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные и робототехника» [5, с. 161].

Технологические риски, прежде всего, включают искусственный интеллект, автоматизацию и цифровизацию (таблица 3).

Таблица 3 – Систематизация технологических рисков на рынке труда
 Table 3 – Systematization of technological risks in the labor market

Вид риска	Характеристика	Последствия реализации риска
Искусственный интеллект	является набором технологий, которые позволяют машинам выполнять задачи, требующие человеческого интеллекта. Его внедрение на рынок труда несет как огромные возможности, так и серьезные риски	- масштабное вытеснение рабочих мест и структурная безработица; - ускоренное устаревание навыков, а также несоответствие навыков; - поляризация рынка труда и рост неравенства; - изменение условий труда, т. е. усиление контроля и потенциальное снижение автономии работников
Автоматизация и цифровизация	внедрение цифровых технологий для улучшения бизнес-моделей, операций и взаимодействия, т. е. использование технологий для выполнения задач, которые ранее выполнялись людьми, с минимальным или полным отсутствием человеческого вмешательства	- рост безработицы, особенно среди низко- и среднеквалифицированных работников, неспособных быстро переквалифицироваться; - необходимость постоянного переобучения и повышения квалификации для поддержания конкурентоспособности на рынке труда; - снижение социальной мобильности, потенциальное усиление социальной напряжённости; - снижение удовлетворенности работой, рост психологического давления, этические дилеммы, связанные с мониторингом и использованием данных

Особо следует отметить, что все указанные виды рисков на рынке труда взаимосвязаны и зачастую усиливают друг друга. Технологические изменения могут усугубить проблему несоответствия навыков, что приводит к росту структурной безработицы. Старение населения увеличивает нагрузку на социальные системы и может привести к дефициту рабочей силы, который, в свою очередь, может быть частично компенсирован миграцией, но это создаёт новые вызовы для интеграции и борьбы с дискриминацией.

Проактивное управление данными рисками позволит использовать доступные преимущества технологического прогресса, минимизируя при этом социальные и экономические издержки.

Для выявления рисков на рынке труда используются определённые методы (рисунок 1).

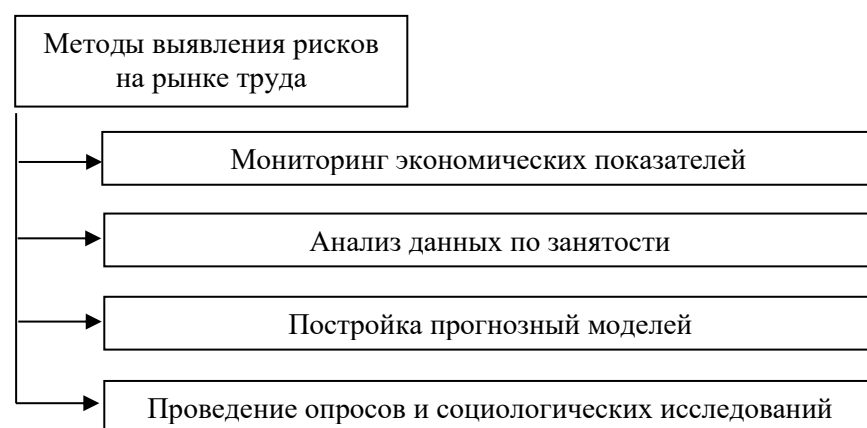


Рисунок 1 – Методы идентификации потенциальных рисков рынка труда
 Figure 1 – Methods for identifying potential labor market risks

Среди инструментов оперативного реагирования целесообразно выделить программы поддержки безработных, перераспределение кадров между секторами экономики, программы обучения и переквалификации, а также финансовые меры поддержки, такие как субсидии и налоговые льготы.

Сценарии реагирования могут включать сценарий оперативного реагирования на экономический кризис, сценарий адаптации к технологическим изменениям и сценарий управления демографическими изменениями.

Программа поддержки малого и среднего бизнеса, внедрённая в Германии во время финансового кризиса 2008 года, иллюстрирует успешный сценарий реагирования на экономический кризис.

В России аналогичные меры были реализованы в 2020 году во время пандемии: программа льготного кредитования малого бизнеса помогла сохранить тысячи рабочих мест. Например, в Татарстане такие кредиты получили более 5 000 предприятий.

Программа переквалификации работников в США, направленная на адаптацию к технологическим изменениям, также является примером успешного сценария реагирования. Подобные инициативы наблюдаются и на территории Российской Федерации.

Анализ продуктивности аналогичных проектов предполагает многогранный подход. Изучаются не только показатели трудоустройства, но и целый ряд социальных и экономических индикаторов. Ключевое внимание уделяется исследованию тенденций в области безработицы наряду с оценкой характеристик вновь созданных рабочих мест. Для формирования целостной картины используются разнообразные инструменты – от традиционных методов статистической обработки до современных технологий прогностического моделирования.

