

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL
DONETSK ACADEMY OF MANAGEMENT
AND PUBLIC ADMINISTRATION

3 (109) 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)*

*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 22.05.2025 № 13

Подписано к печати 22.05.2025

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя
ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.

283015, г. Донецк, ул. Овнатяна, д. 4, кв. 145 Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 10,3.

Периодичность изданий – 8 выпусков в 2 года.

СОДЕРЖАНИЕ Contents

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

Заглада Е.А. Современное состояние и развитие корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации
Zaglada E.A. The current state and development of corporate social responsibility in the Russian Federation 3

Пономаренко Е.В., Черков С.Г. Внедрение концепции бережливого управления в сферу телекоммуникаций
Ponomarenko E.V., Cherkov S.G. Implementation of the concept of lean management in the field of telecommunications 17

Стрижакова А.Ю. Адаптивные стратегии управления цепями поставок в условиях экономического кризиса: мультимодальный подход и сравнительный анализ альтернативных методов
Strizhakova A.Yu. Adaptive supply chain management strategies in economic crisis conditions: multimodal approach and comparative analysis of alternative methods 32

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

Афендикова Е.Ю. Особенности управления банковскими рисками в современных коммерческих банках
Afendikova E.Yu. Features of risk management in modern commercial banks 44

Перловская Н.В., Расторгуева Ю.С. Тенденции развития безналичного обращения денежных средств
Perlovskaya N.V., Rastorgueva Yu.S. Trends in the development of non-cash circulation of funds 54

Сорокотягина В.А. Применение искусственного интеллекта в прогнозировании налоговых поступлений и автоматизации контроля
Sorokotyagina V.L. Application of artificial intelligence in forecasting tax revenues and monitoring automation 66

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

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

- Агафоненко О.Ю.** Концептуализация формирования системы показателей конкурентоспособности регионов
Agafonenko O.Yu. Conceptualization of the indicator framework formation of regional competitiveness 77
- Боголюбова С.А., Лебедев Д.Ю.** Факторы развития современной туристской инфраструктуры: региональный аспект
Bogolyubova S.A., Lebedev D.Yu. Factors of modern tourism infrastructure development: regional aspect 91
- Попова Т.А.** От идентичности к бренду: современный взгляд на развитие Донецкой Народной Республики
Porova T.A. From identity to brand: a contemporary perspective on the development of the Donetsk People's Republic 106
- Рытова Н.А., Бурик Н.А.** Диспропорции в отраслевом развитии структуры производства промышленной продукции Российской Федерации
Rytova N.A., Burik N.A. Imbalances in the sectoral development of the industrial production structure of the Russian Federation 120
- Стружко Н.С.** Управление человеческим капиталом и его влияние на региональное экономическое развитие
Struzhko N.S. Human capital management and its impact on regional economic development..... 133
- Шевченко М.Н., Энговатова И.В.** Архитектоника формирования и функционирования инновационных хакатонов в управлении персоналом предприятий АПК ЛНР
Shevchenko M.N., Engovatova I.V. Architectonics of the formation and functioning of innovation hackatons in the personnel management of the enterprises APC LPR 144

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 3-16.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):3-16.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 338.22
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15696290>

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Екатерина Александровна Заглада

Автомобильно-дорожный институт (филиал) ДонНТУ в г. Горловка, Горловка, ДНР,
Россия, zaglada@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7395-3748>

Аннотация. В статье представлены результаты комплексного анализа развития концепции корпоративной социальной ответственности на промышленных предприятиях Российской Федерации. Исследование описывает период от советской эпохи до современности с акцентом на современные отличительные особенности развития корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации. На основе данных официальной статистики и материалов Национального Регистра корпоративных нефинансовых отчётов оценено текущее состояние корпоративной социальной ответственности в России и выявлены неравномерности её развития в региональном разрезе. Методология исследования включает применение теории жизненного цикла для анализа динамики развития корпоративной социальной ответственности и статистические методы для выявления отраслевых лидеров в области раскрытия нефинансовых отчётов. Практическая значимость статьи заключается в возможности использования результатов исследования для разработки мер по стимулированию социальной активности отечественных предприятий посредством соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности в своей деятельности, а также для разработки региональных программ поддержки и распространению лучших практик в деятельность промышленных предприятий, обеспечивая тем самым устойчивое развитие региональной и национальной экономики.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, промышленные предприятия, корпоративные нефинансовые отчёты, этапы развития корпоративной социальной ответственности, тенденции

Для цитирования: Заглада Е. А. Современное состояние и развитие корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 3-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696290>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Ekaterina A. Zaglada

Automobile and Road Institute (branch) DonNTU in Gorlovka, Gorlovka, DPR, Russia,
zaglada@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7395-3748>

Abstract. The article presents the results of a comprehensive analysis of the concept development of corporate social responsibility in industrial enterprises of the Russian Federation. The research describes the period from the Soviet era to the present, with an emphasis on the modern distinctive features of the corporate social responsibility development in the Russian Federation. Based on official statistics and materials from the National Register of Corporate Non-Financial Reports, the current state of corporate social responsibility in Russia has been assessed and irregularities in its development in the regional context have been identified. The research methodology includes the application of life cycle theory to analyze the dynamics of corporate social responsibility and statistical methods to identify industry leaders in the field of disclosure of non-financial reports. The practical significance of the article lies in the possibility of using the research results to develop measures to stimulate the social activity of domestic enterprises by adhering to the principles of corporate social responsibility in their activities, as well as to develop regional support programs and disseminate best practices in the activities of industrial enterprises, thereby ensuring the sustainable development of the regional and national economy.

Keywords: corporate social responsibility, industrial enterprises, corporate non-financial reports, stages of development of corporate social responsibility, trends

For citation: Zaglada E. A. The current state and development of corporate social responsibility in the Russian Federation // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):3-16. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696290>.

Введение

В условиях глобализации и нарастающего осознания взаимосвязи бизнеса и общества корпоративная социальная ответственность (КСО) трансформируется из дополнительного элемента в неотъемлемую часть современной бизнес-стратегии. В настоящих реалиях КСО, которую в научном сообществе преимущественно понимают, как добровольный вклад компаний в социально-экономическое развитие, перестаёт быть лишь модным трендом и приобретает статус критического фактора конкурентоспособности и устойчивого роста.

Россия, интегрируясь в мировое экономическое пространство, стремится к позиционированию себя как социально ответственного государства. В этой связи возрастает значение стимулирования хозяйствующих субъектов к реализации социально ответственной деятельности. Однако становление и развитие КСО в России характеризуются специфическими чертами, обусловленными историческим контекстом, особенностями экономики и социальной структуры общества.

Исследование, посвящённое анализу развития КСО в России, приобретает очевидную актуальность. Понимание тенденций, вызовов и перспектив развития КСО позволит разработать стратегию стимулирования внедрения эффективных КСО-практик

в отечественный бизнес. Кроме того, такое исследование даст возможность определить перспективы и возможности для дальнейшего развития бизнес-стратегий, основанных на принципах КСО, в российском деловом сообществе.

Среди отечественных исследователей, которые освещали основные тенденции, барьеры и перспективы развития КСО в РФ, следует назвать Ю. Е. Благова, А. А. Савченко [1], М. А. Черноусову, Ф. Р. Ешугову, Н. А. Асанову [2], О. В. Гридневу [3], Ж. С. Эркинбекову [4], А. В. Быкову [5], Е. В. Неходу, В. С. Раковскую [6], М. А. Эскиндарова [7]. Также следует отметить учёных, которые сосредоточились на изучении особенностей российской модели реализации КСО. В частности, А. Костин [8], О. А. Третьяк [9], Е. Ш. Гонтмахер [10], Е. В. Балацкий [11], А. М. Бабич [12] описывали связь КСО с общей социальной политикой государства, Н. Козлова рассматривала новые социально-управленческие технологии в отечественных компаниях [7], Е. Я. Виттенберг поднимал вопрос роли социальной ответственности в преодолении экономического кризиса [13], И. Р. Бадькова исследовала закономерности развития КСО на основе специализированного рейтинга [14], С. В. Панасенко уделяла внимание особенностям и направлениям развития КСО в условиях пандемии [15].

Такая активность учёных в исследовании данной проблематики подтверждает тот факт, что КСО становится не только теоретической основой для развития предприятий, но и активно внедряется в практическую деятельность как стратегия развития бизнеса.

Цель и задачи исследования

Целью статьи является определение современных тенденций развития корпоративной социальной ответственности в России, выявление принципиальных проблем и перспектив развития социально-активных отечественных предприятий.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решались следующие задачи:

проанализировать эволюцию концепции КСО в России, выявив ключевые этапы и особенности её становления в двадцатом веке;

оценить текущее состояние развития КСО на российских предприятиях, определить уровень зрелости КСО-практики;

изучить структуру и динамику корпоративной нефинансовой экономики российских предприятий, выявить отраслевые региональные и особенности раскрытия информации о КСО;

выявить отличительные особенности российской модели КСО от традиционалистских мировых практик;

обосновать преимущества и выгоды от развития КСО для российского бизнеса с учётом социальных, экономических и репутационных аспектов.

Методы исследования

Теоретической основой статьи стали фундаментальные положения экономической теории, теории управления и теории региональной экономики, представленные в трудах ведущих зарубежных и отечественных учёных, а также в материалах диссертационных работ, посвящённых проблемам развития КСО в РФ.

Для достижения поставленных целей в процессе исследования был использован комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих многоаспектный и обоснованный анализ развития КСО на промышленных предприятиях России: метод логического анализа – для построения логики исследования; метод историко-логического анализа – для изучения эволюции КСО в РФ; метод статистического анализа – для анализа динамики и структуры корпоративных нефинансовых отчётов

и распределения отраслей и регионов РФ по уровню развития КСО; метод обобщения – для формулировки выводов на основе анализа полученных данных и синтеза теоретических и эмпирических результатов, графический метод – для наглядной демонстрации положений и результатов исследования и т. д.

Результаты исследования и их обсуждение

В целях распространения и имплементации идей корпоративной социальной ответственности в мировой экономике действует Глобальный договор ООН, который закрепляет 10 принципов в сфере прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. По состоянию на 2024 год к Глобальному договору ООН присоединилось значительное число участников: 25 493 компании из 167 стран мира. В их число входит 56 российских организаций, представляющих различные секторы экономики: инвестиционные фонды, коммерческие предприятия, ведущие университеты и научные учреждения [16].

В РФ практику корпоративной социальной ответственности первыми ввели международные компании, работавшие по общим для всех стран правилам. Впоследствии к ним присоединился крупный отечественный бизнес, и лишь в последние годы – малые и средние предприятия.

Следует отметить, что несмотря на то, что о социальной ответственности бизнеса в РФ стали говорить с начала 2000-х годов, тем не менее её принципы реализовывались ещё на предприятиях советского периода. Каждое советское предприятие выступало не только экономической единицей, но и как «социальным организмом, объединяющим множество людей в сложную социальную структуру, которая определяла экономические, социальные и культурные рамки повседневной жизни» [17, с. 171] своих работников, членов их семей, а также всех проживающих рядом с предприятием. В СССР социальная сфера промышленных предприятий охватывала широкий спектр мер по обеспечению благосостояния работников, к числу которых относилось предоставление социальных гарантий, снабжение продуктами питания и другими товарами, улучшение жилищных условий, организация мероприятий по охране труда и здоровья сотрудников, а также создание условий для культурного досуга и т. д.

По мнению Т. Ю. Сидориной, это была эпоха «социалистического корпоративизма» со своеобразным вариантом «моральной экономики» с сильной идеологической компонентой и лозунгом о единстве интересов всех членов «большой» корпорации – советского общества и «малой» корпорации – предприятия [18]. Однако, считаем, что в то время, с экономикой преобладающей государственной собственности, социально ответственной корпорацией выступало именно государство в целом, а предприятия были лишь инструментами, реализующими его социально-ответственную политику перед своими гражданами.

Этапы становления и развития КСО в РФ представлены на рисунке 1.

Начало внедрения принципов КСО в России можно рассматривать как добровольное усилие предприятий в осуществлении социально значимых мероприятий, выходящих за рамки требований законодательства.

Данный процесс был инициирован появлением института частной собственности, который предоставил хозяйствующим субъектам возможность самостоятельно определять стратегию развития, включающую в себя ведение социально-ответственной деятельности.

Несмотря на это, корпоративная социальная ответственность до сих пор не является приоритетной стратегией управления для большинства российских предприятий.

ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ КСО В РФ



Рисунок 1 – Этапы развития КСО В РФ (построено на основе [19])
Figure 1 – Stages of CSR development in the Russian Federation (based on [19])

Согласно официальным данным [20] и используя кривую жизненного цикла, предлагаем оценить развитие корпоративной социальной ответственности в РФ и среднего значения в Европе (рисунок 2).

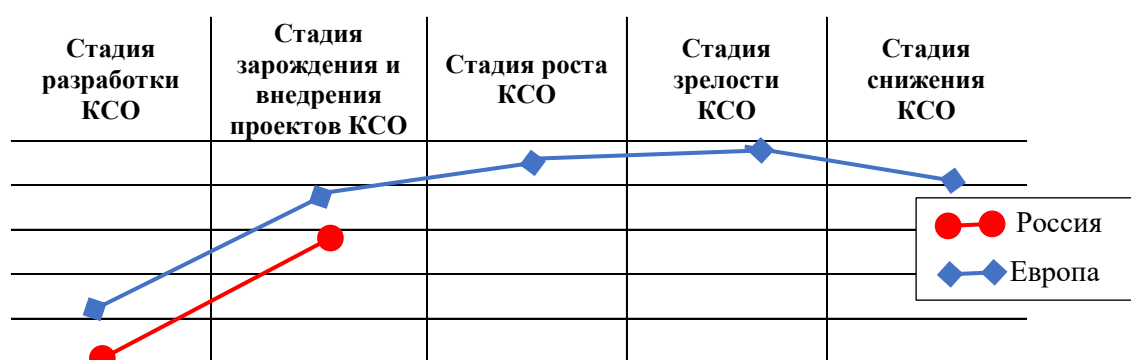


Рисунок 2 – Сравнение жизненного цикла реализации КСО в РФ и Европе

(построено на основе [5])

Figure 2 – Comparison of the life cycle of CSR implementation in Russia and Europe (based on [5])

Итак, на основе схематического представления жизненного цикла реализации корпоративной социальной ответственности в РФ и Европе (рисунок 2) можно сделать вывод, что уровень развития КСО в среднем, опираясь на официально представленную информацию отечественными предприятиями и по данным зарубежных источников, находится на этапе разработки. Стадия внедрения проектов социальной ответственности характерна для тех предприятий, которые уже в течение определённого времени не только реализуют КСО, но и увеличивает количество проектов на предприятии. Однако количество таких предприятий незначительно, хотя положительная динамика с каждым годом прослеживается.

Это подтверждает и статистика Национального Регистра корпоративных нефинансовых отчётов (НР КНО) [21], где на добровольной основе предприятия размещают свои отчёты, отражающие «ответственность за воздействие решений и деятельности предприятий на общество и окружающую среду путём прозрачного и этичного поведения» [22].

По состоянию на 5 января 2025 г. в НР КНО 277 компаниями РФ в разрезе 18 отраслей размещено 1 645 отчётов, предоставленных за период с 2001 по 2023 гг.¹ (таблица 1).

Таблица 1 – Распределение КНО по отраслевой принадлежности предприятий

Table 1 – Distribution of CCW by sectoral affiliation of enterprises

Отраслевая принадлежность	Количество компаний		Количество отчётов на 05.01.2025				
	05.01.2025	Δ 12.10.2023 - 05.01.2025	Интегрированные отчёты	Отчёты в области устойчивого развития	Социальные отчёты	Экологические отчёты	Итого
Нефтегазовая	25	+2	24	154	9	32	219
Энергетика	58	0	208	94	47	40	389
Металлургическая и горнодобывающая	29	+2	43	104	64	3	214
Производство машин и оборудования	7	+1	23	4	1	0	28
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	16	+3	50	43	15	20	128

¹ Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчётов. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/registr/.

Продолжение таблицы 1
Continuation of Table 1

Отраслевая принадлежность	Количество компаний		Количество отчётов на 05.01.2025				
	05.01.2025	Δ 12.10.2023-05.01.2025	Интегрированные отчёты	Отчёты в области устойчивого развития	Социальные отчёты	Экологические отчёты	Итого
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	6	0	7	7	4	18	36
Производство пищевых и других потребительских товаров	16	+2	3	43	26	0	72
Телекоммуникационная связь	17	0	15	39	28	0	82
Финансы и страхование	33	+5	25	86	69	0	180
ЖКХ и бытовое обслуживание	5	0	4	4	14	1	23
Транспорт, дорожное строительство и логистические услуги	13	+4	22	23	10	6	61
Строительство	9	+2	12	14	0	1	27
Сельское и лесное хозяйство	1	+1	0	0	0	0	0
Здравоохранение и спорт	3	0	0	8	3	0	11
Прочие виды производства и услуг	11	+2	0	22	18	0	40
Образование, здравоохранение	7	0	0	2	11	0	13
Торговля, ритейл	8	+1	17	22	0	0	39
Некоммерческие организации	9	+2	0	8	43	0	51
Отраслевые отчеты	4	0	0	1	31	0	32

На рисунке 3 графически представим изменение количества зарегистрированной публичной нефинансовой отчётности отечественных предприятий по годам.

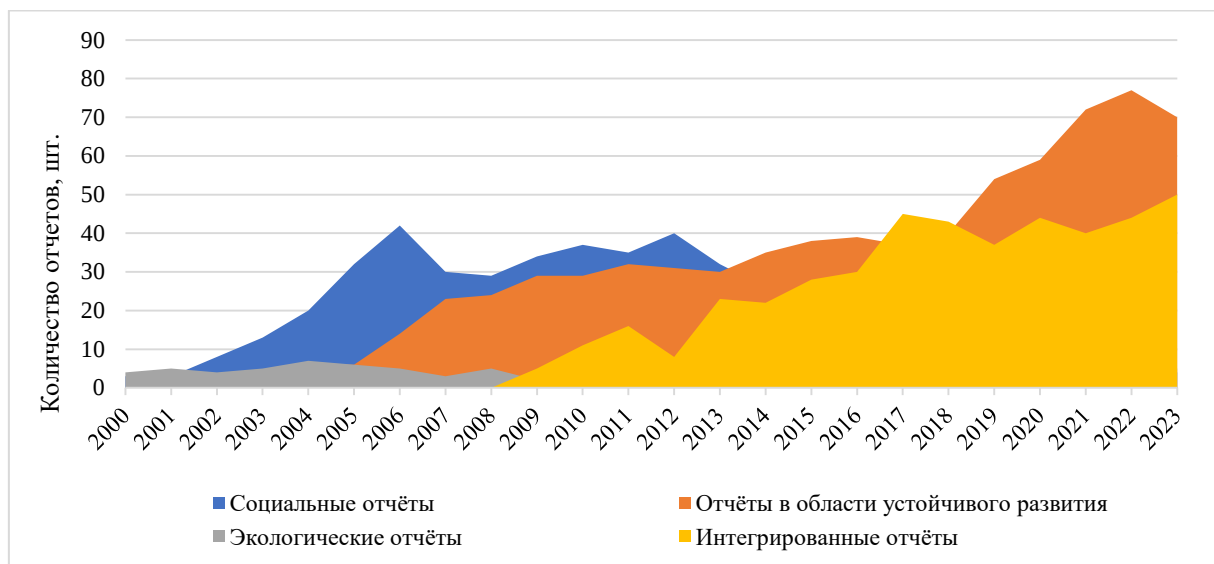


Рисунок 3 – Динамика изменения количества корпоративных нефинансовых отчётов предприятий РФ, внесённых в Национальный регистр за период 2000-2023 гг. (построено на основе [21])

Figure 3 – Dynamics of change in the number of corporate non-financial reports of the Russian enterprises entered into the National Register for the period 2000-2023 (based on [21])

Информация о структуре отчётов может быть представлена следующим образом (рисунок 4).