Таким образом, прогностическая аналитика постепенно становится не просто специализированным инструментом профессионального анализа, а важным социальным механизмом. Её роль заключается не только в предвидении изменений, но и в заблаговременной подготовке соответствующих реакций, снижая потенциальные риски для общества и экономики.

Непрерывное расширение современных факторов неопределённости требует обеспечения большей адаптивности российского рынка труда. Для этого могут использоваться различные механизмы государственной политики [6, с. 21].

Совокупностью различных методов, инструментов и программ, направленных на снижение негативных последствий, возникающих из-за нестабильности, структурных изменений или кризисов на рынке труда, как для работников, так и для работодателей и экономики в целом, являются финансовые механизмы минимизации рисков на рынке труда (таблица 4).

Таблица 4 – Финансовые механизмы минимизации рисков на рынке труда

Table 4 – Financial mechanisms for minimizing risks in the labor market

Направление механизма	Определение механизма	Сущность механизма	Минимизация риска
Механизмы для работников	Системы страхования по безработице	Регулярные взносы в специальный страховой фонд. В случае потери работы (по независящим от работника причинам), застрахованное лицо получает временные выплаты	Снижает риск резкой потери дохода, позволяет работнику поддерживать уровень жизни и искать новую работу без паники, предотвращает обнищание и социальную напряжённость
	Государственные пособия по безработице	Выплаты из государственного бюджета лицам, официально признанным безработными, не имеющим права на страховые выплаты или по истечении их срока	Обеспечивает минимальный уровень социальной поддержки для наиболее уязвимых категорий безработных, предотвращая социальную депривацию

Продолжение таблицы 4
 Continuation of table 4

Направление механизма	Определение механизма	Сущность механизма	Минимизация риска
Механизмы для работников	Финансирование программ переподготовки и повышения квалификации	Государственные субсидии, гранты или ваучеры для безработных и занятых работников на прохождение обучения по востребованным специальностям или освоение новых навыков	Снижает риск структурной безработицы (когда навыки работника не соответствуют требованиям рынка), повышает конкурентоспособность рабочей силы, облегчает смену профессии в меняющихся условиях
	Субсидии на создание собственного дела (самозанятость)	Предоставление безработным единовременной финансовой помощи для открытия собственного бизнеса, компенсация затрат на регистрацию, закупку оборудования и т. д.	Снижает риск долгосрочной безработицы, стимулирует предпринимательскую активность, создаёт новые рабочие места (в том числе для самого бывшего безработного)
	Финансовая поддержка мобильности рабочей силы	Компенсация затрат на переезд (проезд, аренда жилья, подъёмные) для безработных, готовых переехать в регионы, где есть дефицит кадров	Снижает риск региональной безработицы и структурных дисбалансов, обеспечивает более эффективное распределение трудовых ресурсов
Механизмы для работодателей	Налоговые льготы и субсидии за создание рабочих мест	Снижение налоговой нагрузки (например, налога на прибыль или страховых взносов) для компаний, создающих новые рабочие места, особенно для определённых категорий (молодёжь, инвалиды, долгосрочные безработные)	Стимулирует рост занятости, снижает финансовую нагрузку на работодателей при расширении штата, что особенно важно в периоды экономического спада или для развития приоритетных отраслей
	Субсидии на обучение и переподготовку сотрудников	Государственная компенсация части или полных затрат компаний на обучение своих сотрудников, особенно при внедрении новых технологий или изменении производственных процессов	Снижает риск дефицита квалифицированных кадров внутри компании, повышает производительность труда, позволяет компаниям быстрее адаптироваться к изменениям рынка без массовых увольнений
	Финансовая поддержка инноваций и развития производств	Гранты, льготные кредиты, налоговые вычеты для компаний, инвестирующих в НИОКР, модернизацию производства, создание высокотехнологичных рабочих мест	Обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность компаний, создаёт новые, более высокооплачиваемые рабочие места, снижает риск стагнации и массовых увольнений в устаревающих отраслях
	Компенсация затрат на адаптацию сотрудников из уязвимых групп	Финансовая поддержка работодателей, принимающих на работу инвалидов, молодых специалистов без опыта, бывших заключённых и т. д. (например, компенсация затрат на оборудование рабочего места, наставничество)	Снижает риск социальной эксклюзии, стимулирует работодателей к более инклюзивной политике найма, расширяет кадровый резерв

Отдельным блоком целесообразно выделить финансовые механизмы минимизации рисков на рынке труда на общегосударственном уровне, т. е. механизмы, направленные на минимизацию системных рисков в экономике государства. Прежде всего, необходимо выделить такой финансовый механизм, как создание стабилизационных финансовых фондов и резервов на уровне государства, средства из которых будут использоваться лишь в периоды экономических кризисов, что позволит обеспечить финансовую устойчивость государства при оперативном реагировании на рост безработицы или массовые увольнения, т. е. будет предотвращён коллапс финансовой системы.

Следующим механизмом следует определить государственные инвестиции в инфраструктуру и стратегические отрасли экономики, что будет стимулировать создание большого количества временных и/или постоянных рабочих мест и спрос на рабочую силу, а также позволит обеспечить долгосрочный экономический рост, являющийся основой стабильного рынка труда.

Также одним из механизмов является финансирование активных программ рынка труда, т. е. бюджетное финансирование государственных служб занятости, проведения ярмарок вакансий, карьерного консультирования, профориентации, что повышает эффективность сопоставления спроса и предложения на рынке труда, сокращает время поиска работы и снижает фрикционную безработицу.

Кроме того, на перманентной основе государству необходимо выделять бюджетные ассигнования на сбор, анализ данных и создание прогностических моделей о состоянии рынка труда, потребностях в кадрах, изменениях в отраслях, т. е. требуется развитие систем мониторинга и прогнозирования рынка труда, позволяющее государству оперативно корректировать политику занятости и образовательные программы, прогнозировать и предотвращать кризисные явления в экономике, а также интегрировать данные о состоянии рынка труда из множества источников.

Интеграция данных – это процесс объединения информации, поступающей из различных источников, в единую, согласованную и доступную систему. В контексте государственного управления, где данные часто разрознены по множеству ведомств, уровней власти и информационных систем, интеграция является не просто технологической задачей, но и фундаментальной основой для повышения эффективности и прозрачности деятельности государственных органов.

Интеграция данных на рынке труда представляет собой процесс систематического объединения, гармонизации и анализа информации, поступающей из различных источников, связанных с занятостью, безработицей, образованием, социальным обеспечением и экономической активностью. Для государственного управления такая интеграция является критически важным инструментом для принятия обоснованных решений, повышения эффективности программ и, как следствие, значительной оптимизации государственных расходов.

Необходимо отметить, что проблемы совместимости данных при интеграции информации из корпоративных HR-систем и государственных информационных ресурсов для мониторинга занятости связаны с различиями в форматах, структурах и стандартах данных.

Основные проблемы связаны, прежде всего, с разнообразием форматов, так как разные структуры и форматы могут усложнить совместную работу. Несоответствие идентификаторов (в этом случае разные системы используют разные методы и схемы идентификации данных) при сопоставлении повлечёт различие.

Для очистки данных используются такие методы, как:

удаление дубликатов (процесс, при котором устраняются повторяющиеся элементы в данных с использованием алгоритмов);

обработка недостающих данных (включает в себя изменение, удаление для обработки недостающих данных);

проверка согласованности данных (все данные должны быть логически последовательны);

нормализация данных (применяются методы, которые приводят данные к единому виду).

Методы стандартизации данных следующие:

унификация полей и форматов, т. е. все поля и форматы данных должны быть приведены к единообразию;

использование общепринятых сокращений;

адаптивная стандартизация, которая заключается в том, что самонастраивающиеся методы автоматически выбирают оптимальный алгоритм трансформации в зависимости от особенностей конкретного набора данных.

Для обеспечения достоверности и актуальности объединённых данных при интеграции и верификации данных из корпоративных HR-систем и государственных информационных ресурсов для мониторинга занятости целесообразно использовать определённые подходы (таблица 5).

Таблица 5 – Подходы, способствующие обеспечению достоверности
и актуальности объединённых данных
 Table 5 – Approaches to ensure the reliability and relevance of aggregated data

Подход	Характеристика
Управление качеством данных	Мониторинг и контроль качества данных для обеспечения их пригодности для намеченной цели
Безопасность данных	Необходимо защитить данные, настроить контроль доступа и использовать шифрование при передаче
Постоянный мониторинг	Позволяет выявлять отклонения и тем самым оперативно принять корректирующие меры
Аудит текущих HR-процессов и выявление их слабых сторон	Данный анализ поможет понять, какие из процессов можно оптимизировать с помощью объединения
Гибкость и масштабируемость	Интеграция должна позволять легко вносить изменения и адаптироваться к росту и изменению бизнес-процессов
Пользовательский опыт	Необходимо проверить, чтобы интерфейсы интегрированной системы были интуитивными и удобными для сотрудников разных уровней
Поддержка и обслуживание	Важно оценить, какие ресурсы потребуются для поддержки интеграции после внедрения

Следует отметить, что работа с персональными данными должна быть этичной. Основные правила обработки персональных данных в России закреплены в федеральном законе от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [7]. Положения закона, которые важно учитывать, таковы: согласие на обработку, цели обработки, хранение данных, точность и актуальность данных, уничтожение или обезличивание данных.

Кроме того, необходимо соблюдать прозрачность и информированность, что означает осведомлённость сотрудников о сборе данных и где они будут использоваться, и кто будет иметь к ним доступ. Следует собирать только необходимые данные и соблюдать их конфиденциальность, т. е. хранить данные в защищённом виде. Сбор и обработка персональных данных должны осуществляться на основе добровольного согласия сотрудников, за исключением случаев, когда обработка данных является обязательной согласно законодательству.

Выводы

Минимизация рисков на рынке труда требует комплексного подхода, сочетающего финансовые механизмы, прогнозную аналитику и интеграцию данных. Использование данных для прогнозирования, оценки эффективности программ и персонализации услуг позволяет оптимизировать государственные расходы и повысить устойчивость рынка труда. Ключевым является инвестирование в образование и профессиональное обучение,

стимулирование инноваций и предпринимательства, а также создание благоприятных условий для адаптации рабочей силы к меняющимся потребностям экономики.

Исследование продемонстрировало, что систематическое внедрение прогностических аналитических инструментов оказывает положительное влияние на стабильность трудового рынка. Тем не менее, получение долгосрочных положительных эффектов достижимо исключительно при согласованном взаимодействии всех вовлечённых субъектов, что подразумевает не только интеграцию технологических решений, но и формирование действенных финансовых механизмов минимизации рисков на рынке труда.

Список источников

1. Архипова М. Ю., Афонина В. Е. Российский рынок труда и его особенности в период пандемии // Друкеровский вестник. 2021. № 4(42). С. 108-123. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-4-108-123>. EDN: EENCSI.
2. Афендикова Е. Ю. Влияние пандемии коронавируса на экономику российской Федерации в различных отраслях // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2020. № 4(20). С. 6-17. EDN: RVJFJC. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_45686198_22004983.pdf.
3. Лаврова Е. В., Ковалёва С. В. Механизмы государственного регулирования занятости и рынка труда как факторы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации // Управленческий учёт. 2021. № 6-2. С. 383-388. EDN: SXJJOO. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46206675_58908059.pdf.
4. Молокоедов В. В. Влияние миграционных потоков на демографическую ситуацию // Научный вестник Крыма. 2024. № 2(48). С. 1-8. EDN: DOYDCS. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67220246_53907906.pdf.
5. Зосимова С. Д., Стефанова Н. А. Анализ тенденций изменения рынка труда в результате воздействия ключевых сквозных цифровых технологий // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 3. С. 160-164. EDN: GFTLYO. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82315081>.
6. Королук Е. В., Пилипчук Н. В., Плясова С. В., Шевцов Н. А. Адаптационные механизмы российского рынка труда в условиях неопределённости // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 22, № 1. С. 16-26. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(1\).16-26](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(1).16-26). EDN: UORGTK.
7. О персональных данных: федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.

Информация об авторах

В. Л. Сорокотягина – кандидат экономических наук.

Information about the authors

V. L. Sorokotyagina – Candidate of Economic Sciences.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 27.07.2025; одобрена после рецензирования 06.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 27.07.2025; approved after reviewing 06.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. Недопустимый контент в авторских материалах. Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на предоставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» <http://manager-sciencejournal.ru> либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager_donampa@list.ru.

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Периодическое печатное издание - рецензируемый **Научный журнал «Менеджер»** - выпускается с целью создания коммуникационной площадки для освещения теоретических и практических вопросов развития экономических наук, решаемых научным сообществом специалистов, деятельность которых осуществляется на стыке управленческих, экономических, финансовых задач и знаний, связанных с деятельностью по управлению, аккумулирования исторического опыта развития государственных и социальных институтов.

Журнал предназначен для публикации результатов оригинальных теоретических и эмпирических научных исследований в области региональной и отраслевой экономики, финансов, менеджмента, государственного и муниципального управления. Типы публикуемых статей: научная, обзорная, дискуссионная, редакторская, рецензия на книгу, рецензия на статью. Приветствуются практическая направленность исследовательских статей, анализ актуальных данных и рекомендации по применению результатов на практике.

Миссия журнала – содействие развитию научных исследований, экспертных заключений, образовательного процесса в российском и международном научно-информационном пространстве, научных коммуникаций в целом.

Журнал адресован научному сообществу – учёным, преподавателям, аспирантам, студентам, представителям государственных структур и бизнеса, экспертам и управленцам-практикам.

Рубрики Научного журнала «Менеджер»

- Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами
- Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы
- Современный менеджмент: проблемы теории и практики
- Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Материалы, поступающие в редакцию, проходят обязательное слепое рецензирование

Статьям присваивается DOI

Языки издания: русский, английский

Периодичность: 8 выпусков в 2 года

Адрес редакции: 283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»

Web адрес: [http:// manager-sciencejournal.ru](http://manager-sciencejournal.ru)

E-mail: manager_donampa@list.ru

Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь