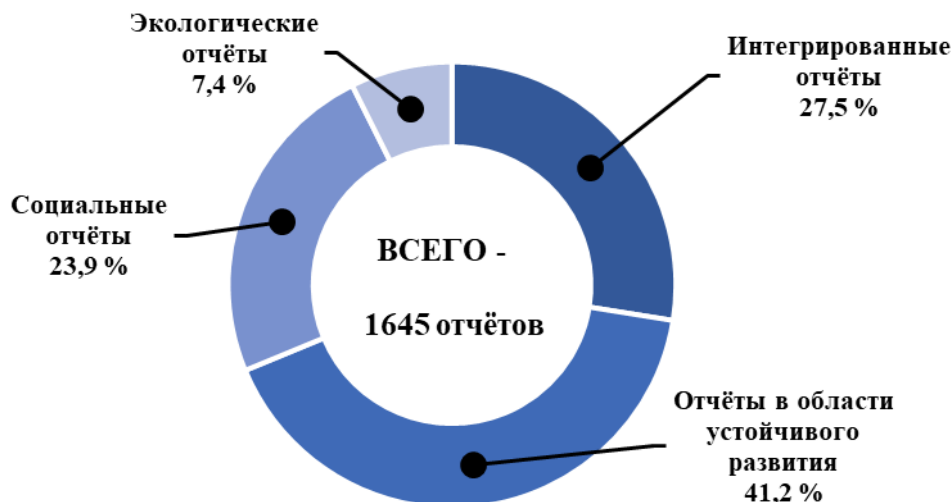


Рисунок 4 – Структура некоммерческих отчётов, размещённых в Национальном Регистре КНО, по видам по состоянию на 05.01.2025 (построено на основе [21])

Figure 4 – Structure of non-commercial reports posted in the National CCW Register, by type as of 05.01.2025 (based on [21])

В целом, представленные отчёты играют важную роль в обеспечении прозрачности и доступности информации о деятельности предприятий, а также служат инструментом оценки уровня их КСО (таблица 2).

Таблица 2 – Степень раскрытия информации о КСО предприятиями РФ в 2023 г.²

Table 2 – Degree of CSR information disclosure by Russian enterprises in 2023

Виды экономической деятельности	Количество предприятий, разместивших КНО в Национальном Регистре	Количество предприятий данного ВЭД по состоянию на 01.01.2024	Число предприятий, раскрывающих информацию о КСО на 10 тыс. предприятий, всего
Энергетика	25	17243	14,499
Металлургия	13	3338	38,945
Добывающая промышленность	16	16081	9,950
Производство машин и оборудования	2	33172	0,603
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	8	12878	6,212

² Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчётов. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/registr/.

Продолжение таблицы 2
Continuation of Table 2

Виды экономической деятельности	Количество предприятий, разместивших КНО в Национальном Регистре	Количество предприятий данного ВЭД по состоянию на 01.01.2024	Число предприятий, раскрывающих информацию о КСО на 10 тыс. предприятий, всего
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	2	19723	1,014
Производство пищевых и других потребительских товаров	3	53476	0,561
Транспорт, дорожное строительство и логистические услуги	8	20847	3,837
Строительство	4	390309	0,102
Телекоммуникационная и связь	6	114468	0,524
Финансы и страхование	15	51483	2,914
ЖКХ и бытовое обслуживание	1	20416	0,490
Здравоохранение	2	86979	0,230
Торговля, ритейл	5	807728	0,062

Следует подчеркнуть, что в современном мире возрастает актуальность прозрачности отчётности о КСО, особенно для промышленных предприятий, оказывающих существенное воздействие на окружающую среду, здоровье населения и общественную жизнь. Учитывая выбросы вредных веществ и высокое энергопотребление в этих отраслях, предприятия в силу специфики своей деятельности и масштабы воздействия на окружение, в большей степени ответственны за выработку управленческих мер по минимизации негативного влияния на окружающую среду и повышению качества жизни местных сообществ, чем субъекты хозяйствования других отраслей.

Согласно таблице 2, промышленные предприятия более активны в раскрытии своей нефинансовой отчётности, чем субъекты других отраслей. В НР КНО из 116 отчётов за 2023 г. 69 размещены промышленными предприятиями.

Относительно степени раскрытия информации о КСО наиболее ответственными также являются предприятия промышленности. Так, на 10 тыс. предприятий, действующих в энергетике, только 10 из них разместили свои корпоративные нефинансовые отчёты в НР, в металлургии – это 39 субъектов хозяйствования на 10 тыс. действующих, в энергетике – 15, добывающей промышленности – 10, химической промышленности – 6, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности – 1. В машиностроении данный показатель наименьший по промышленности – 6 на 100 тыс. предприятий отрасли. Это свидетельствует о том, что промышленные предприятия только начинают осознавать важность и необходимость раскрытия информации о КСО-практиках, что свидетельствует о готовности бизнес-структур нести ответственность за свои действия в отношении окружающей природной среды, общества и круга стейкхолдеров.

Следует отметить, что территориально предприятия, раскрывающие информацию о КСО, по регионам РФ распределены неравномерно (рисунок 5).

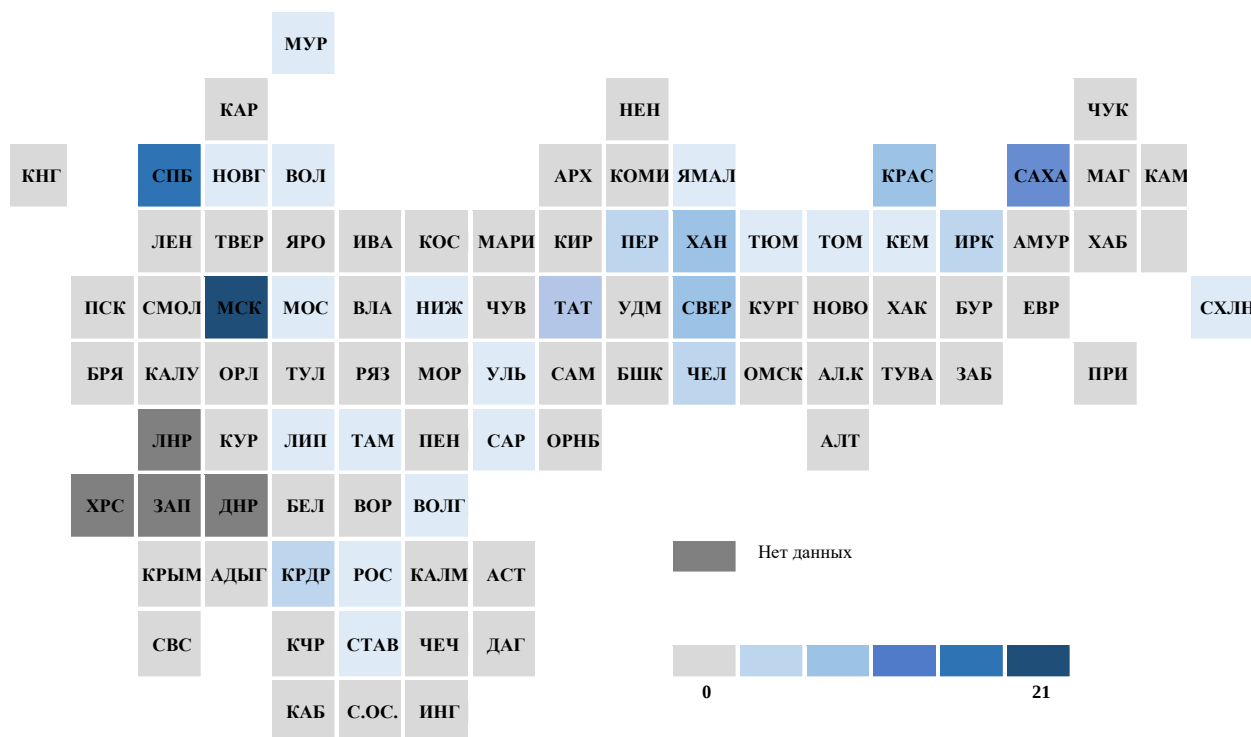


Рисунок 5 – Территориальное распределение предприятий, раскрывающих информацию о КСО, по регионам РФ в 2023 г. (построено на основе НР [21])
Figure 5 – Territorial distribution of enterprises disclosing CSR information by regions of the Russian Federation in 2023 (based on NR [21])

Так, из 85 субъектов федерации (кроме новых территорий) социально ответственные предприятия расположены в 28 из них, с максимальной концентрацией в Москве.

Недостаточный уровень развития КСО в РФ объясняется наличием ряда сдерживающих факторов, таких как дефицит финансовых ресурсов, несовершенство действующего законодательства в сфере социальной ответственности бизнеса, трудности при оценке экономического эффекта от социально ответственной деятельности предприятий, отсутствие надлежащих стимулов развития социальной ответственности (рисунок 6).

Российская модель КСО характеризуется рядом специфических особенностей [1; 14; 15]:

1. *Синтез традиций* – современные социальные практики в бизнесе сочетаются с сохранением советских или дореволюционных моделей. В России достаточно типичной остаётся роль личности, часто наблюдается сильная зависимость персонала от менеджмента, а топ-менеджеров – от собственников.

2. *Отсутствие единой идеологической платформы* для социально ответственного бизнеса и развитого гражданского самосознания.

3. *Принудительность КСО* – социальные инициативы часто являются вынужденной мерой, а не частью осознанной стратегии предприятий.

4. *Непрозрачность процессов* формирования социальной политики на уровне государства, регионов и предприятий.

5. *Субъективность в выборе форм КСО* – выбор форм и способов социальной активности предприятий часто зависит от личных предпочтений руководителей.

6. *Высокая вариативность форм* социальной активности на предприятиях, что затрудняет выработку единой стратегии.

7. *Неравномерное распределение социальных корпоративных льгот* в основном среди топ-менеджеров высшего уровня и высококвалифицированных кадров.

8. *Разобщённость общества и бизнеса* – существуют значительные расхождения в понимании приоритетов социальной ответственности между бизнесом и обществом.

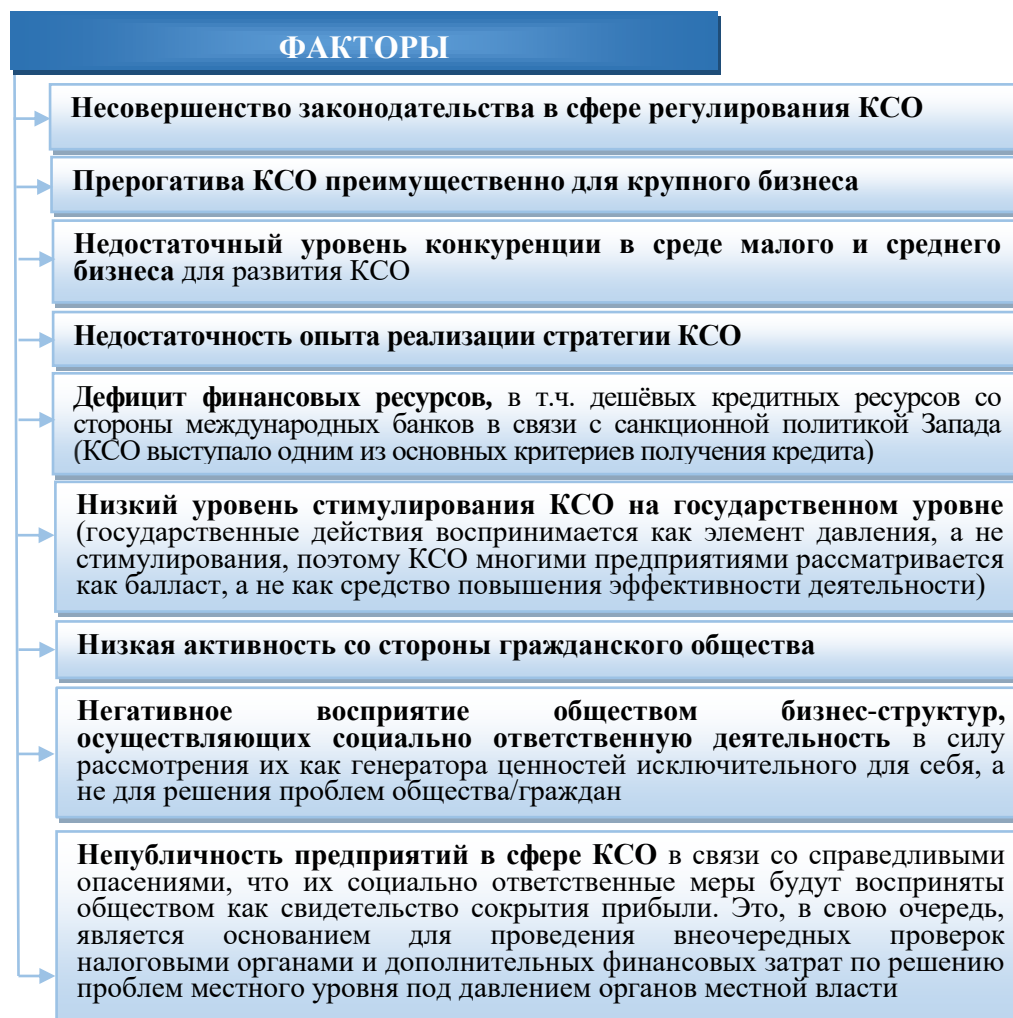


Рисунок 6 – Сдерживающие факторы развития КСО в РФ
(построено на основе [23; 24])
Figure 6 – Constraints to CSR development in the Russian Federation
(based on [23; 24])

Понимание практики КСО в российском бизнесе ограничивается только сферами благотворительности и улучшением условий персонала, также продолжается негативная тенденция предыдущих периодов относительно замедленных темпов внедрения КСО на уровне управления.

Заметим, что игнорирование предприятиями преимуществ социально-ответственной деятельности тормозит развитие КСО в РФ. Практика ведущих компаний Центральной и Восточной Европы, проанализированная компанией SustainAbility, демонстрирует явные выгоды от внедрения КСО (рисунок 7).

Как видно из рисунка 7, матрица создана на основе двух групп факторов: факторы успеха бизнеса и факторы, связанные с устойчивым развитием, на пересечении

которых определяется условие целесообразности КСО.

		Факторы устойчивого развития						
		Корпоративное управление и активность		Экологические факторы		Социально-экономическое развитие		
		Корпоративное управление	Активность групп влияния	Улучшение экологических процессов	Экологические продукты и услуги	Экологическое развитие местности	Развитие общества	Управление человеческими ресурсами
Факторы бизнеса	Рост доходов, доступ к рынку	1	2	3	4	5	6	7
	Сокращение затрат на производительность	8	9	10	11	12	13	14
	Доступ к капиталу	15	16	17	18	19	20	21
	Управление риском	22	23	24	25	26	27	28
	Человеческий капитал	29	30	31	32	33	34	35
	Репутация	36	37	38	39	40	41	42
	Некоторые свидетельства условий целесообразности КСО							
	Нет доказательств условий целесообразности КСО							
	Имеющиеся доказательства условий целесообразности КСО							

Рисунок 7 – Матрица целесообразности внедрения КСО³

Figure 7 – CSR implementation feasibility matrix

Исследованиями зарубежных учёных установлено, что социальная ответственность способствует развитию предприятий и, наоборот, уход от социальной ответственности сужает возможности их успеха. Именно такой подход положен в основу «железного закона ответственности», согласно которому в долгосрочной перспективе те, кто не использует существующую власть в направлении, которое определяется обществом как ответственность, рискует её потерять [25].

Согласно исследованиям, «за последние 12 лет стоимость брендов предприятий с активной социальной позицией выросла на 175 %» [26], «а 67 % потребителей в России готовы платить больше за продукцию компаний, которые ответственно относятся к обществу и окружающей среде» [27]. При этом исследования показывают, что 47 % клиентов склонны меньше или совсем не покупать у компаний, которые не в состоянии подтвердить заявляемые общественно-значимые ценности [27].

По мнению экспертов, социальная активность предприятий способна «генерировать мультипликативный эффект для общества и экономики» в целом [28]. Для предприятий выгодоприобретениями от КСО следует назвать: льготы для бизнеса со стороны государства; лояльность и доверие общественности к предприятию с репутацией ответственного и социально ориентированного игрока на рынке; мотивы самого владельца. Кроме того, по мнению практиков, факторы КСО формируют имидж предприятия на 49 %, его бренд – на 35 %, финансовое состояние – на 10 %.

Выводы и дальнейшая дискуссия

Таким образом, процесс реализации принципов КСО в России находится в стадии развития, имеет свою специфику, связанную с историческим контекстом, и требует дальнейшего продвижения для достижения уровней зрелости и роста. Несмотря на положительные сдвиги в данном вопросе, особенно в промышленном секторе, существуют значительные проблемы и неравномерность развития, как в региональном,

³ Developing Value. The business case for sustainability in emerging markets. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/developing-value-full.pdf>.

так и в отраслевом аспектах.

КСО является предпосылкой обеспечения успеха современных предприятий, что положительно влияет на стоимость бренда, лояльность потребителей, поддержку экономики и создаёт мультипликативный эффект для общества и экономики в целом. Предприятия, стремящиеся к устойчивому развитию, должны интегрировать принципы КСО в свою бизнес-стратегию и активно взаимодействовать с заинтересованными сторонами.

Список источников

1. Благов Ю. Е., Савченко А. А. Анализ практики лидеров корпоративной благотворительности в России в 2007-2009 гг. // Российский журнал менеджмента. 2011. Том 9. № 2. С. 27-48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-praktiki-liderov-korporativnoy-blagotvoritelnosti-v-rossii-v-2007-2009-gg/viewer>.
2. Черноусова М. А., Ешугова Ф. Р., Асанова Н. А. Корпоративная социальная ответственность: мировой опыт и возможности для российских компаний // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Том 8. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/70EVN216.pdf>.
3. Гриднева О. В. История развития и понятие корпоративной социальной ответственности // Пробелы в российском законодательстве. 2017. № 2. С. 234-236.
4. Эркинбекова Ж. Э. Корпоративная социальная ответственность: история и эволюция концептуальной парадигмы в современной экономической науке // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2023. Том 4. № 2. С. 87-116. <https://doi.org/10.18334/social.4.2.117166>.
5. Толкишевская Т. М., Быкова А. В. Актуальные проблемы становления социальной ответственности бизнеса в России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 12. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3383>.
6. Нехода Е. В., Раковская В. С. Реализация корпоративной социальной ответственности в России: проблемы, возможности, перспективы // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14707>.
7. Корпоративная социальная ответственность: учебник / коллектив авторов; под. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. Москва: КНОРУС, 2016. 320 с.
8. Костин А. Корпоративная социальная ответственность: мировой опыт и концепция для России // Стратегии России. 2004. № 2. С. 63-69.
9. Третьяк О. А. Корпоративная социальная ответственность российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2015. № 2. URL: https://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate_Governance.htm.
10. Гонтмахер Е. Ш. Российская социальная политика как сфера взаимной ответственности государства, бизнеса и гражданского общества // SPERO. Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. 2004. № 1. С. 6-13.
11. Балацкий Е. В. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы // Экономист. 2005. URL: https://kapital-rus.ru/articles/article/socialnye_investicii_kompanij_zakonomernosti_i_paradoksy/.
12. Корпоративная социальная ответственность и социальное развитие предприятий: учебное пособие / А. М. Бабищ, А. А. Попков, О. Н. Слоботчиков; Институт мировых цивилизаций (Москва). Москва: Ин-т мировых цивилизаций, 2018. 294 с.
13. Виттенберг Е. Я. Социальная ответственность российского бизнеса в условиях кризиса // Вестник Института социологии. 2017. № 1. Том 8. С. 76-114. <https://doi.org/10.19181/vis.2017.20.1.440>.
14. Бадыкова И. Р. Исследование закономерностей развития корпоративной социальной ответственности в России на основе специализированного рейтинга // Известия ДВФУ. Экономика и управление. 2020. № 3. С. 150-159. <https://doi.org/10.24866/2311-2271/2020-3/150-159>.

15. Панасенко С. В. Особенности современного развития корпоративной социальной ответственности в России. <https://doi.org/10.24412/2949-2513-2023-30-152-174>.

16. Наши участники. URL: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=171&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bper_page%5D=10https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=171&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bper_page%5D=10

17. Кабалина В. И., Сидорина Т. Ю. Предприятие – город: трансформация социальной инфраструктуры в период реформ // Мир России. 1999. № 1-2. С. 167-198.

18. Сидорина Т. Ю. Социальные обязательства предприятия в СССР и их трансформация в постсоветский период // Журнал исследований социальной политики. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2008/0325/analit04.php>.

19. Багдасарян В. М., Смирнова Я. В. Применение стандартов корпоративной социальной ответственности для российских компаний нефтегазовой отрасли. Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов со специальных мероприятий XII Международной конференции, Екатеринбург, 16-18 ноября 2017 года. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2018. С. 152-156. EDN: DNEIOR.

20. CR Data Packages. URL: <https://corporateregister.com/cr-data-packages/>.

21. Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчётов. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/registr/.

22. Национальный стандарт РФ Руководство по социальной ответственности ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200097847>.

23. Костин А. Современные тенденции развития КСО: новые вызовы и трансформации. URL: <https://soc-otvet.ru/sovremennye-tendentsii-razvitiya-kso-novye-vyzovy-i-transformatsii>.

24. Скитёва Е. И., Гончаров А. И. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. СПб.: ФГБОУ ВО ПГУПС, 2019. 64 с.

25. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? // California Management Review. 1960. No. 2. P. 70-76.

26. Исследование: бренды с социальной позицией растут вдвое быстрее, чем их конкуренты. URL: <https://incrussia.ru/news/purpose-2020/>.

27. За последние 12 лет стоимость брендов с активной социальной позицией выросла на 175 %, при этом 67 % потребителей в России готовы платить больше за продукцию компаний, которые ответственно относятся к обществу и окружающей среде // Бизнес. 2019. № 220 С. 15. URL: <https://incrussia.ru/news/purpose-2020/>.

28. Чайка Ф. Бизнес отвечает пандемии // РБК. 2020. 02.04. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5e8512327a8aa96048345feb>.

Информация об авторе

Е. А. Заглада – аспирант, ассистент кафедры менеджмента организаций.

Information about the author

E. A. Zaglada – postgraduate student, assistant of the Department of Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 13.05.2025; одобрена после рецензирования 19.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 13.05.2025; approved after reviewing 19.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 17-31.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):17-31.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 658.5:621.39
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15696407>

**ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ
В СФЕРУ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ**

Елена Викторовна Пономаренко¹, Станислав Геннадиевич Черков²

¹Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
ponomarenko777elena@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-1143-7090>

²Республиканский оператор связи, Донецк, ДНР, Россия, jinlipu1984@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию возможностей внедрения концепции бережливого управления (Lean Management) в телекоммуникационную отрасль для повышения операционной эффективности и клиентоориентированности. Актуальность работы обусловлена ростом конкуренции, необходимостью адаптации к технологическим изменениям и запросам клиентов. В качестве объекта исследования рассматривается ГУП ДНР «Республиканский оператор связи». Основное внимание уделяется анализу видов потерь (неправильные процессы, неиспользование человеческого потенциала, ожидание, дефекты) в ключевых процессах предприятия, таких как предоставление услуг связи, управление качеством и IT-поддержка. Для их выявления применялись методы экспертных оценок, «Пять почему» и картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping). Результаты исследования показали, что наибольшее влияние на удовлетворённость клиентов оказывают технические сбои, задержки в активации услуг и недостаточная автоматизация процессов. В качестве решений предложены: внедрение CRM-систем с AI-аналитикой, использование Agile-методологий, оптимизация рабочих процессов через 5S-методику, обучение персонала и сотрудничество с вузами. Научная новизна исследования заключается в адаптации к специфике телекоммуникационной отрасли инструментов бережливого управления (Value Stream Mapping, метод «Пять почему»), применённых для анализа процессов ГУП ДНР «Республиканский оператор связи» в условиях региональных ограничений. Также предложена интеграция AI-аналитики, CRM-систем и Agile-методологий в концепцию Lean, что расширяет её традиционные рамки за счёт цифровизации и персонализации услуг.

Ключевые слова: бережливое управление, Agile, Кайдзен, карта потока создания ценности

Для цитирования: Пономаренко Е.В., Черков С.Г. Внедрение концепции бережливого управления в сферу телекоммуникаций // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 17-31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696407>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF LEAN MANAGEMENT
IN THE FIELD OF TELECOMMUNICATIONS**

Elena V. Ponomarenko¹, Stanislav G. Cherkov²

¹Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
ponomarenko777elena@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-1143-7090>

²Republican Telecom Operator, Donetsk, DPR, Russia, jinlipu1984@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the possibilities of introducing the concept of Lean Management into the telecommunications industry to increase operational efficiency and customer orientation. The relevance of the work is due to the growing competition, the need to adapt to technological changes and customer needs. The State Unitary Enterprise of the DPR "Republican Telecom Operator" is considered as an object of research. The main focus is on the analysis of types of losses (incorrect processes, non-use of human potential, waiting, defects) in key enterprise processes such as the provision of communication services, quality management and IT support. To identify them, the methods of expert assessments, "Five Whys" and Value Stream Mapping were used. The results of the study showed that technical failures, delays in activating services and insufficient automation of processes have the greatest impact on customer satisfaction. The following solutions are proposed: the introduction of CRM systems with AI analytics, the use of Agile methods, the optimization of work processes through the 5S methodology, staff training and cooperation with universities. The scientific novelty of the research lies in the adaptation to the specifics of the telecommunications industry of lean management tools (Value Stream Mapping, the "5 why" method) used to analyze the processes of the State Unitary Enterprise of the DPR "Republican Telecom Operator" in conditions of regional restrictions. The integration of AI analytics, CRM systems and Agile methodologies into the Lean concept is also proposed, which expands its traditional framework through digitalization and personalization of services.

Keywords: Lean Management, Agile, Kaizen, a map of the value stream

For citation: Ponomarenko E. V., Cherkov S. G. Implementation of the concept of lean management in the field of telecommunications // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):17-31. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696407>.

Введение

Актуальность внедрения концепции бережливого управления в сферу телекоммуникаций обусловлена необходимостью повышения операционной эффективности и снижения затрат в условиях жёсткой конкуренции. Бережливое управление позволяет оптимизировать процессы, улучшить качество услуг и повысить удовлетворённость клиентов. В условиях стремительного развития технологий и изменения потребительских предпочтений, телекоммуникационные компании сталкиваются с новыми вызовами, требующими адаптации и инновационных подходов.

Исследованиями в этой сфере занимались многие исследователи, среди которых Гайворонский Е. Р., Лежнина О. В. и Ларина Т. И., Безрукова А. В. и Филатов В. В., Сафронова О. С., Акимов С. С. В основном все работы были посвящены внедрению принципов бережливого производства и устранению потерь в цепочках создания продукта. В последнее время появились исследования, в которых предлагается

внедрить концепцию бережливого управления в другие сферы экономики, в том числе в государственный сектор: Кабытов П. П., Найдис И. О. Проблемы бережливого управления в сфере телекоммуникаций на сегодняшний день мало изучены, что делает актуальным данное исследование.

Цель исследования заключается в анализе и оценке возможностей внедрения концепции бережливого управления в телекоммуникационную отрасль для наиболее полного удовлетворения потребностей и ожиданий клиентов, улучшения качества услуг, повышения операционной эффективности.

Задачи исследования:

- исследовать суть концепции бережливого управления и особенности её внедрения в телекоммуникационную отрасль;
- выполнить анализ бизнес-процессов объекта исследования – ГУП ДНР «Республиканский оператор связи» с точки зрения создания ценности для клиентов, определить возникающие в них проблемы и потери;
- предложить инструменты бережливого управления, которые помогут устранить потери, улучшить качество услуг и повысить удовлетворённость клиентов.

Методологической базой исследования являются методы анализа бизнес-процессов, экспертных оценок, «Пять почему», моделирования, картирования потока создания ценности (Value Stream Mapping).

Результаты исследования и их обсуждение

Бережливое производство (Lean production) – это методология развития предприятия, направленная на устранение отходов и повышение эффективности за счёт постоянного совершенствования процессов [1]. Бережливое производство фокусируется на оптимизации материальных и операционных процессов в цепочке создания продукта (например, устранение потерь в производстве) и является инструментом для решения конкретных задач.

Бережливое управление (Lean Management) – это концепция управления, которая охватывает всю организацию, включая стратегию, управление персоналом и клиентоориентированность. Это философия управления, адаптируемая к любым сферам деятельности и направленная на создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах. Основная идея заключается в устранении всех видов потерь (временных, материальных, трудовых и т. д.), применении принципов Lean ко всем бизнес-процессам, услугам и административным задачам, что позволяет повысить эффективность и качество работы организации [1].

Основной принцип концепции бережливого управления – создание ценности для клиента, или клиентоцентричность, когда интересы клиентов ставятся в центр всех процессов. Всё, что не добавляет этой ценности, считается потерями.

Производственные предприятия используют различные концепции бережливого управления, к которым относятся следующие:

1. Устранение потерь с целью минимизации действий, не создающих ценности для клиента. Выделяют 7 видов потерь: перепроизводство, ожидание, транспортировка, избыточная обработка, запасы, перемещения и дефекты [2].
2. Постоянное улучшение Kaizen [3], предполагающее непрерывное совершенствование процессов через небольшие, но регулярные изменения с вовлечением всех сотрудников. Инструментом является формирование цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act) для анализа и корректировки действий.
3. Вытягивающее производство Just-in-Time, т. е. производство товаров/услуг только по фактическому спросу, что сокращает излишки и складские запасы, основано на синхронизации цепочек поставок.

4. Стандартизация процессов. Создание единых стандартов для стабильности операций и быстрого выявления отклонений путём, например, визуального управления (Kanban) для контроля задач.

5. Poka-Yoke (защита от ошибок). Методы предотвращения ошибок ещё до их возникновения. Пример: автоматические системы проверки правильности ввода данных клиентом или оператором, предотвращающие ошибочные операции.

6. Уважение к людям, вовлечение сотрудников в принятие решений, развитие их навыков и создание культуры взаимного доверия [4].

В последние годы технологии бережливого управления (Lean-технологии) активно внедряются в государственном секторе. Успешными примерами применения являются: повышение производительности труда, сокращение времени обслуживания населения и создание удобных сервисов для получателей услуг в МФЦ; сокращение времени ожидания в «Бережливых поликлиниках», оптимизация рабочих процессов и повышение качества обслуживания в «Службах занятости». Многие региональные власти, как, например, в Белгородской области, закрепили понятия «бережливое управление» и «бережливый проект» на законодательном уровне. В основе Lean-технологий лежит процессный подход к управлению, совершенствование всех деловых процессов, их оптимизация, максимальное снижение издержек и потерь, максимальная ориентация на клиента.

В управлении государственными организациями кроме перечисленных технологий применяются, в том числе, следующие [5]:

1. Оптимизация процессов. Устранение бюрократических издержек через анализ и сокращение лишних этапов. Используется картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping) для визуализации и перестройки процессов.

2. Цифровизация услуг. Перевод услуг в онлайн-формат (электронные очереди, автоматизация документооборота) для сокращения времени ожидания и человеческих ошибок.

3. Клиентоцентричность. Фокус на потребности граждан: создание «одного окна», персонализация услуг, сбор обратной связи через опросы и рейтинги.

4. Бережливое бюджетирование. Распределение ресурсов на приоритетные проекты, исключение неэффективных расходов (например, отказ от дублирующих функций в ведомствах).

5. 5S-методика. Организация рабочего пространства (сортировка, порядок, чистота) для повышения производительности госслужащих.

6. Анализ данных и KPI. Использование метрик (время обработки запросов, удовлетворённость граждан) для оценки эффективности и принятия решений.

7. Гибкие методологии (Agile). Внедрение итеративного подхода в реализации проектов (пилотные запуски, тестирование гипотез, быстрая корректировка) [6].

8. Обучение и культура Lean. Тренинги для сотрудников по принципам бережливости, формирование культуры непрерывных улучшений.

Применение перечисленных концепций и технологий бережливого управления в госсекторе сталкивается со многими проблемами, среди которых основными являются:

- бюрократическая инерция – сопротивление изменениям из-за устоявшихся процедур и неготовности сотрудников к гибким подходам (например, внедрение Agile);
- дефицит ресурсов – ограниченное финансирование и недостаток компетенций для цифровизации, обучения персонала и масштабирования Lean-практик;
- сложность оценки результатов – неочевидность прямого экономического эффекта, отсутствие чётких KPI для измерения социальной ценности и удовлетворённости граждан.

Для преодоления вышеобозначенных проблем необходим системный подход к изменениям с фокусом на практическую ценность и прозрачность оценки проводимых изменений, что позволит интегрировать бережливое управление даже в условиях выявленных ограничений. Это можно реализовать с использованием Agile-методологий [7] через пилотные проекты и обучение сотрудников, создавая культуру гибкости и вовлекая их в продвижение изменений, что поможет преодолеть бюрократическую инерцию. Для компенсации дефицита ресурсов необходимо, прежде всего, развивать внутренние обучающие программы и стартовать с малозатратных Lean-практик (например, оптимизация документооборота), а для упрощения оценки результатов рекомендуется разработать ключевые показатели эффективности (KPI), которые включают и социальные метрики (удовлетворённость граждан через опросы), и экономические показатели (сокращение времени оказания услуг) с регулярным мониторингом прогресса.

Телекоммуникационная отрасль занимается передачей информации, голоса и данных посредством различных средств, таких как телефонные линии, беспроводная связь и Интернет. Она охватывает широкий спектр технологий и услуг, которые обеспечивают связь между людьми и организациями через географические расстояния: сотовая и Интернет-связь, телевидение и радиовещание, спутниковая и оптоволоконная связь.

Сегодняшние вызовы для развития телекоммуникационных компаний и их решение посредством внедрения бережливых технологий обусловлены следующими факторами:

1. Высокая конкуренция на рынке телекоммуникаций, увеличение числа игроков и новых продуктов, что создаёт давление на компании, вынуждая их искать способы повышения эффективности и снижения затрат. Внедрение бережливого управления может стать ключевым фактором в борьбе за клиентов.

2. Быстрые изменения в технологиях требуют от компаний гибкости и способности быстро адаптироваться, чему способствуют технологии бережливого управления, создавая более гибкие и адаптивные процессы для быстрой реакции на изменения.

3. Современные клиенты ожидают высококачественного обслуживания и быстрого реагирования на свои запросы. Бережливые практики помогают улучшить качество услуг и сократить время отклика, что в свою очередь повышает удовлетворённость клиентов.

4. В условиях ограниченных ресурсов и необходимости сокращения затрат бережливое управление позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, минимизируя потери и повышая производительность.

5. Внедрение бережливых практик способствует не только краткосрочным улучшениям, но и формированию культуры постоянных улучшений, что является важным для долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности компаний в телекоммуникационной отрасли.

Телекоммуникационные компании противостоят рыночным вызовам посредством сокращения издержек за счёт автоматизации и бережливых технологий, внедрения гибких методологий (Agile), искусственного интеллекта для прогнозирования спроса, внедрения технологий 5G для повышения скорости услуг, фокусировки на предпочтениях клиентов путём персонализации тарифов, упрощения сервисов и обслуживания через цифровые платформы. Перечисленные решения позволяют снижать затраты, адаптироваться к динамичному рынку и удерживать лояльность клиентов в условиях растущей конкуренции.

ГУП ДНР «Республиканский оператор связи» (далее – Предприятие) является государственным унитарным предприятием, созданным в 2015 году с целью реализации государственных услуг в сфере телекоммуникаций и обеспечения услуг подвижной (мобильной) радиосвязи, мобильного интернета и стационарного (домашнего) интернета абонентам [8]. Для повышения эффективности деятельности было проведено исследование функций и процессов Предприятия, что позволило распределить все процессы на четыре группы: основные и вспомогательные, а также влияющие напрямую либо косвенно на уровень удовлетворённости клиентов.

К основным процессам относятся [5]:

1. Предоставление услуг связи, т.е. обеспечение доступа к фиксированной и мобильной связи, предоставление услуг интернет-соединения (широкополосный доступ, мобильный интернет), услуг передачи данных и видеосвязи, а также обслуживание клиентов, что включает регистрацию новых абонентов и управление их данными, техническую поддержку и консультации по услугам, обработку заявок, жалоб и предложений клиентов.

2. Управление тарифами и маркетинг, что подразумевает разработку и адаптацию тарифных планов в соответствии с потребностями клиентов, анализ конкурентной среды и внедрение новых услуг, а также проведение маркетинговых исследований для выявления потребностей клиентов, разработку и реализацию рекламных кампаний для привлечения новых клиентов;

3. Управление качеством посредством мониторинга и анализа качества предоставляемых услуг, получения обратной связи от клиентов для улучшения сервиса путём проведения опросов, внедрения стандартов качества и контроля их соблюдения.

Вспомогательные процессы включают:

1. Управление финансами, включающее бюджетирование и финансовый анализ для оптимизации затрат, учёт доходов и расходов, управление финансовыми потоками.

2. Управление персоналом, т.е. набор, обучение и развитие персонала для повышения квалификации сотрудников, управление мотивацией и удовлетворённостью сотрудников.

3. IT-поддержка, сфокусированная на обеспечении работы информационных систем и программного обеспечения, поддержке и развитии внутренних IT-решений для автоматизации процессов.

4. Логистика и снабжение, в т.ч. закупка оборудования и материалов, необходимых для предоставления услуг, управление запасами и распределение ресурсов для обеспечения бесперебойной работы.

Для реализации основного принципа концепции бережливого управления – создание ценности для клиента, или клиентоцентричность, – необходимо сосредоточиться на тех процессах, которые влияют напрямую либо косвенно на уровень удовлетворённости клиентов.

На рисунке 1 представлены основные процессы Предприятия, классифицированные как прямые и косвенные с точки зрения влияния на удовлетворённость клиентов услугами. Также для каждого процесса выявлены по одному или несколько наиболее важных проблем или «узких мест», связанных с потерями. Необходимо отметить, что процесс IT-поддержки в зависимости от результатов относится как к прямому воздействию на удовлетворённость клиентов, так и к косвенному (посредством удовлетворённости персонала).

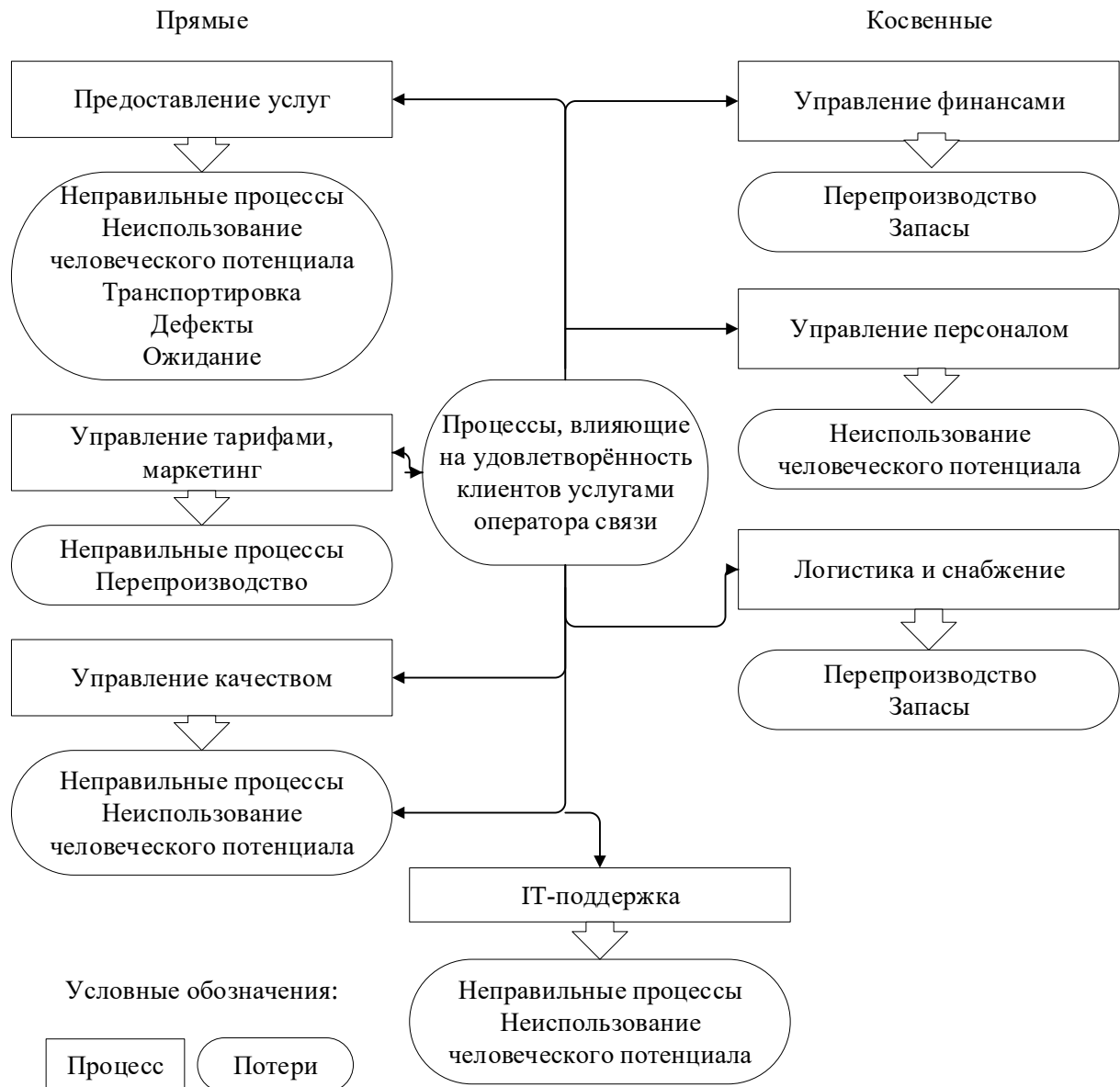


Рисунок 1 – Основные процессы ГУП ДНР «Республиканский оператор связи», влияющие на удовлетворённость клиентов

Figure 1 – Main processes of SUE DNR «Republican Telecom Operator» affecting customer satisfaction

Проведём анализ выявленных видов потерь с последующим ранжированием важности и первоочерёдности принимаемых мер. Для этого отберём те, которые, на наш взгляд, в наибольшей степени влияют на уровень удовлетворённости клиентов. Для анализа используем метод экспертных оценок по 5-балльной шкале с учётом веса каждого вида потерь (таблица 1). Вес определяется согласно мнению экспертов, в зависимости от влияния этого вида потерь на уровень удовлетворённости и лояльности клиентов. В качестве экспертов были привлечены специалисты и менеджеры ГУП ДНР «Республиканский оператор связи».

Из перечня процессов и факторов, на них влияющих, видно, что из семи основных процессов Предприятия в четырёх из них встречается такие потери, как «Неправильные процессы» и «Неиспользование человеческого потенциала». Эти потери взаимосвязаны

между собой и их частое возникновение в разных процессах ставит вопрос их первостепенного устранения.

Таблица 1 – Ранжирование влияния потерь на уровень удовлетворённости клиентов

Table 1 – Ranking of the impact of losses on customer satisfaction level

Процессы	Виды потерь	Вес каждого вида потерь	Экспертная оценка влияния, в баллах					Взвешенная оценка	Ранг
			Э1	Э2	Э3	Э4	Э5		
Предоставление услуг связи и сопутствующих	Неправильные процессы	0,14	5	5	4	5	4	0,65	2
	Неиспользование человеческого потенциала	0,14	3	5	4	4	4	0,56	5
	Транспортировка	0,04	1	1	2	2	1	0,05	8
	Дефекты	0,1	4	3	3	4	2	0,32	6
	Время ожидания	0,14	5	4	3	5	5	0,61	3
Управление качеством услуг	Неиспользование человеческого потенциала	0,14	4	5	4	4	4	0,58	4
	Неправильные процессы	0,1	3	4	3	4	3	0,34	7
Управление тарифами, маркетинг	Неправильные процессы	0,04	2	1	1	2	1	0,05	9
IT-поддержка	Неправильные процессы	0,15	5	5	5	5	4	0,72	1
	Неиспользование человеческого потенциала	0,03	1	1	1	1	1	0,03	10

Проведённый в таблице 1 анализ влияния разных видов потерь на уровень удовлетворённости клиентов показал, что самые высокие оценки (0,72; 0,65; 0,61) и, соответственно, первые три ранга получили три вида потерь:

в сфере IT-поддержки – «неправильные процессы», обусловленные потерями из-за технических сбоев (перебои связи, медленный интернет), долгого ожидания и нереализованных запросов из-за проблем с автоматизацией процессов, их дублирования, проч.;

в процессе предоставления услуг – «неправильные процессы» подразумевают нестабильное качество связи, а также «время ожидания» из-за задержек в активации услуг и технические сбои в соединении, задержки при ручной проверке данных клиента и бюрократических согласований, что увеличивает срок подключения и снижает удовлетворённость пользователей.

Именно на устранение перечисленных видов потерь и необходимо сосредоточить свою деятельность.

Для устранения первой самой критичной потери «неправильные процессы» (потери из-за недостаточного уровня автоматизации и разработки удобного сервиса), которая возникает при реализации процесса IT-поддержки, необходимо разобраться в причинах её возникновения. Для этого используем метод «Пять почему».

Модель «Пять почему» для анализа потерь основана на последовательном формулировании вопроса «Почему?» к выявленной проблеме, пока не будет найдена её корневая причина [9].

Порядок применения метода:

1. Формулировка проблемы для чёткого определения сути проблемы.
2. Формулирование серии вопросов «Почему?» для определения причин возникновения проблемы для каждой последующей выявленной проблемы и выявления корневой причины, перепроверка логики.

3. Разработка решений для устранения первопричины.

Для анализа потерь «неправильных процессов» на Предприятии выстроим цепочку «почему» (рисунок 2).



Рисунок 2 – Цепочка для анализа проблем и потерь предприятия связи по методу «Пять почему»

Figure 2 – Chain for analysing the problems and losses of a communications enterprise using the «Five Why» method

Таким образом, коренная причина такого вида потерь – в низких тарифах на услуги связи, что приводит к ограничениям в привлечении высококвалифицированного персонала для организации процесса автоматизации и разработки удобного сервиса. Эта потеря тесно связана с потерей «неиспользования человеческого потенциала»

из-за неразумной организации работы сотрудников, отсутствия мотивации, недостаточной квалификации и отсутствия обучающих программ, или использования компетенций не на полную мощность. Необходимо заметить, что выбранный процесс косвенно влияет на удовлетворённость клиентов услугами предприятия, однако создаёт ценность, прежде всего, для сотрудников, а, значит, косвенно – и для клиентов.

Для устранения этих видов потерь необходимо организовать обучение персонала (онлайн-курсы, партнёрство с местными вузами), что снизит зависимость от внешних специалистов, а в дальнейшем – обеспечение постоянного повышения квалификации сотрудников и их вовлечённости в процессы улучшений. Предлагается организовать курсы по обучению новым технологиям или методикам общения с клиентами, что позволит снизить количество жалоб от сотрудников и клиентов и улучшить обслуживание.

В качестве рекомендаций по устранению потерь можно предложить внедрение аналитики данных для выявления неэффективных тарифов и сегментов клиентов, определения видов услуг, приносящих убытки, а также корректировки цен. Это можно сделать с помощью BI-инструментов (Business Intelligence) Tableau, Power BI [10] – для сбора и обработки данных из различных источников, результаты чего будут представлены в форме наглядных отчётов и графиков. Временным решением в случае возникновения срочных задач можно предложить перераспределить бюджетные средства на устранение потерь согласно выстроенному рангу.

В качестве примера интересен опыт компании «Ростелеком», которая внедрила по-code платформу «Акола» – инструмент создания программного обеспечения и приложений с минимальным участием разработчиков, для автоматизации внутренних процессов, – сократив затраты на разработку на 30 % и снизив зависимость от внешних IT-специалистов [11].

Рассмотрим первопричины второй критической потери «неправильные процессы», которые возникают в процессе предоставления услуг связи, что приводит к снижению качества предоставляемой связи.

Применив метод «Пять почему», выяснены первопричины потерь [12]:

- не зависящие от Предприятия, связанные с боевыми действиями (радиоэлектронные помехи, порча имущества, проблемы с логистикой);
- зависящие от предприятия: ошибки в прогнозировании и планировании ёмкости рынка – притока абонентов на освобождённых территориях, проблемы в снабжении и транспортировке (закупка базовых станций), а также проблемы нехватки специалистов.

Для устранения этих видов потерь рекомендуется использовать инструмент бережливого управления «Карту потока создания ценности (Value Stream Mapping)» [13]. Инструмент помогает визуализировать весь поток операций, начиная от получения новых заявок на услуги связи и до доставки услуг клиентам. Анализ карты позволит выявить узкие места, где происходят потери (времени, ресурсов или денег).

Этапы формирования «Карты потока создания ценности» включают следующие процессы:

1. Продажа услуг (приём заявки, консультация, выбор тарифа).
2. Подключение клиента (проверка данных, настройка оборудования, активация SIM-карты).
3. Обслуживание сети (мониторинг покрытия, устранение сбоев, обновление инфраструктуры).
4. Техническая поддержка (обработка обращений, решение проблем, обратная связь).
5. Биллинг (расчёт стоимости, формирование счетов, уведомление клиентов).

Визуализация «Карты потока создания ценности» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Карта потока создания ценности для клиента оператора связи
 Figure 3 – Map of the value creation flow for the telecom operator's customer

Карта помогает выявить следующие виды потерь:

- ожидание – задержки в активации услуг и технические сбои в соединении, задержки при ручной проверке данных клиента и бюрократических согласований, что увеличивает время подключения и снижает удовлетворённость пользователей;
- дефекты – технические сбои (перебои связи, медленный интернет), низкое качество поддержки (долгое ожидание, нерешённые запросы), ошибки биллинга автоматизированной системы учёта и выставления счетов за использованные услуги, ведущие к переплатам/недовольству;
- избыточная обработка – дублирование информации в разных системах (например, многократный ввод информации клиента) и ручное согласование процессов (излишние этапы проверок), что увеличивает время обслуживания и риск ошибок;
- транспортировка (передача данных через сетевую инфраструктуру – кабели, вышки, серверы) – потери из-за технических сбоев, перегрузки трафика, ошибок маршрутизации или внешних факторов (погода, повреждение линий), что снижает качество связи и скорость передачи данных;
- перепроизводство – избыточные предложения тарифов, не соответствующих запросам;
- запасы – потери в связи с нерациональным распределением ресурсов и наличием избыточных мощностей сети (неиспользуемые частоты, резервное оборудование), что приводит к финансовым потерям, а простои и перегрузки инфраструктуры снижают качество услуг.

Для устранения потерь необходимы процессы оптимизации, которые могут включать: автоматизацию проверки данных через интеграцию с госреестрами, внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентом CRM (Customer Relationship Management) с AI-аналитикой для персонализации тарифов [14]; внедрение предиктивной аналитики для профилактики сбоев сети. Таким образом, Карта потока позволяет сократить цикл подключения клиентов, уменьшить число жалоб и повысить эффективность использования ресурсов.

Ещё одним рекомендуемым инструментом является Kaizen (непрерывное улучшение) – постоянное совершенствование всех аспектов деятельности предприятия через небольшие улучшения каждый день, что поможет быстрее адаптироваться к динамичной ситуации в регионе. Например, регулярные встречи сотрудников разных отделов для обсуждения возможностей оптимизации процессов, таких как сокращение времени ожидания на линии поддержки, а также налаженный диалог с абонентами с донесением информации поможет устранить потери, связанные с непониманием происходящих процессов, устранить информационный вакуум, которым пользуются паникёры, боты, недружественные информационные ресурсы и соцсети.

Примеров использования бережливых технологий в связи с выявленными потерями множество. В качестве примера можно привести проводимую мобильными операторами «большой четвёрки» (МТС, Билайн, Мегафон и Tele2) информационную политику, включающую инициативы, направленные на повышение лояльности абонентов: персонализированные предложения; программы лояльности; информационные рассылки; поддержка клиентов; обратная связь; информация о новых технологиях, событиях и мероприятиях; образовательные инициативы.

Метод «Пять почему» поможет углубиться в первопричины третьей возникающей потери «время ожидания» в процессе обслуживания клиентов. Проблема: ожидание клиентами своей очереди в связи со сменой гражданства и отсутствием автоматизации процессов, нехваткой специалистов (кадрового резерва). В данном случае рекомендуется использовать инструмент «5S» (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование) – метод систематизации рабочего пространства, который способствует улучшению организации труда, снижению ошибок и повышению производительности. Примером применения является оптимизация расположения оборудования и расходных материалов на складе оператора связи, чтобы сократить время поиска нужных элементов.

Рекомендуется также использовать лучшие практики и опыт работы операторов «большой четвёрки», где сим-карту можно приобрести в любых торговых точках без привязки номера к абоненту, а для регистрации номера на владельца сим-карты достаточно иметь мобильное приложение, в котором можно самостоятельно внести свои данные без посещения центров обслуживания. Так, внедрение оператором МТС инструмента «5S» в своих офисах и колл-центрах позволило сократить время обработки звонков и повысить уровень обслуживания клиентов. Операторы оптимизировали свои рабочие места, что привело к улучшению дисциплины и мотивации сотрудников. Билайн благодаря методу «5S» провёл оптимизацию складских процессов, что позволило улучшить управление запасами и сократить время на выдачу оборудования. Это способствовало повышению эффективности работы и снижению затрат на хранение.

Анализируя основные процессы и потери в них, можно предложить следующие варианты решений:

1. Долгие сроки реализации технических решений (IT-поддержка) сказываются на отсутствии функционального приложения для мобильных устройств, что одновременно влияет на длительные сроки внедрения процессов автоматизации.

Использование в работе IT-поддержки принципов методологии Agile и привлечение узконаправленных специалистов к решению проблем на основе аутсорсинга помогут привлечь кадры, предоставить им свободу в решении задач, что ускорит процессы автоматизации ключевых процессов Предприятия и позволит повлиять на удовлетворённость клиентов.

2. Нехватка сотрудников контакт центра, центров обслуживания абонентов, IT-отделов (процесс управления персоналом) предполагает возвращение своих кадров и формирование кадрового резерва. Мотивация и обучение сотрудников, создание благоприятного климата внутри предприятия, активное привлечение студентов, смягчение требований при трудоустройстве, применение методов Kaizen, Poka-Yoke призваны повысить лояльность сотрудников, создать атмосферу творчества и развития талантов, снизить количество совершаемых ошибок.

3. Работа по обслуживанию клиентов (заключение договоров, получение согласия на обработку персональных данных, подача заявления на бумажных носителях) является очень трудозатратной процедурой, что приводит к ожиданию (очередям), недовольству абонентов. Внедрение технологии автоматизации с одновременным применением методики «5S» приведёт к сокращению времени ожидания и качественному обслуживанию абонентов, уменьшению затрат на выполнение всех процессов.

Таким образом, в результате проведённых исследований Предприятия были установлены основные и вспомогательные процессы, также выявлены «узкие места», существующие внутри этих процессов. Одновременно с вышеизложенным были предложены варианты устранения существующих потерь в производственных процессах, что неминуемо бы привело к уменьшению затрат, издержек и повышению уровня удовлетворённости клиентов.

Выводы

Проведённое в статье исследование посвящено анализу возможностей внедрения концепции бережливого управления в телекоммуникационную отрасль, результатом чего является оптимизация процессов, в т. ч. сокращение издержек и повышение качества услуг.

В работе выявлены ключевые проблемы отрасли на примере ГУП ДНР «Республиканский оператор связи» (технические сбои, бюрократические задержки и дефицит квалифицированных кадров).

Уделено внимание тем процессам, которые оказывают наибольший негативный эффект на уровень удовлетворённости клиентов – это «неправильные процессы» в IT-поддержке и предоставлении услуг, а также неиспользование человеческого потенциала. Для их устранения рекомендованы такие решения, как:

картирование создания ценности для клиента оператора связи с инструментами AI-аналитики и CRM-систем для персонализации услуг, автоматизации биллинга;

использование методов Kaizen и Agile для непрерывного улучшения процессов и гибкого управления проектами;

оптимизация рабочих пространств через 5S-методику;

обучение сотрудников;

развитие партнёрств с вузами для подготовки кадрового резерва.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций, направленных на снижение затрат, сокращение времени обслуживания и повышение лояльности клиентов, что подтверждается примерами успешного применения бережливых технологий в компании «Ростелеком» и у операторов «большой четверки» (МТС, Билайн, Мегафон и Tele2).

Дальнейшие исследования будут посвящены оценке влияния интеграции бережливого управления с технологиями искусственного интеллекта и блокчейн

на устойчивость телекоммуникационных компаний в условиях глобальных кризисов и цифровой трансформации.

Список источников

1. Гайворонский Е. Р. Теоретические и методические основы управления бизнес-процессами современного предприятия на основе подхода «управление бережливым производством» // Учёные записки российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 57-64. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-57-64>.
2. Лежнина О. В., Ларина Т. И. Инструменты Бережливого производства в АПК: теория и практика // Вятская ГСХА. Киров: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Аверс», 2019. 100 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=pyggmy>.
3. Безрукова А. В., Филатов В. В. Роль кружков качества в управлении современным производством // Форум. Серия: Роль науки и образования в современном информационном обществе. 2024. № S1-2(31). С. 8-13. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67900895>.
4. Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика: монография / О. С. Резникова, Э. Э. Ибрагимов, В. В. Верна [и др.]; под редакцией О. С. Резниковой. Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. 296 с. ISBN 978-5-907032-38-5.
5. Кабытов П. П., Стародубова О. Е. Влияние цифровизации на реализацию полномочий органов исполнительной власти // Журнал российского права. 2020. № 11. С. 113-126. <https://doi.org/10.12737/jrl.2020.136>.
6. Пономаренко Е. В. Agile-подходы в государственном управлении // Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы III Респ. Интернет-конф. (Донецк, 12 ноября 2020 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонаУиГС», Факультет государственной службы и управления. Донецк: ГОУ ВПО «ДонаУиГС», 2020. С. 382-386. URL: https://donampa.ru/images/admin_pr/konfm/2020_1.pdf.
7. Найдис И. О. Метод Agile в управлении проектами: реализация метода, компетенции команды и руководителя проекта // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 15-24. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2020-4-15-24>.
8. Услуги и процессы предприятия // Официальный сайт ГУП ДНР «РОС». URL: <https://phoenix-dnr.ru/>.
9. Сафронова О. С. Метод «Пять почему» как один из инструментов бережливого производства // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: Тезисы докладов 79-й международной научно-технической конференции, 19-23 апреля 2021 года. Т. 2. С. 213. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45614957>.
10. Малавкина Л. И., Савина А. Г., Смагин Е. В. Тенденции развития систем бизнес-аналитики (BI-систем) // Информационные технологии в экономике и управлении: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Махачкала, 11-12 ноября 2020 года. Махачкала: Типография ФОРМАТ, 2020. С. 257-260. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44373655>.
11. «Ростелеком» запустил платформу для создания приложений без разработчиков // IT Speaker, 13 ноября 2024. URL: <https://itspeaker.ru/news/rostelekom-zapustil-platformu-dlya-sozdaniya-prilozheniy-bez-razrabotchikov/>.

12. Аналитический отчёт «Состояние и перспективы развития телекоммуникационных услуг в ДНР» (2023) // Официальный сайт Министерства Цифрового развития Государственного Управления, Информационных технологий и Связи Донецкой Народной Республики. Донецк: Министерство связи ДНР. URL: <https://digital.gov-dpr.ru/press-sluzhba/obshchaya-informatsiya/gup-dnr-ros-itogi-raboty-za-2022-god-i-perspektivy-na-2023-god/>.

13. Акимов С. С., Жумашева Б. К. Минимизация временных потерь на производстве при построении карт потока создания ценности // Научно-технический вестник Поволжья. 2021. № 6. С. 83-85. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46288310>.

14. Сулейманов Д. М., Магомедов И. А. Автоматизация задач в CRM-системах с помощью искусственного интеллекта // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105-14. С. 67-70. <https://doi.org/10.18411/trnio-01-2024-702>.

Информация об авторах

Е. В. Пономаренко – доктор наук по государственному управлению, профессор;
С. Г. Черков – начальник отдела управления лояльностью клиентов ГУП ДНР «Республиканский оператор связи».

Information about the authors

E. V. Ponomarenko – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor;
S. G. Cherkov – Head of Customer Loyalty Management Department of Republican Telecom Operator".

Вклад авторов

Пономаренко Е. В. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии.

Черков С. Г. – написание исходного текста; проведение анализа; итоговые выводы.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors

Ponomarenko E. V. – scientific management; research concept; methodology development.

Cherkov S. G. – writing the source text; conducting the analysis; final conclusions.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.04.2025; одобрена после рецензирования 05.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 29.04.2025; approved after reviewing 05.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 32-43.

Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):32-43.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 338.656.07

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15696471>

АДАПТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА: МУЛЬТИМОДАЛЬНЫЙ ПОДХОД И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ МЕТОДОВ

Анастасия Юрьевна Стрижакова

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,

strizh.a@internet.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9155-633X>

Аннотация. В статье проведено исследование эффективности мультимодального подхода в управлении цепями поставок и сравнительный анализ альтернативных методов, направленных на обеспечение гибкости и устойчивости цепей поставок в условиях экономического кризиса. Исследованы стратегии повышения устойчивости цепочек поставок с акцентом на мультимодальный подход, который является ключевым инструментом минимизации рисков. Внимание уделено вопросам устойчивости логистических систем, оптимизации внутренних процессов и необходимости постоянного мониторинга внешней среды. Акцент сделан на интеграции в управление поставками цифровых технологий и необходимости государственной поддержки развития транспортной инфраструктуры. Доказано, что эффективное антикризисное управление цепями поставок требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое планирование, цифровые технологии и адаптивные механизмы реагирования. По результатам исследования предложены практические решения для бизнеса и органов власти в условиях нестабильности.

Ключевые слова: поставки, адаптивные стратегии, мультимодальный подход, эффективность логистики, моделирование рисков, материальные потоки, agile-метод, диверсификация, оптимизация запасов, цифровые технологии, сценарии реагирования

Для цитирования: Стрижакова А. Ю. Адаптивные стратегии управления цепями поставок в условиях экономического кризиса: мультимодальный подход и сравнительный анализ альтернативных методов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 32-43. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696471>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**ADAPTIVE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRATEGIES IN ECONOMIC
CRISIS CONDITIONS: MULTIMODAL APPROACH AND COMPARATIVE
ANALYSIS OF ALTERNATIVE METHODS**

Anastasia Yu. Strizhakova

Donetsk Academy of Management and Public Service, Donetsk, DPR, Russia,
strizh.a@internet.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9155-633X>

Abstract. The article examines the effectiveness of a multimodal approach in supply chain management and provides a comparative analysis of alternative methods aimed at ensuring the flexibility and sustainability of supply chains in the context of the economic crisis. Strategies for increasing the sustainability of supply chains are explored, with an emphasis on a multimodal approach, which is a key risk minimization tool. Attention is paid to the issues of sustainability of logistics systems, optimization of internal processes and the need for constant monitoring of the external environment. The focus is on integration into digital technology supply management and the need for government support for the development of transport infrastructure. It has been proven that effective crisis management of supply chains requires an integrated approach combining strategic planning, digital technologies and adaptive response mechanisms. Based on the results of the study, practical solutions are proposed for businesses and authorities in conditions of instability.

Keywords: supplies, adaptive strategies, multimodal approach, logistics efficiency, risk modeling, material flows, agile method, diversification, inventory optimization, digital technologies, response scenarios

For citation: Strizhakova A. Yu. Adaptive supply chain management strategies in economic crisis conditions: multimodal approach and comparative analysis of alternative methods // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):32-43. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696471>.

Введение

Современные глобальные экономические системы функционируют в условиях нарастающей турбулентности, обусловленной комплексным воздействием экономических, политических, социальных и законодательных факторов. Эти изменения оказывают существенное влияние на процессы товародвижения и модели потребления, что актуализирует необходимость совершенствования методологии управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM). В условиях кризисных явлений традиционные подходы к SCM демонстрируют ограниченную эффективность, что требует разработки адаптивных стратегий, направленных на повышение устойчивости и гибкости логистических систем.

Анализ исследований выявляет значительный концептуальный плюрализм в трактовке понятия «управление цепями поставок». Разнообразие дефиниций обусловлено различиями национальных научных школ, методологических подходов и эволюционным характером развития данной области знаний. В настоящее время в академическом сообществе отсутствует единая общепризнанная трактовка SCM, что отражает динамичную природу изучаемого феномена и его постоянную концептуальную трансформацию в ответ на вызовы внешней среды.

Проведённый анализ позволяет констатировать, что современные условия хозяйствования требуют переосмысления традиционных парадигм SCM и разработки

интегрированных подходов, сочетающих преимущества различных адаптивных стратегий. Данное исследование направлено на систематизацию существующих концепций и разработку комплексной модели управления цепями поставок в условиях кризисных явлений, что составляет его научную новизну и практическую значимость.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является анализ эффективности мультимодальных, agile- и локализационных стратегий управления цепями поставок в кризисных условиях на основе эмпирических данных и кейсов российских и международных компаний.

Задачи исследования сфокусированы на поиске гибких, технологичных и экономически эффективных решений для SCM в условиях кризиса, с акцентом на мультимодальность и адаптивность.

Методы исследования

Для реализации поставленных задач был использован комплекс методов, включающий анализ литературных источников и кейс-стади. Анализ литературы позволил систематизировать существующие научные разработки и теоретические подходы к управлению цепями поставок в кризисных условиях, тогда как применение метода кейс-стади дало возможность изучить и оценить эффективные практики и методики, реализованные компаниями в периоды экономической нестабильности.

Результаты исследования и их обсуждение

Изменения во внешней среде и влияние экономических, политических, социальных, законодательных факторов на деятельность предприятий способствуют значительным изменениям в перемещении и потреблении товаров, которые, в свою очередь, требуют более эффективного управления цепями поставок.

Управление цепочками поставок в условиях экономического кризиса требует применения адаптивных стратегий, направленных на минимизацию рисков, повышение устойчивости и гибкости логистических систем.

В современной научной литературе наблюдается значительный терминологический плюрализм в определении понятия «управление цепями поставок». Анализ существующих концептуальных подходов демонстрирует существенную вариативность трактовок, обусловленную влиянием национальных научных традиций, особенностями различных логистических школ и индивидуальными исследовательскими позициями. Как следствие, в настоящее время в научном сообществе отсутствует консенсус относительно содержательного наполнения дефиниции «управление цепями поставок», что отражает динамичный характер развития данной области знаний и её постоянную концептуальную эволюцию.

На основе системного анализа и синтеза воззрений ведущих зарубежных исследователей может быть сформулировано обобщённое определение цепи поставок, интегрирующее ключевые аспекты большинства существующих подходов к управлению цепями поставок в условиях кризисных явлений. Рассмотрим некоторые точки зрения учёных по данной проблематике.

Авторы Кристофер М., Пек Х. в работе «Building the Resilient Supply Chain» [1] отмечают, что кризисы приводят к нарушениям логистических потоков, росту затрат и дефициту ресурсов. Они предлагают концепцию «resilient supply chain», основанную на гибкости и дублировании каналов поставок.

Тан Ч. С. в исследовании «Robust strategies for mitigating supply chain disruptions» [2] подчёркивает важность стратегического управления запасами и финансовой устойчивости компаний. В условиях кризиса критически значимыми становятся: оптимизация уровня страховых запасов, использование динамических моделей ценообразования, диверсификация поставщиков.

Ли Х. Л. в статье «The Triple-A Supply Chain» [3] выделяет три ключевых принципа адаптивности: agility (гибкость) – способность быстро реагировать на изменения;

adaptability (адаптируемость) – возможность перестраивать цепочки под новые условия; alignment (координация) – синхронизация действий всех участников.

Гереффи Г. в исследовании «Global value chains in a post-pandemic world» [4] отмечает тренд на сокращение глобальных цепочек и перенос производства ближе к потребителю (near-shoring), это снижает зависимость от международных поставок.

Исследование Симчи-Леви Д., Шмидт В., Вэй И. «From Superstorms to Factory Fires: Managing Unpredictable Supply Chain Disruptions» [5] демонстрируют, что компании, применявшие сценарное моделирование и стресс-тесты, смогли сократить потери на 20-30 %.

Анализ зарубежных и отечественных исследований показывает, что ключевыми факторами успешного управления цепочками поставок при кризисных явлениях в экономике являются: гибкость и адаптивность (agile-подход); использование цифровых технологий (AI, блокчейн, IoT); локализация и диверсификация поставок; коллаборация и совместное управление рисками.

Эмпирические данные подтверждают, что компании, внедряющие эти стратегии, демонстрируют более высокую устойчивость к кризисам.

Также в последнее время в научной литературе уделяется значительное внимание логистическим моделям и методам управления цепями поставок как важной составной части системы управления предприятием, особенно в условиях кризисных явлений. Анализ работ отечественных и зарубежных учёных, освещающих проблемы становления и развития логистики и, в частности, моделирования цепей снабжения свидетельствуют, что основные теоретические и практические аспекты управления цепями поставок выявлены недостаточно.

Для успешного управления цепями поставок необходимо выполнение ряда основных условий: наличие необходимой логистической инфраструктуры; наличие высококвалифицированных кадров; поддержка руководства; наличие лидера в команде; сотрудничество в логистической цепи, формируемое на партнёрских отношениях.

Основные проблемы управления цепями поставок в условиях кризиса:

- нарушения поставок: неопределённость в наличии материалов и уровне обслуживания со стороны поставщиков;
- изменения в спросе потребителей: резкие изменения в предпочтениях и потребностях клиентов, вызванные кризисом;
- проблемы логистики: несовершенство транспортировки и дистрибуции в условиях ограничений и нестабильности;
- финансовые ограничения: снижение доступности финансирования, что усложняет операционное управление.

Сегодня предприятия должны решать финансовые и операционные проблемы таким образом, чтобы одновременно быстро удовлетворять потребности своих сотрудников, клиентов и поставщиков. Правильные действия, направленные на преодоление последствий кризиса, несут потенциал для структурных изменений и процесса адаптации к новой реальности.

Реагирование на системные сбои в функционировании логистических цепочек поставок предусматривает последовательное выполнение следующих действий:

- мобилизация управленческого центра и подготовка первоначального плана реагирования на кризис;
- оценка последствий как для системы в целом, так и для отдельных составляющих цепи поставки;
- расстановка приоритетов по реагированию на новые риски;
- анализ возможных сценариев и подготовка протоколов действий в различных ситуациях;

- конфигурация и настройка информационных и товарных потоков для реализации заготовленных протоколов.

Многие компании успешно адаптировались к экономическим кризисам, используя различные стратегии управления цепями поставок. Например, во время пандемии COVID-19 многие ритейлеры столкнулись с перебоями в поставках и резким ростом спроса на определённые товары. Они использовали диверсификацию поставщиков, оптимизацию запасов и внедрение цифровых технологий для решения этих проблем. Другие компании разработали сценарии реагирования на кризисные ситуации, чтобы быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

McKinsey [6] в отчёте «How COVID-19 is reshaping supply chains» приводит статистику:

85 % компаний столкнулись с разрывами поставок;

60 % ускорили цифровую трансформацию;

45 % начали диверсифицировать поставщиков.

Во время пандемии COVID-19 компании, использовавшие морские и железнодорожные перевозки, избежали коллапса, вызванного перегрузкой авиационных портов.

По данным DHL Resilience Report, 2022, поставщики, внедрившие мультимодальные схемы, сократили задержки на 15-25 %¹. Это стало возможным благодаря тому, что железнодорожные перевозки и автотранспорт дешевле, чем чистая авиадоставка, также морские и железнодорожные перевозки эффективны для трансконтинентальных поставок.

Диверсификация маршрутов снижает риски санкций, погодных аномалий и инфраструктурных коллапсов.

Компании РФ после 2022 года увеличили использование железнодорожных коридоров «Китай – РФ» как альтернативу морским путям.

Что же касается российских предприятий, то в условиях экономической нестабильности, санкций, пандемий и других кризисных явлений предприятия вынуждены адаптировать свои цепочки поставок (Supply Chain Management, SCM) для минимизации рисков и поддержания операционной эффективности.

На современном этапе можно отметить, что авиаперевозчики начали более гибко реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, ограничивая предложение мощностей. В феврале 2025 года совокупная вместимость грузопотока сократилась на 0,4 %, составив 43,5 млрд т-км, при этом коэффициент загрузки вырос на 0,1 процентный пункт – до 45 %².

В транспортной стратегии РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года, которая утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 года № 3363-р, установлено, что: «мультимодальная перевозка» – перевозка пассажиров или грузов несколькими видами транспорта, в том числе по единому перевозочному документу, которая организуется одним или несколькими операторами; «мультимодальный транспортный маршрут» – комплексная система перемещения товаров и пассажиров различными видами транспорта на базе элементов транспортной инфраструктуры Единой опорной сети [7].

В международном сегменте доступная грузовая вместимость снизилась на 0,7 %. Однако перевозки с использованием пассажирских рейсов, в частности грузов в багажных отсеках, выросли на 2,4 % – до 18,9 млрд т-км. Сегодня этот канал

¹ McKinsey & Company. The Future of Supply Chains: Building Resilience in a Global Network. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-future-of-supply-chains>.

² IATA. Air Cargo Market Analysis – February 2025. 2025. URL: <https://www.iata.org/en/publications/cargo-report/>.

обеспечивает уже 56 % от общего объёма международных грузопотоков, подчёркивая его стратегическое значение в условиях нестабильности [8].

Комбинация авиа- и автотранспорта сокращает сроки поставки по сравнению с чисто морскими перевозками. Использование интермодальных контейнеров упрощает перегрузку и снижает простои. Железнодорожные перевозки снижают углеродный след на 30-50 % по сравнению с автотранспортом. Оптимизация маршрутов уменьшает топливные затраты и выбросы CO [9].

По расчётам ОЭСР, если тарифная война усилится, мировой ВВП может потерять до 0,3 % в течение трёх лет, а инфляция будет расти на 0,4 процентных пункта ежегодно. Наиболее уязвимыми к подобному шоку окажутся именно те секторы, которые опираются на трансграничные поставки, включая грузовую авиацию [10].

Рассмотрим три ключевых подхода, которые помогают компаниям оставаться устойчивыми.

Мультимодальный подход, предполагающий комбинирование различных видов транспорта (авто-, железнодорожный, морской, авиа- и трубопроводный), позволяет компаниям повысить гибкость, надёжность и экономическую эффективность цепочек поставок.

Мультимодальные перевозки подразумевают: интеграцию нескольких видов транспорта в единую логистическую цепочку, оптимизацию маршрутов с учётом стоимости, скорости и рисков, использование интермодальных контейнеров, упрощающих перегрузку.

Локализация складов и мультимодальные маршруты приводит к снижению зависимости от глобальных цепочек, а стимулирование инвестиций в железнодорожную и портовую инфраструктуру (например, Северный морской путь), в свою очередь, влечёт: экономический рост (увеличение грузопотока, развитие промышленности), геополитическое влияние (укрепление позиций России в Арктике), технологический прорыв (цифровизация, новые виды транспорта). Этот процесс требует системного подхода – сочетания государственной поддержки, частных инвестиций и международного сотрудничества.

Для успешного применения мультимодального подхода предприятиями в условиях экономического кризиса целесообразно: субсидировать мультимодальные перевозки для малого и среднего бизнеса; использовать экологичные виды транспорта (электрогрузовики, водородные поезда); оптимизировать «последнюю милю» за счёт дронов и городских логистических хабов.

Мультимодальный подход применяют различные крупные компании РФ, например, X5 Group («Пятерочка», «Перекрёсток») применяет стратегию: комбинация железнодорожной и авто-логистики для доставки товаров (централизованные железнодорожные перевозки с региональным распределением автотранспортом). Такое применение приводит к снижению затрат на логистику на 10-15 %.

«Магнит» применяет стратегию использования мультимодальных хабов для распределения товаров – железнодорожная доставка в крупные распределительные центры и автотранспорт в магазины. Это приводит к ускорению оборачиваемости товаров.

«Леруа Мерлен» применяет стратегию «железнодорожные перевозки строительных материалов и авто-логистика» (доставка стройматериалов из Китая через железнодорожные перевозки и складирование в РФ). Это приводит к снижению зависимости от морских перевозок.

Wildberries применяет стратегию: развитие авиа- и автоперевозок для ускоренной доставки (чартерные авиарейсы и региональные склады). Это приводит к сокращению сроков доставки до 1-3 дней.

Мультимодальный подход доказал свою эффективность в условиях кризисов, обеспечивая:

- гибкость – возможность быстрого переключения между видами транспорта;
- экономию – снижение затрат за счёт оптимизации маршрутов;
- устойчивость – защиту от disruptions (разрывов поставок).

Перспективы применения мультимодального подхода можно представить следующие:

1. Рост железнодорожных и морских перевозок как альтернативы санкционным ограничениям.

2. Развитие Северного морского пути и транспортных коридоров «Восток – Запад».

3. Внедрение автономного транспорта (беспилотные грузовики, дроны).

Для того чтобы эффективно применять мультимодальный подход в управлении цепями поставок, компаниям необходимо инвестировать в TMS-системы (Transportation Management Systems) для управления мультимодальными перевозками, развивать партнёрства с РЖД и портами для гибких маршрутов, использовать аналитику Big Data для оптимизации маршрутов [11]. TMS-системы (Transportation Management Systems) предназначены для автоматизации планирования маршрутов и мониторинга грузов в реальном времени. Использование AI и Big Data помогают прогнозированию оптимальных маршрутов и анализу рыночных колебаний. Блокчейн-решения приводят к повышению прозрачности документооборота и снижению рисков мошенничества. Создание мультимодальных терминалов в ключевых точках (порты, ж/д узлы) предназначено для ускоренной перегрузки грузов. Внедрение кросс-докинга (cross-docking) приводит к минимизации складских издержек и ускорению дистрибуции. Применение в комплексе Agile-логистики и мультимодальности приводит к быстрой адаптации к изменениям спроса.

Локализационный (локализованный) подход (Nearshoring) – это стратегия переноса производства, логистических мощностей и поставщиков ближе к конечным потребителям с целью снижения зависимости от глобальных цепочек поставок. В условиях кризисов (санкции, пандемии, разрывы логистических связей) он становится ключевым элементом Supply Chain Resilience (SCR).

К ключевым принципам локализованного подхода можно отнести:

1. Сокращение глобальных цепочек – переход на региональных поставщиков.
2. Развитие местного производства – импортозамещение критических компонентов.
3. Создание региональных хабов – распределённые склады для ускорения доставки.

Локализованный подход в управлении цепями поставок представляет собой стратегически важный инструмент для повышения устойчивости компаний в условиях кризисов. Фокус на локальных рынках, использование местных ресурсов и поставщиков способствует сокращению рисков и улучшению адаптивности бизнеса. Внедрение локализованных моделей управления цепями поставок может привести к значительным улучшениям в эффективности и конкурентоспособности компаний, строящих своё развитие на принципах устойчивого и ответственного ведения бизнеса.

Примерами применения можно представить следующие: автопроизводители (Volkswagen, Hyundai) начали переносить часть производства в страны СНГ и Турцию. Российские компании (X5 Group, «Магнит») увеличили долю локальных поставщиков продовольствия.

К преимуществам данного подхода можно отнести: снижение логистических издержек и сроков доставки; меньшую зависимость от геополитических рисков. А к недостаткам: ограниченность выбора поставщиков (может снизить качество); высокие первоначальные инвестиции в локализацию.

Agile-подход, изначально разработанный для IT-проектов (гибкая методология разработки ПО), в последние годы активно адаптируется для управления цепями поставок. В условиях нестабильности (санкции, пандемии, геополитические кризисы) традиционные линейные модели SCM демонстрируют низкую адаптивность. Agile предлагает принципы гибкости, интегрированности и клиентоориентированности, что делает его перспективным инструментом для SCRM (Supply Chain Risk Management) [12].

Agile-подход основан на принципах гибкости, скорости реакции и постоянного улучшения, что позволяет организациям успешно адаптироваться к изменяющимся условиям. Основные характеристики данного подхода включают:

1. Приоритизацию ценности для клиента: agile-методологии ориентированы на удовлетворение потребностей потребителей, что становится особенно важным в условиях кризиса, когда предпочтения клиентов могут резко изменяться.

2. Итеративный процесс: agile-подход предполагает применение коротких циклов планирования и выполнения, что позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренние факторы.

3. Кросс-функциональные команды: в agile-структурах создаются команды, включающие специалистов из разных областей, что способствует более эффективному обмену информацией и быстрому устранению узких мест в цепи поставок.

Адаптация agile-методов в условиях кризиса может оцениваться по нескольким критериям:

1. Ускорение реакции на изменения в спросе: гибкие структуры управления позволяют быстро переориентироваться на новые потребности клиентов, минимизируя запасы и сокращая циклы доставки.

2. Улучшение коммуникаций внутри цепи поставок: agile-методологии способствуют укреплению взаимодействия между всеми участниками цепи поставок, что позволяет более эффективно координировать действия и избегать возможных сбоев.

3. Инновационные подходы к управлению рисками: в условиях кризиса agile-подход позволяет быстрее идентифицировать и оценивать риски, разрабатывать и внедрять стратегии их минимизации.

Реальные примеры компаний, успешно применяющих agile в управлении цепями поставок в кризисные периоды, подчёркивают практическую значимость данного подхода:

- производители мобильной электроники, использующие agile для адаптации к изменениям в спросе и быстро изменяющимся технологиям, смогли сократить время выхода новых моделей на рынок;

- розничные компании, предпринимавшие шаги для внедрения agile в свою логистику, улучшили качество обслуживания клиентов, увеличив степень удовлетворённости и верность бренду.

Agile-подход в управлении цепями поставок представляет собой эффективный инструмент повышения устойчивости предприятий в условиях кризисов. Данный подход обеспечивает гибкость и оперативность, что критически важно для успешной адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. Внедрение agile-методов в управление цепями поставок может привести к значительному улучшению качества услуг и повышению конкурентоспособности компаний, что подчёркивает необходимость дальнейших исследований в данной области и разработки методик для их применения в различных секторах экономики.

Сравнительный анализ подходов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ подходов (выполнен на основе [13])

Table 1 – Comparative analysis of approaches (based on [13])

Критерий	Мультимодальный	Локализационный	Agile
Сроки внедрения	6-12 месяцев	1-3 года	3-6 месяцев
Капитальные затраты	Высокие (инфраструктура)	Очень высокие	Средние (ИТ)
Гибкость	Средняя	Низкая	Максимальная
Эффект для РФ	Обход санкций	Импортонезависимость	Адаптация к шокам

Мультимодальный подход в управлении логистической цепью поставок предполагает интегрированное использование нескольких видов транспорта (морского, железнодорожного, автомобильного, авиационного) в рамках единой цепочки поставок под управлением одного оператора. В отличие от локализационного или agile подходов, мультимодальность обеспечивает гибкость, надёжность и экономическую эффективность.

Рассмотрим ключевые преимущества мультимодального подхода перед альтернативными логистическими моделями.

Экономическая эффективность мультимодального подхода приводит к снижению себестоимости перевозок за счёт выбора наиболее экономичного транспорта для каждого участка маршрута (например, морской транспорт – для межконтинентальных перевозок, железнодорожный – для дальних расстояний, авто – для последней мили). Минимизация простоев и перегрузок происходит благодаря единому управлению всеми звеньями цепочки. При мультимодальном подходе происходит эффективное использование тарифов (например, железнодорожные перевозки дешевле авиационных, но быстрее морских).

Также к преимуществам мультимодального подхода можно отнести:

возможность оперативного перенаправления грузов при изменении рыночных условий (санкции, закрытие маршрутов, рост тарифов), использование альтернативных коридоров (например, Северный морской путь вместо Суэцкого канала при кризисах);

повышение надёжности и скорости доставки;

минимизацию зависимости от одного вида транспорта (например, пробки на автотрассах или задержки в портах компенсируются ж/д перевозками);

резервирование маршрутов – если один канал перегружен, груз можно перенаправить через другой;

использование интермодальных технологий (контейнеры, перегружаемые без распаковки);

синхронизацию графиков разных видов транспорта (например, железнодорожные и портовые терминалы);

клиент работает с одним контрактом и одним оператором, что упрощает документооборот и контроль;

снижение бюрократии (нет необходимости согласовывать перевозку с разными перевозчиками);

цифровые платформы (например, блокчейн-трекинг) позволяют отслеживать груз на всех этапах;

прогнозируемые сроки доставки за счёт оптимизации стыковок между видами транспорта.

Компании, использующие мультимодальные решения, также получают преимущество в «зелёной» логистике.

Сводный анализ применения адаптивных стратегий российскими предприятиями представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Сводный анализ применения адаптивных стратегий российскими предприятиями (выполнен на основе [14])
 Table 2 – Summary analysis of the application of adaptive strategies by Russian enterprises (based on [14])

Компания	Стратегия	Эффект
X5 Group	Ж/д + автотранспорт для дистрибуции	Снижение затрат на 10-15 %
РЖД	Коридор Китай – Европа (мультимодальный)	Рост грузопотока на 40 %
Wildberries	Авиа + авто для экспресс-доставки	Сокращение сроков до 1-3 дней
Новатэк	Севморпуть + ж/д для СПГ	Обход санкционных ограничений

Таким образом, российские предприятия активно переходят на мультимодальные цепочки поставок, чтобы:

- снизить зависимость от санкционных ограничений;
- оптимизировать логистические затраты;
- повысить скорость и надёжность доставки.

Преимущества мультимодального подхода для современных предприятий представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества мультимодального подхода для современных предприятий (разработано на основе [15])
 Table 3 – Advantages of multimodal approach for modern enterprises (developed on the basis of [15])

Критерий	Выгоды для бизнеса
Снижение затрат	Оптимизация расходов за счёт выбора наиболее экономичных вариантов (например, морской транспорт на дальние расстояния + авто на «последнюю милю»)
Повышение надёжности	Минимизация простоев из-за альтернативных маршрутов
Ускорение доставки	Комбинация авиа- и автотранспорта сокращает сроки по сравнению с чисто морскими перевозками
Снижение рисков	Защита от сбоев (забастовки, закрытие границ, санкции)
Экологичность	Ж/д перевозки снижают углеродный след на 30-50 % по сравнению с автотранспортом (Green Freight Report, 2023)

Также применение данного подхода приводит к: росту железнодорожных контейнерных перевозок (особенно Китай-Россия-Европа); развитию Северного морского пути как альтернативы Суэцкому каналу, увеличению числа логистических хабов в РФ для перегрузки грузов [15].

Также необходимо отметить, что в изменяющихся условиях ведения бизнеса возникает потребность в адаптации существующих и создании новых механизмов и подходов в управлении цепями поставок на предприятии, в связи с чем мультимодальный подход становится ключевым фактором выживания российского бизнеса в условиях кризиса. Поэтому в условиях нестабильности мультимодальность – не просто опция, а стратегическая необходимость для сохранения конкурентоспособности.

Выводы

Проведённое исследование позволило подтвердить выдвинутую гипотезу о необходимости пересмотра традиционных подходов к управлению цепями поставок (SCM) в условиях экономической нестабильности. В ходе работы были проанализированы три ключевые стратегии – мультимодальная, agile

и локализационная, каждая из которых продемонстрировала значительный потенциал в повышении устойчивости логистических систем.

Мультимодальный подход подтвердил свою эффективность как инструмент минимизации кризисных рисков, обеспечив:

- снижение логистических издержек на 10-25 % за счёт оптимизации маршрутов и использования альтернативных видов транспорта;
- повышение надёжности поставок на 30-40 % благодаря диверсификации транспортных каналов;
- сокращение сроков доставки на 15-20 % за счёт гибкого перераспределения грузопотоков.

Agile-подход доказал свою значимость в условиях высокой волатильности рынка, способствуя:

- ускорению реакции на изменения спроса и сбоев в работе в 2-3 раза за счёт внедрения итеративных методов планирования;
- росту удовлетворённости клиентов (увеличение индекса потребительской лояльности NPS на 25 пунктов) благодаря персонализированным и адаптивным сервисам;
- оптимизации управленческих процессов через внедрение кросс-функциональных команд и цифровых платформ.

Локализационная стратегия выявила свою актуальность в контексте глобальных геополитических вызовов, обеспечив:

- снижение зависимости от международных поставщиков и смягчение санкционных рисков;
- минимизацию валютных колебаний за счёт переориентации на локальные ресурсы;
- развитие региональных производственных кластеров, что способствует импортозамещению и укреплению экономической безопасности.

Особую ценность представляет комбинирование данных стратегий, что подтверждается успешными кейсами российских компаний (X5 Group, РЖД, Wildberries). Интеграция мультимодальности, agile-принципов и локализации позволила достичь синергетического эффекта, выражающегося в повышении общей устойчивости SCM.

Особое внимание стоит уделить интеграции указанных подходов, что демонстрируют примеры компаний, таких как X5 Group, РЖД и Wildberries. Реализация мультимодальных перевозок в сочетании с элементами agile и локализации ведёт к созданию синергетического эффекта, который наилучшим образом отражает современные реалии управления цепями поставок.

Подчёркивая значимость данной работы, необходимо отметить, что её результаты открывают новые горизонты для научных исследований. Перспективные направления включают разработку методик оценки эффективности гибридных моделей SCM, анализ влияния цифровых технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, на устойчивость цепочек поставок, а также исследование возможностей Северного морского пути как элемента глобальной логистики.

Практическая значимость работы заключается в разработанных рекомендациях по адаптации систем управления цепями поставок к кризисным условиям. Полученные данные могут служить основой для повышения устойчивости логистических операций, как для предприятий, так и для органов власти при формировании транспортной политики.

Таким образом, проведённое исследование вносит вклад в развитие теории и практики управления цепями поставок. В нём предложен комплексный подход к решению актуальных проблем в условиях экономической нестабильности, подчёркивая важность трансформации существующих методов и интеграции различных стратегий для достижения максимальной эффективности. Полученные результаты открывают новые направления для научных изысканий и могут служить основой для дальнейшей оптимизации SCM в условиях экономического кризиса.

Список источников

1. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain // International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.
2. Tang C. S. Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions // International Journal of Logistics: Research and Applications. 2006. Vol. 9, No. 1. P. 33-45. <https://doi.org/10.1080/13675560500405584>.
3. Lee H. L. The Triple-A Supply Chain // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82, No. 10. P. 102-112.
4. Gereffi G. Global Value Chains in a Post-COVID World // Journal of International Business Policy. 2020. Vol. 3, No. 4. P. 287-301. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>.
5. Simchi-Levi D., Schmidt W., Wei Y. From Superstorms to Factory Fires: Managing Unpredictable Supply Chain Disruptions. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.
6. McKinsey & Company. How COVID-19 is Reshaping Supply Chains: McKinsey Global Institute Report. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>.
7. Правительство Российской Федерации. Транспортная стратегия РФ до 2030 года с прогнозом до 2035 года (распоряжение от 27 ноября 2021 года № 3363-р). Москва, 2021. URL: <http://government.ru/docs/>.
8. Организация экономического сотрудничества и развития (OECD). Экономический прогноз: Промежуточный отчёт. OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/>.
9. Зелёный отчёт о грузоперевозках. Устойчивая логистика и снижение выбросов углерода. International Transport Forum, 2023. URL: <https://www.itf-oecd.org/green-freight>.
10. Отчёт DHL об устойчивости. Построение устойчивых цепей поставок. DHL International GmbH, 2022. URL: <https://www.dhl.com/resilience-report>.
11. Смирнов А. В. Адаптивное управление цепями поставок в условиях кризиса: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. В. Смирнов. Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. 210 с.
12. Green Freight Report. Экологичная логистика: снижение углеродного следа [Sustainable Logistics: Reducing Carbon Footprint]. 2023. URL: <https://www.greenfreight.org/report2023>.
13. Oracle. Oracle SCM Cloud: руководство по внедрению [Oracle SCM Cloud Implementation Guide]. 2022. URL: <https://www.oracle.com/scm>.
14. Ягнюк И. М. Формирование контроллинга логистических систем на основе цифровых технологий // Новое в экономической кибернетике. 2024. № 2. С. 93-104. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/364850>.
15. Шахназарян С. А., Зуева О. Н. Проблема определения термина «логистика» в современной литературе // Вестник Удмуртского университета. 2014. № 2. С. 109-115. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302247>.

Информация об авторе

А. Ю. Стрижакова – кандидат наук по государственному управлению.

Information about the author

A. Yu. Strizhakova – Candidate of Government Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.04.2025; одобрена после рецензирования 15.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 08.04.2025; approved after reviewing 15.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 44-53.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):44-53.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья

УДК 336.713

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15696593>

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

Екатерина Юрьевна Афендикова

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
ekaterina-mamchenko@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9371-4851>

Аннотация. В работе представлены основные этапы стратегического планирования в коммерческом банке и методы управления банковскими рисками в неблагоприятных экономических условиях, вызванных кризисами мирового хозяйства. Обоснована актуальность использования современных методов управления банковскими рисками, посредством обозначения положительных и отрицательных последствий их применения. Рассмотрены специальные инструменты и методы контроля банковских рисков. Изучено влияние чрезвычайных ситуаций на деятельность банковского сектора в общем и коммерческого банка в частности, таких как пандемия COVID-19 2019-2023 гг., начало специальной военной операции на Украине в 2022 году. На основе изученной теории представлены возможности применения методов управления банковскими рисками на практике в условиях развития суверенной экономики Российской Федерации.

Ключевые слова: коммерческий банк, стратегия коммерческого банка, банковские риски, управление банковскими рисками, налог Гезелля, JAK-банкинг

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

Для цитирования: Афендикова Е. Ю. Особенности управления банковскими рисками в современных коммерческих банках // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 44-53. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696593>.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN MODERN COMMERCIAL BANKS

Ekaterina Yu. Afendikova

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
ekaterina-mamchenko@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9371-4851>

Abstract. The paper presents the main stages of strategic planning in a commercial bank and methods of managing banking risks in adverse economic conditions caused by global economic crises. The relevance of using modern methods of bank risk management is substantiated by identifying the positive and negative consequences of their use. Special tools and methods of bank risk control are considered. The impact of emergencies on the banking sector in general and commercial banking in particular, such as the COVID-19 pandemic in 2019-2023 and the start of a special military operation in Ukraine in 2022 has been studied. Based on the studied theory, the possibilities of applying banking risk management methods in practice in the context of the sovereign economy development of the Russian Federation are presented.

Keywords: commercial bank, commercial bank strategy, bank risks, bank risk management, Gesell tax, JAK-bank model

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: Afendikova E. Yu. Features of risk management in modern commercial banks // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):44-53. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696593>.

Введение

В условиях мировых финансовых кризисов, вызванных различными макроэкономическими факторами, особую роль в формировании стратегии финансово-кредитных учреждений отводят управлению рисками. В современных условиях существуют различные методы по управлению и минимизации последствий финансовых рисков в коммерческом банке: страхование и перестрахование, хеджирование, диверсификация инвестиционного портфеля организации, консультирование по поводу применения банковских стратегий. Следует отметить, что несмотря на разнообразие методов управления банковскими рисками, требуются анализ последствий финансовых, в том числе и банковских рисков, и их превентивная минимизация в условиях мировых кризисов.

В контексте нестабильности финансовой системы банковская стратегия подвержена корректировке, а корректировка стратегии связана с принятием новых финансовых рисков в деятельности коммерческого банка. Таким образом, проблема минимизации рисков коммерческого банка при корректировке его стратегии требует основательного исследования, поскольку завоевание рынка банковских услуг возможно при рациональном стратегическом финансовом планировании и при стабильной экономической системе в государстве.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является выявление особенностей управления банковскими рисками в современных коммерческих банках.

Исходя из поставленной цели задачами исследования являются: выявление

и систематизация проблем, с которыми сталкиваются современные российские коммерческие банки; выявление внутренних и внешних рисков, влияющих на деятельность коммерческих банков в России; составление рекомендаций по минимизации внешних и внутренних рисков.

Методы исследования

Методы исследования в научной работе: теоретическое обобщение и группировка – использованы для изучения рисков банковской деятельности и их классификационных признаков; структурный анализ – применены для выделения инструментов управления банковскими рисками.

Информационной базой послужили научные статьи, исследующие проблему внешних и внутренних рисков, которые возникают при управлении коммерческими финансово-кредитными учреждениями, публикуемые российскими и иностранными авторами; официальная статистика центральных банков России и иностранных государств.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях нестабильности мировой финансовой системы и усиления конкуренции на рынке банковских услуг актуализируется вопрос формирования и совершенствования стратегии развития коммерческой финансово-кредитной организации. Необходимость исследования формирования и применения стратегии коммерческой финансово-кредитной организации обусловлена тем, что рационально выстроенная стратегия состоит в получении максимальной финансовой выгоды, то есть прибыли, получаемой капиталистом, и минимизации издержек оказания услуг в сфере банковского бизнеса.

Согласно автору Королёвой М. Л., стратегическое планирование для услуг банковского дела представлено в виде одной из необходимых функций управления в коммерческом банке, направленной на достижение поставленных учредителями банка целей и задач [1].

Сущность стратегического планирования, согласно Королёвой М. Л., состоит в непрерывном процессе, включающем в себя комплекс из трёх элементов: разработка стратегии банка, бизнес-план и бюджетирование.

В услугах банковского дела составление стратегического финансового плана является комплексным процессом, начинающимся с определения целей и задач коммерческого банка, соответствующих его возможностям. Затем определяется корпоративная стратегия коммерческой кредитной организации, учитывающая все особенности и запросы подразделений кредитной организации, а также корпоративная стратегия должна предусмотреть внесение соответствующих корректировок в стратегический план коммерческой кредитной организации. Подобные изменения, например, изменения в контроле норматива текущей ликвидности, в стратегическом плане коммерческого банка могут внести существенный вклад в результат коммерческой и банковской деятельности кредитной организации [2].

Схема процесса формирования стратегического плана коммерческого банка представлена на рисунке 1.

При избрании сформированной корпоративной стратегии определяются цели и задачи банка. Учредители при формировании корпоративной стратегии должны чётко представлять, как преследуемые ими цели в завоевании рынка финансовых услуг, так и методы управления кредитной организацией, то есть совмещение факторов коммерческой деятельности банка (то есть персонал и капитал банка, в частности). Миссия формируется на уровне Совета директоров коммерческого банка и может изменяться в зависимости от ситуации на рынке.

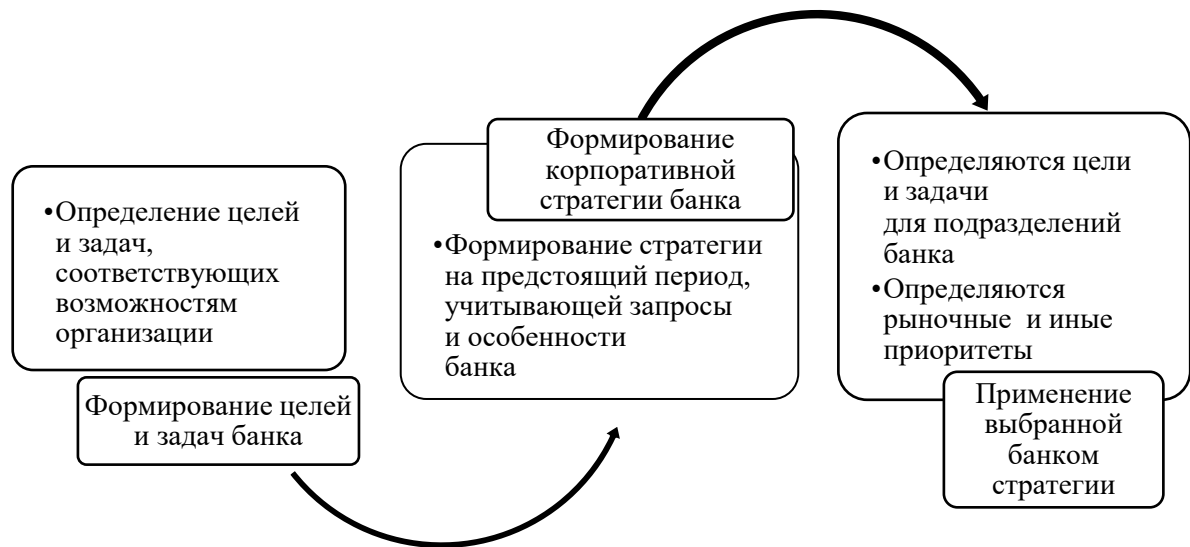


Рисунок 1 – Процесс банковского планирования
Figure 1 – Bank planning process

При постановке задач банка формулируются определённые задачи на базе миссии коммерческого банка и ценностных ориентаций, определённых учредителями коммерческого банка.

То есть постановка задач банка – это конкретное выражение его целей, миссии банка, и определяются они в зависимости от внешних или внутренних факторов, оказывающих влияние на выполнение поставленных задач.

Исследование продуктов и услуг, поставляемых российскими банками, выявило определённую специфику и односторонность их построения. Практически все банки действуют, исходя из своих концепций, суть которых заключается в удовлетворении только тех потребностей, которые важны банку как коммерческому учреждению.

При формировании стратегических финансовых планов необходимо составлять политику управления рисками с использованием методов нейтрализации финансовых потерь (рисков), то есть банковских рисков.

Автор Юззович Л. И. излагает содержание категории банковского риска как риск, характерный для коммерческого банка, который предполагает наступление неблагоприятного события, повлекшего за собой отрицательный результат в деятельности коммерческого банка [3], то есть банковские риски связаны с потерей финансовых выгод (прибыли капиталиста), вследствие неэффективного и нерационального стратегического планирования, частичной реализации потенциальных финансовых возможностей банка, которые приводят к существенным финансовым потерям.

Поэтому для формирования эффективной финансовой стратегии следует учитывать рекомендации, задачами которых будет управление финансовыми, в том числе и банковскими рисками, где должна быть отражена возможность возникновения или наличие банковских и финансовых рисков, а также выявлены методы их снижения и нивелирования последствий принятия рисков кредитной организацией.

Необходимой частью составления плана по управлению банковскими рисками является поиск финансовых резервов для нейтрализации рисков, то есть финансирование фондов и мероприятий по снижению рисков, которые уменьшают вероятность наступления неблагоприятного события в целом, и наступление неблагоприятного финансового положения коммерческого банка в частности.

Для качественного управления банковскими рисками коммерческая финансово-кредитная организация должна применять специальные инструменты и методы контроля банковскими рисками [4]:

метод уменьшения количества факторов риска заключается в том, что организация снижает риск путём отказа выдачи кредитов неплатёжеспособным клиентам;

метод отказа от операций с высоким риском может быть эффективным методом решения проблемы, но при отказе от одного риска возможно появление новых финансовых рисков, а отказ от новых рисков может стать следствием финансовых потерь капиталиста;

консультирование по поводу использования эффективности тех или иных методов и средств для преодоления и минимизации рисков, создание резервов по поводу потери ссудного капитала, увеличение банковской маржи и т. д.;

хеджирование при помощи форвард-контрактов между организациями, а также возможность применения фьючерсов и опционов, не затрагивая при этом объём позиции, подверженной финансовому риску;

страхование и перестрахование финансовых рисков, то есть передача определённой части риска на капиталиста-страховщика;

диверсификация бизнеса, то есть создание портфеля ценных бумаг банком и другие.

Схема управления банковскими рисками представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема управления банковскими рисками в современном коммерческом банке

Figure 2 – Scheme of bank risk management in a modern commercial bank

В деятельности коммерческого банка контроль финансовых рисков является необходимым аспектом и одновременно проблемой управления в банковской организации, требующей профессионализма и компетенции топ-менеджмента. Также важно отметить, что необходимо наличие эффективных, рационально выстроенных стратегий и плана, а также распределения значительных сумм, направленных на превентивную ликвидацию финансовых, в частности, банковских рисков или последствий принятия финансовых рисков, включая банковские.

Влияние чрезвычайных ситуаций на деятельность банковского сектора в общем и коммерческого банка в частности может оказать отрицательное влияние на их

деятельность, например, пандемия COVID-19 2019-2023 гг., начало СВО на Украине в 2022 году оказали скорее негативное влияние на деятельность банковского сектора: введение режима самоизоляции и введение режима удалённой работы; введение санкций, в результате чего коммерческие банки Российской Федерации были отключены от систем международных платежей, в частности SWIFT [5].

За период с 2022 по 2023 гг. наблюдались рост и падение валютного и процентных рисков. Так, по состоянию на 1 июля 2023 года наибольшую долю в рыночном риске составляли валютный и процентный риски – 44,5 % и 40,46 % соответственно. Благодаря применению хеджирования, созданию резервных фондов, диверсификации и корректировок стратегии показатель валютного риска снизился до 18,1 %, при этом процентный риск составлял основную часть банковских рыночных рисков (40,5 %).

Высокая доля процентного риска в первую очередь связана с денежно-кредитной политикой Банка России, направленной на ликвидацию инфляции путём корректировок процентной ставки, от которой зависит стоимость ресурсов для обеспечения деятельности коммерческого банка, и вследствие – малого и среднего бизнеса.

К 1 января 2023 года при доле резервов возможных потерь 7,3 % сумма задолженности составила 82 279 млрд рублей, а по состоянию на 1 июля эти показатели выросли на 10,6 % и составили 90 993 млрд рублей и 7,1 %. По состоянию на 1 октября 2023 года сумма задолженности выросла на 19,7 % по сравнению с базисным периодом и составила 98 443 млрд рублей, а доля резервов возможных потерь составила 6,8 %. К 1 ноября 2023 года сумма задолженности выросла на 21,63 % и составила 100 079 млрд рублей, а доля резервов возможных потерь составила 6,6 % [6].

Из приведённых данных можно сделать вывод, что сумма задолженности за анализируемый период имела тенденцию к росту, а доля резервов возможных потерь – к падению, что свидетельствует об увеличении кредитных рисков, но и увеличении кредитных возможностей отдельно взятого банка, что стимулирует рост клиентской базы и количества операций, проводимых отдельно взятым банком.

Динамика роста суммы задолженности и доли резервов возможных потерь представлена на рисунке 3.

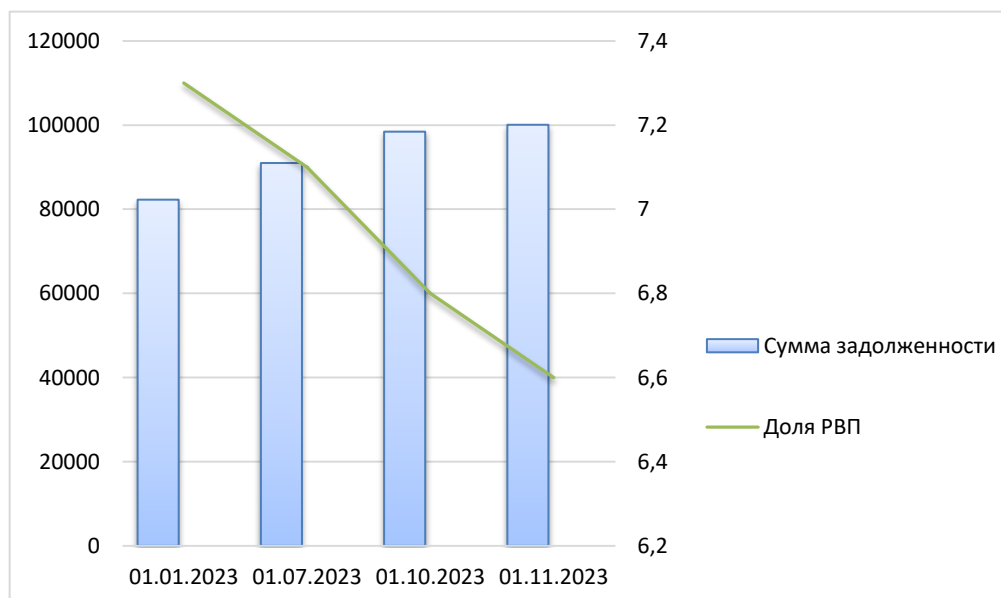


Рисунок 3 – Анализ роста объёмов суммы задолженности (млрд рублей) и доли резервов возможных потерь (%) за период с 01.01.2023 по 01.11.2023

Figure 3 – Analysis of growth in the amount of debt (billion rubles) and the share of potential loss reserves (%) for the period from 01.01.2023 to 01.11.2023

В период с 01.01.2023 по 01.11.2023 объём ликвидных активов в среднем снизился на 18,8 %, а отношение ликвидных активов к средствам клиентов снизилось на 27,84 %. Это свидетельствует об ухудшении ликвидности отдельно взятых банков, а также может указывать на проблемы с платёжеспособностью в отдельно взятом банке.

Не менее важным следует учесть аспект влияния инфляционных процессов на российскую экономику. Рост инфляции зависит от выпускаемого объёма денежной массы в стране. На 1 января 2025 года, согласно данным Банка России, показатель инфляции составил 9,92 % годовых, а ключевая ставка, принятая в октябре 2024 года, составила 21 %. На 1 марта 2025 года показатель инфляции вырос в 1,04 раза и составил 10,34 %. Если ключевая ставка останется на том же уровне, то показатель инфляции может вырасти. Ползучий рост инфляции связан в первую очередь с военными расходами в стране, однако переход на экономику мирного времени не сможет моментально решить проблему с ползучей инфляцией. Также следует отметить возможность эскалации конфликта в Европе, что может свести полный переход на экономику мирного времени на нет, а значит, ставка Банка России, возможно, будет незначительно снижена, что замедлит инфляционные процессы в стране, но военные расходы могут в определённой степени положительно повлиять на инфляционные процессы.

Усиливающиеся тенденции деглобализации экономики могут привести к новому мировому кризису. Так, 29 августа 2024 года группа специалистов Банка России провела исследование касательно сценариев денежно-кредитной политики России, включая сценарий нового мирового кризиса, который, по легенде сценария, должен произойти к середине 2025 года. Согласно исследованию сценариев, проведённым группой экспертов, в рисковом сценарии ВВП России может сократиться на 3-4 %. Причиной негативного влияния станут не только высокие процентные ставки Центрального Банка и, согласно исследованиям, накопившиеся дисбалансы в финансовой системе, но и торговые войны Китайской Народной Республики и Соединённых Штатов Америки, запуская тем самым процессы дезинтеграции государств, что может вызвать спад производства и, вследствие этого, новый мировой кризис [7].

В случае гипотетического кризиса российская экономика окажется уязвимее, в отличие от мирового кризиса 2008 года. В случае нового мирового кризиса инфляция в наиболее пессимистичном сценарии может возрасти до 13-15 %. Российская экономика окажется в кризисных условиях, включая и банковский сектор. Возникнут проблемы с обращением денежных средств, ставка ЦБ РФ может быть повышена, что замедлит развитие национального хозяйства, и спрос на банковские продукты может упасть. В таком случае финансово-кредитным учреждениям нужно выработать стратегию и тактику в случае гипотетического мирового кризиса. Также правительству необходимо разработать альтернативные методы кредитования, основанные на принципах свободной экономики Гезелля Й. С. и основанные на практике скандинавских банковских инноваций, и внедрить их в коммерческие банки путём налоговых или кредитных льгот.

Финансово-кредитным учреждениям необходимо применять и корректировать рационально сформированные стратегии, адаптировать коммерческий банк к неблагоприятным событиям, влияющим на экономику банка и страны, применяя методы ликвидации и переноса риска, то есть применяя хеджирование, страхование и перестрахование [8].

На данный момент банкам необходимо искать новые и альтернативные пути развития и адаптироваться к повышению и понижению процентных ставок, влиянию иностранных санкций на российский банковский сектор путём применения новых

методов и средств, направленных также на увеличение благосостояния малообеспеченных слоёв населения. Например, создание специальных условий за счёт социального банковского счёта, то есть использование возможностей финансового сектора для поддержки граждан с невысокими доходами.

Вместе с совершенствованием банковских продуктов должно осуществляться совершенствование методов управления финансовыми рисками. При помощи искусственного интеллекта коммерческий банк может моделировать определённые ситуации, связанные с высоким риском, искать методы решения, прогнозировать результаты применения различных методов управления банковскими рисками и минимизировать их последствия в ходе ведения хозяйственной деятельности отдельно взятым коммерческим банком [9].

Основным направлением банковского сектора, в частности, и всей экономики в целом является переориентация своей деятельности на дружественные и нейтральные страны (Индия, Китай, Турция и пр.) и применение валют иностранных государств в международных расчётах, а также необходимо создание условий для достижения рублём статуса сильной региональной валюты путём создания стабильной экономики, способной конкурировать с экономиками Франции, Германии и США.

Также важным вопросом в сфере банковского бизнеса стоит вопрос цифровизации, потому дальнейшее развитие искусственного интеллекта и информационно-компьютерных технологий должны обеспечить отдельно взятому коммерческому банку оперативное формирование и корректировку стратегии на будущий период времени с учётом тех реалий, в которых действует банк; снижение расходов на содержание сотрудников, ответственных за планирование, путём применения технологий искусственного интеллекта и сокращения штата сотрудников, проводя оптимизацию отдельно взятого коммерческого банка.

Для противодействия инфляции и удорожанию банковских продуктов в случае начала мирового кризиса можно рассмотреть введение налога Гезелля, который был введён в Королевстве Швеция в 2015 году и действовал до декабря 2019 года [10]. Принцип действия налога Гезелля состоит в том, что ключевая процентная ставка отрицательная, и деньги подвергаются так называемым «отрицательным инфляционным процессам», банковские вклады постепенно утрачивают свою ценность, делая деньги лишь средством обмена, платежа и обращения, лишая их функции накопления, стимулируя скорость обращения денежной массы в стране и замедляя инфляционные процессы в национальной валюте [11]. Также наиболее перспективным направлением считается развитие беспроцентного кредитования по модели JAK-банкинга. JAK-банк впервые появился в Дании в годы Великой депрессии, предоставляя беспроцентное кредитование собственным гражданам. Название финансово-кредитной организации произошло от названия основных факторов производства – Земли (Jord), Труда (Arbete) и Капитала (Kapital). Современный JAK-банк действует на территории Швеции, а его клиентами могут быть только граждане Швеции, и только они могут пользоваться его услугами беспроцентного кредитования. Внешним заёмщикам предоставляется ссуда, а внешним заёмщиком является шведское правительство. Суть беспроцентного кредитования JAK-банкинга состоит в накоплении «очков» («ссудных баллов»), которые прибавляются, если клиент перечислит собственные средства на счёт JAK-банка, заменяя тем самым ссудный процент. «Сберегательные баллы» вычитаются, если клиент берёт кредит на определённые нужды. Таким образом, возможно появление JAK-ипотеки (недвижимость будет приобретаться за накопленные на счёте клиента «сберегательные баллы»), либо «сберегательные баллы» будут автоматически вычитаться с «балльного счёта» клиента) [12], JAK-автокредита (автомобиль будет приобретаться за «баллы», либо «баллы» будут вычитаться с «балльного счёта» клиента) и прочих беспроцентных

банковских продуктов, основанных на модели JAK-банкинга. Обеспечение такого банка происходит за счёт членских взносов и ссуды, предоставляемой внешним заёмщикам. Клиент может взять кредит на большую сумму, но клиенту придётся перечислять деньги на счёт после выплаты ссуды, чтобы погасить «задолженность по послесберегательным баллам» так, чтобы «ссудные баллы» и «сберегательные баллы» были равны.

Выводы

Таким образом, для эффективного управления банком могут применяться методы ликвидации и минимизации риска: страхование, перестрахование, хеджирование, консалтинг и так далее. Важным аспектом ведения банковского дела является рационально построенная стратегия и тактика, которая позволит извлечь финансовую выгоду, то есть выгоду предпринимателя. Важно также учесть научно-техническое развитие, активно внедрять технологии искусственного интеллекта, которые вместе с топ-менеджментом смогут составлять стратегию и тактику банка. Необходимо вводить специальные льготные программы, например, социальные счета для малообеспеченных граждан РФ, расширение своей деятельности в иностранных государствах, а также необходима выработка иммунитета к иностранным санкциям.

Направлениями дальнейших исследований в рамках темы научного исследования могут быть следующие: анализ влияния развития информационных технологий и аналитических методов на эффективность управления рисками, исследование повышения роли регуляторов в контроле над управлением рисками в банках.

Для противодействия инфляционным процессам необходима стабильная экономика. Процентный и кредитный риск во многом связан с денежно-кредитной политикой Центрального Банка РФ. Российская экономика на данный момент очень уязвима к гипотетическому мировому кризису, поэтому введение принципов свободной политэкономии Гезелля Й. С. может обеспечить оптимальную скорость обращения денежных средств и замедлит инфляционные процессы, а JAK-банкинг станет альтернативой обычным процентным ипотечным и автокредитам, не мультиплицируя денежную массу в период мирового финансового кризиса, что может дестимулировать инфляционные процессы.

Применение новых технологий и альтернативной бескризисной экономики, рационализм в применении методов минимизации банковских рисков способствует развитию эффективной системы национального хозяйства Российской Федерации, в том числе финансового сектора и рынка банковских услуг.

Список источников

1. Королёва М. Л. Формирование стратегии развития коммерческого банка в современных условиях // Вестник ВУиТ. 2021. № 1(47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-kommercheskogo-banka-v-sovremennyh-usloviyah>.

2. Жуплей И. В. Бизнес-планирование: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. 2-е изд. Уссурийск: ФГБОУ ВО Приморская ГСХА, 2021. 112 с.

3. Финансовые и банковские риски: учебник / Л. И. Юзвович, Ю. Э. Слепухина, Ю. А. Долгих, В. А. Татьянников, Е. В. Стрельников, Р. Ю. Луговцов, М. Н. Клименко; под ред. Л. И. Юзвович, Ю. Э. Слепухиной; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. 336 с.

4. Мешкова Е. Т. Методы управления рисками и капиталом в банках и банковских группах в России // Финансовые рынки и банки. 2022. № 2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-riskami-i-kapitalom-v-bankah-i-bankovskih-gruppah-v-rossii>.

5. Батунова Н. В. Банковский сектор: влияние санкций и пандемии // Вестник РУК. 2022. № 4(50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-sektor-vliyanie-sanktsiy-i-pandemii>.

6. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации: сайт / официальный сайт Центрального Банка России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review//.

7. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год и период 2025 и 2026 годов // Банк России. 2023. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2024_2026/.

8. Синиченко О. А. Адаптация банковского сектора к условиям неустойчивости глобальной финансовой среды // Экономические и социальные проблемы России. 2024. № 1. С. 106-125. <https://doi.org/10.31249/espr/2024.01.07>.

9. Сикорская Л. В. Цифровизация банковских услуг и появление новых продуктов как результат пандемии // Современная наука. 2022. № 2. EDN: KKPEVV.

10. Почему Риксбанк упраздняет отрицательную ключевую ставку спустя пять лет? = Why Sweden just ditched its negative interest rates – after almost five years: сайт / TheLocal.se. 2019. URL: <https://www.thelocal.se/20191219/sweden-abandons-negative-interest-rate-after-almost-five-years>.

11. Свенссон Р. Монетарная Реновация: Когда работал налог Гезелля = Renovatio Monetae: When Gesell Taxes Worked // Международное экономическое обозрение. 2020. № 61(2). С. 821-846 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4648334.

12. Модель JAK-банка = The JAK Bank Model: сайт / monneta.org. URL: <https://monneta.org/en/the-jak-bank-model/>.

Информация об авторе

Е. Ю. Афендикова – канд. экон. наук, доцент.

Information about the author

E. Yu. Afendikova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.04.2025; одобрена после рецензирования 08.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 22.04.2025; approved after reviewing 08.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 54-65.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):54-65.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья

УДК 336.74

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15696671>

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БЕЗНАЛИЧНОГО ОБРАЩЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Наталья Викторовна Перловская¹, Юлия Сергеевна Расторгуева²

¹Луганский государственный университет им. В. Даля, Луганск, ЛНР, Россия,
perlovskanata@mail.ru

²Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
yuleya@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8362-0111>

Аннотация. В статье отмечены правовые аспекты регулирования безналичного денежного обращения, которые нуждаются в совершенствовании и уточнении законодательства. Отдельное внимание уделено особенностям наличного и безналичного обращения денег. Представлен комплексный анализ структуры денежной массы, исследована динамика безналичных расчётов, а также темпы их роста. Рассмотрены тенденции роста безналичных расчётов и факторы, способствующие их развитию, включая цифровизацию и повышение роли инновационных финансовых технологий. Выделены причины увеличения доли безналичных платежей, вызванных активным использованием мобильных приложений, онлайн-банкингов и платёжных систем, которые делают финансовые операции удобнее и доступнее. Сделан вывод о том, что несмотря на активное развитие безналичных платежей, наличные деньги продолжают сохранять свою актуальность благодаря ликвидности, универсальности и востребованности среди отдельных социальных групп. А также о том, что в условиях трансформации финансового рынка необходим сбалансированный подход, который обеспечит стабильность и гибкость финансовых процессов.

Ключевые слова: безналичное денежное обращение, безналичные расчёты, денежные агрегаты, транзакции, FinTech-сервисы

Для цитирования: Перловская Н. В., Расторгуева Ю. С. Тенденции развития безналичного обращения денежных средств // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 54-65. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696671>.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF NON-CASH CIRCULATION OF FUNDS

Natalia V. Perlovskaya¹, Yulia S. Rastorgueva²

¹Luhansk State University named after V. Dahl. Lugansk, LPR, Russia,
perlovskanata@mail.ru

²Donetsky Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
yuleya@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8362-0111>

Abstract. The article highlights the legal aspects of the regulation of non-cash money circulation, which need to be improved and clarified legislation. Special attention is paid to the peculiarities of cash and non-cash circulation of money. The paper presents a comprehensive analysis of the structure of the money supply, examines the dynamics of non-cash payments, as well as their growth rates. The article considers the growth trends of non-cash payments and factors contributing to their development, including digitalization and the increasing role of innovative financial technologies. The reasons for the increase in the share of non-cash payments caused by the active use of mobile applications, online banking and payment systems that make financial transactions more convenient and accessible are highlighted. It is concluded that despite the active development of non-cash payments, cash continues to remain relevant due to its liquidity, versatility and demand among individual social groups. And also that in the context of the transformation of the financial market, a balanced approach is needed to ensure the stability and flexibility of financial processes.

Keywords: non-cash money circulation, non-cash payments, monetary aggregates, transactions, FinTech services

For citation: Perlovskaya N. V., Rastorgueva Yu. S. Trends in the development of non-cash circulation of funds // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):54-65. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15696671>.

Введение

Актуальность темы безналичного денежного обращения обусловлена современными тенденциями глобальной цифровизации, ускоренным развитием финансовых технологий и изменением предпочтений потребителей. Переход к безналичным расчётам не только упрощает и ускоряет процесс платежей, но также способствует повышению прозрачности экономических операций, снижению уровня теневой экономики и увеличению доступности финансовых услуг.

Анализируя работы современных учёных, занимающихся вопросами безналичного денежного обращения, стоит заметить, что этот вопрос интересует не только экономистов. Большое внимание уделяется правовой составляющей, среди юристов возникает ряд споров о правовом статусе безналичных денег. Это порождает различные точки зрения среди исследователей.

Взгляды разных авторов на правовую природу безналичных денег представлены в работе А. С. Кошмана [1]. Первая группа авторов рассматривают безналичные деньги как обязательство банка. Согласно их теории, когда деньги попадают на банковский счёт, вкладчик перестаёт быть их владельцем, взамен у него появляется право потребовать эти деньги у банка. То есть деньги приобретают статус обязательства

банка. Одной из первых такую точку зрения предложила Л. А. Новосёлова¹. При сделке в безналичной форме объектом является требование к банку о проведении операции в размере указанной суммы. В процессе сделки происходит трансформация и перераспределение денежных обязательств, а не фактическое перемещение денежных средств [1].

Вторая группа авторов утверждает, что безналичные деньги – это особый вид имущества, такой же, как и наличные. Авторы утверждают, что правовой статус денег не изменён, будь то наличная или безналичная их форма, тогда и права их владения не меняются. Л. Г. Ефимова [2] склонна считать безналичные денежные средства особой формой денег. Её мнение основано на «теории фикции», которая утверждает, что безналичные денежные средства – это квазиналичные, которые имеют статус вещей. Исходя из данной теории можно заключить, что безналичные денежные средства, которые хранятся на счетах в банках, являются имуществом их владельца, который их разместил на банковских счетах.

Третья группа авторов старается обобщить видение первых двух и объясняют, как безналичные деньги могут быть одновременно и долговым обязательством банка и в то же время имуществом вкладчика. Юристы, которые придерживаются этой теории, говорят, что законодатели специально сделали так, чтобы мы могли обращаться с безналичными деньгами почти как с обычными вещами [3]. Например, мы можем продать их или подарить. Но при этом важно помнить, что эти деньги всё равно остаются долгом банка.

В работе М. А. Кондратова [4] проведён анализ изменений денежной массы и сделаны выводы о состоянии и тенденциях развития денежного обращения России.

Согласно Федеральному закону от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации», безналичные деньги рассматриваются, как обязательство банка перед клиентом [5]. Однако в новой редакции Гражданского кодекса РФ, введенной Федеральным законом от 02 июня 2013 года № 142-ФЗ «О внесении изменений в подраздел 3 раздела I части первой ГК РФ», безналичные деньги приобрели новый статус и были выделены отдельно от наличных, это дало возможность признать их самостоятельным объектом гражданских прав [6]. В связи с этим были выделены особенности их правового регулирования и установлен отдельный правовой режим для данной формы денежных средств.

Восприятие правовой природы безналичных денег позволяет защищать свои права в случае возникновения споров с банком, а также способствует развитию новых финансовых инструментов и услуг. Безналичные денежные средства имеют уникальную правовую природу, отличную от наличных денег. Они представляют собой права требования к банку или другому финансовому учреждению, а не физические объекты, как наличные деньги. Это создаёт определённые сложности в правовом регулировании и определении их статуса.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является определение современных тенденций развития безналичного обращения денежных средств, анализ динамики безналичного денежного обращения, рекомендации по поддержке внедрения FinTech-сервисов в развитие денежных расчётов.

Задачи исследования:

1. Провести анализ структуры денежной массы, наличной и безналичной её составляющих.

¹ Денежные расчёты в предпринимательской деятельности: учебник / Л. А. Новосёлова. Москва: учебно-консульт. центр 'ЮрИнфоР. 1996. 160 с.

2. Оценить влияние FinTech-сервисов на развитие и эффективность безналичных расчётов.

3. Разработать рекомендации по поддержке внедрения и развитию FinTech-сервисов для улучшения системы безналичного обращения.

Методы исследования

1. Аналитический метод: исследование доступных источников, включая литературные материалы, правовые акты и данные статистики, с целью выявления и изучения ключевых тенденций.

2. Статистический анализ: анализ структуры денежной массы и динамики темпов роста наличных и безналичных денег в обращении.

3. Методы анализа и синтеза: разбиение информации на составляющие части для детального изучения и последующего объединения данных для построения целостной картины.

Результаты исследования и их обсуждение

Наличные и безналичные расчёты имеют свои функциональные различия и области применения. Наличные расчёты чаще используются в розничной торговле и в повседневных бытовых операциях, так как они удобны для небольших сумм и не требуют технических средств для проведения транзакций. Безналичные расчёты, напротив, находят своё применение в более крупных и сложных операциях, таких как оптовая торговля, расчёты между предприятиями и международные сделки. Они обеспечивают большую безопасность, удобство и возможность отслеживания транзакций, что особенно важно в деловом и международном обороте.

В Российской Федерации регулирование и контроль процессов денежного обращения осуществляет Центральный банк. Денежная масса представляет собой совокупность финансовых активов, включающих наличные и безналичные средства, находящиеся в распоряжении физических и юридических лиц, а также государства. В её структуре выделяют денежные агрегаты, которые классифицируются по уровню ликвидности (M0, M1, M2 и M2X), каждый из которых характеризует определённую степень доступности денежных средств для использования в экономике [7].

Чтобы выявить тенденции в структуре наличных и безналичных средств, а также оценить влияние денежного обращения на макроэкономические показатели, проводится анализ структуры денежной массы в национальном её определении без учёта депозитов в иностранной валюте и сберегательных сертификатов. Для анализа использованы данные из отчёта Банка России (таблица 1).

За десять лет денежная масса в стране увеличилась более чем в три с половиной раза. Этот значительный рост объёма денег в обращении был вызван активным экономическим ростом, который потребовал большего финансирования для предприятий. Рост ВВП сопровождался соответствующим увеличением денежной массы, необходимой для поддержания деятельности бизнеса.

Наличные деньги в обращении (агрегат M0) за 10 лет вырос в 2,4 раза. Однако доля наличности в общей денежной массе уменьшилась. В 2015 году наличные составляли 22,7 % от общей денежной массы, а к 2025 году их доля снизилась до 14,7 %. Эта тенденция объясняется более быстрым ростом безналичных расчётов: объём переводных депозитов (входящих в агрегат M1) увеличился в 4,2 раза, а объём других видов депозитов (входящих в агрегат M2) вырос в четыре раза.

Таблица 1 – Структура денежной массы в национальном её определении (денежный агрегат М2) России по состоянию на 1 января 2015-2025 годов [8]

Table 1 – Structure of money supply in its national definition (monetary aggregate M2) of Russia as of 1 January 2015-2025 [8]

Годы	Денежная масса (денежный агрегат М2)		в том числе					
			наличные деньги в обращении (М0)		переводные депозиты (М1)		другие депозиты, входящие в состав денежного агрегата М2	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%	млрд руб.	%	млрд руб.	%
2015	31 615,8	100	7 171,5	22,7	8 170	25,8	16 274,3	51,5
2016	35 179,6	100	7 239,1	20,6	9 276,4	26,4	18 664,1	53,1
2017	38 418	100	7 714,8	20,1	9 927,6	25,8	20 775,6	54,1
2018	42 442,1	100	8 446	19,9	11 062,8	26,1	22 933,3	54,0
2019	47 109,3	100	9 339	19,8	12 285,1	26,1	25 485,2	54,1
2020	51 660,3	100	9 658,4	18,7	14 203,3	27,5	27 798,6	53,8
2021	58 652,1	100	12 523,9	21,4	19 261,7	32,8	26 866,5	45,8
2022	66 252,9	100	13 200,4	19,9	22 808,3	34,4	30 244,2	45,6
2023	82 388	100	15 435,7	18,7	28 582,8	34,7	38 369,5	46,6
2024	98 385,4	100	17 134	17,4	32 551,8	33,1	48 699,6	49,5
2025	117 256,4	100	17 274	14,7	34 441,5	29,4	65 540,9	55,9

Рост депозитов обусловлен проводимой Банком России политикой повышения ключевой ставки, способствующей увеличению доходности вкладов. Дополнительно наблюдается укрепление доверия населения к банковскому сектору, что также влияет на сокращение доли наличных денег в обращении. Таким образом, увеличение объёмов депозитов представляет собой один из ключевых факторов снижения использования наличных средств в экономике.

В таблице 2 приведены данные о структуре и динамике роста наличных и безналичных денежных средств в обороте. Визуальное представление соотношения этих двух форм денег в России отображено на рисунке 1.

Таблица 2 – Анализ наличной и безналичной составляющих денежного агрегата М2 России по состоянию на 1 января 2015-2025 годов

Table 2 – Analysis of cash and non-cash components of Russia's monetary aggregate M2 as of 1 January 2015-2025

Годы	Денежная масса (М2)	в том числе:					
		наличные деньги в обращении (М0)			безналичные средства		
	млрд руб.	млрд руб.	%	Темп роста, %	млрд руб.	%	Темп роста, %
2015	31 615,8	7 171,5	22,7 %	-	24 444,3	77,3 %	-
2016	35 179,6	7 239,1	20,6 %	100,9 %	27 940,5	79,4 %	114,3 %
2017	38 418	7 714,8	20,1 %	106,6 %	30 703,2	79,9 %	109,9 %

Продолжение таблицы 2
 Continuation of Table 2

Годы	Денежная масса (M2)	в том числе					
		наличные деньги в обращении (M0)			безналичные средства		
	млрд руб.	млрд руб.	%	Темп роста, %	млрд руб.	%	Темп роста, %
2018	42 442,1	8 446	19,9 %	109,5 %	33 996,1	80,1 %	110,7 %
2019	47 109,3	9 339	19,8 %	110,6 %	37 770,3	80,2 %	111,1 %
2020	51 660,3	9 658,4	18,7 %	103,4 %	42 001,9	81,3 %	111,2 %
2021	58 652,1	12 523,9	21,4 %	129,7 %	46 128,2	78,6 %	109,8 %
2022	66 252,9	13 200,4	19,9 %	105,4 %	53 052,5	80,1 %	115,0 %
2023	82 388	15 435,7	18,7 %	116,9 %	66 952,3	81,3 %	126,2 %
2024	98 385,4	17 134	17,4 %	111,0 %	81 251,4	82,6 %	121,4 %
2025	117 256,4	17 274	14,7 %	100,8 %	99 982,4	85,3 %	123,1 %

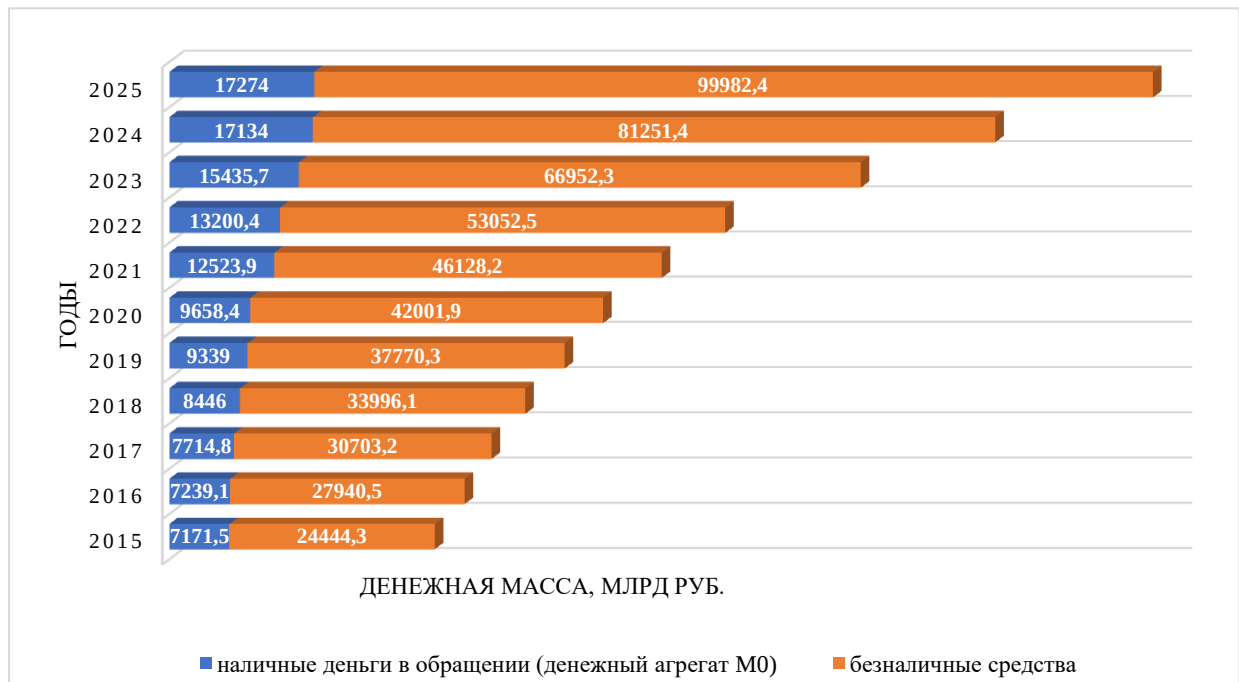


Рисунок 1 – Структура денежного обращения Российской Федерации в 2015-2025 годах

Figure 1 – Structure of money circulation of the Russian Federation in 2015-2025

В 2021 году наблюдается заметное ускорение темпов роста наличных денежных средств. С введением первых ограничений в 2019 году, направленных на борьбу с распространением коронавируса, граждане начали активно выводить свои накопления из банков, переводя значительную их часть в наличную форму (рисунок 2).

Анализ динамики роста наличных и безналичных денежных средств позволяет выделить несколько ключевых закономерностей. В 2016 году отмечено снижение темпов роста безналичных денег при одновременном увеличении объёма наличных средств. В период 2017-2019 годов темпы изменения обоих видов денежной массы сохранялись на относительно стабильном уровне.

В 2020 году рост безналичных денег превысил увеличение наличных, что было обусловлено воздействием факторов, связанных с пандемией. Однако в 2021 году зафиксирован резкий рост объёма наличных средств, достигший 10 % по сравнению с предыдущим периодом. С 2022 года наблюдается устойчивое преобладание темпов роста безналичных денег над наличными, сопровождающееся разнонаправленным характером изменений: снижение скорости роста наличных денежных средств и ускорение динамики увеличения безналичных платежей.

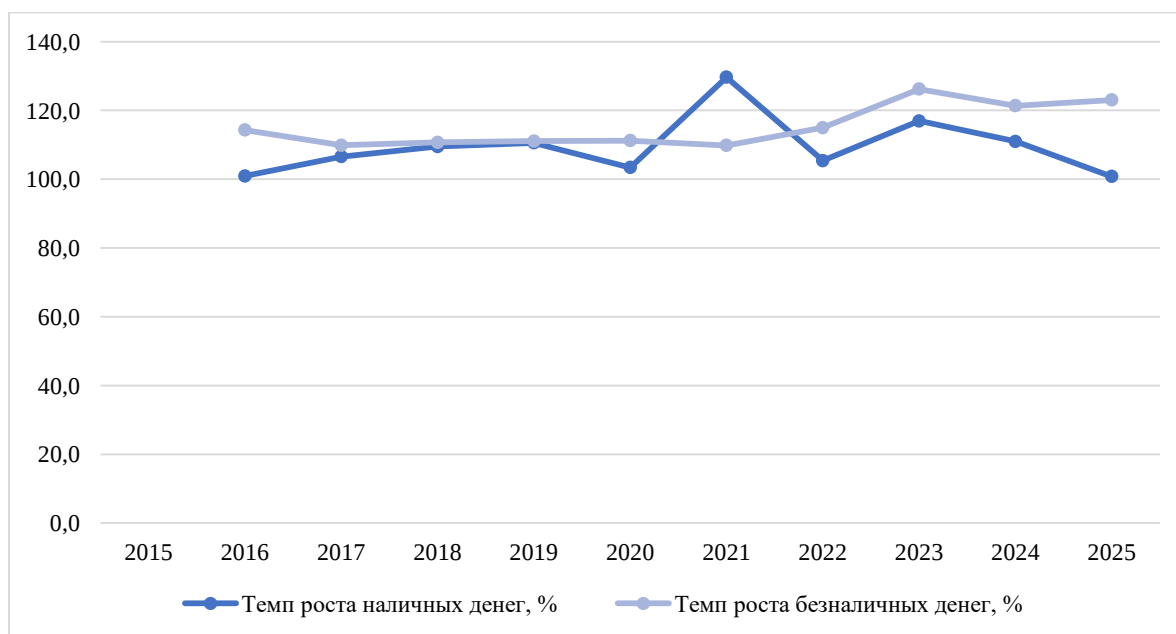


Рисунок 2 – Динамика темпов роста наличных и безналичных денег в обращении в Российской Федерации в 2015-2025 годах

Figure 2 – Dynamics of growth rates of cash and non-cash money in circulation in the Russian Federation in 2015-2025

Рост денежной массы в указанный период обусловлен двумя основными факторами: во-первых, все большей распространённостью безналичных платежей среди граждан, и, во-вторых, более привлекательными условиями по банковским вкладам, что является следствием повышения ключевой ставки. В отличие от кризисных ситуаций, когда население предпочитает накапливать наличные деньги для обеспечения финансовой безопасности, в стабильной экономической обстановке наблюдается обратная тенденция.

Безналичные расчёты, постепенно заменяя использование наличных денежных средств, снижают потребность в их обращении, оптимизируют процесс финансовых транзакций в экономической системе, способствуют сокращению операционных расходов, а также стимулируют накопление и концентрацию капиталов. Они упрощают перераспределение денежных средств внутри финансово-кредитной системы.

Кроме того, данный механизм обеспечивает более высокий уровень безопасности, поскольку минимизирует риски финансовых злоупотреблений. Также снижается необходимость в производстве банкнот и монет, их хранении и транспортировке, что способствует повышению эффективности денежного обращения.

Проанализируем динамику доли безналичных расчётов в денежном обороте Российской Федерации за последние 10 лет (рисунок 3).

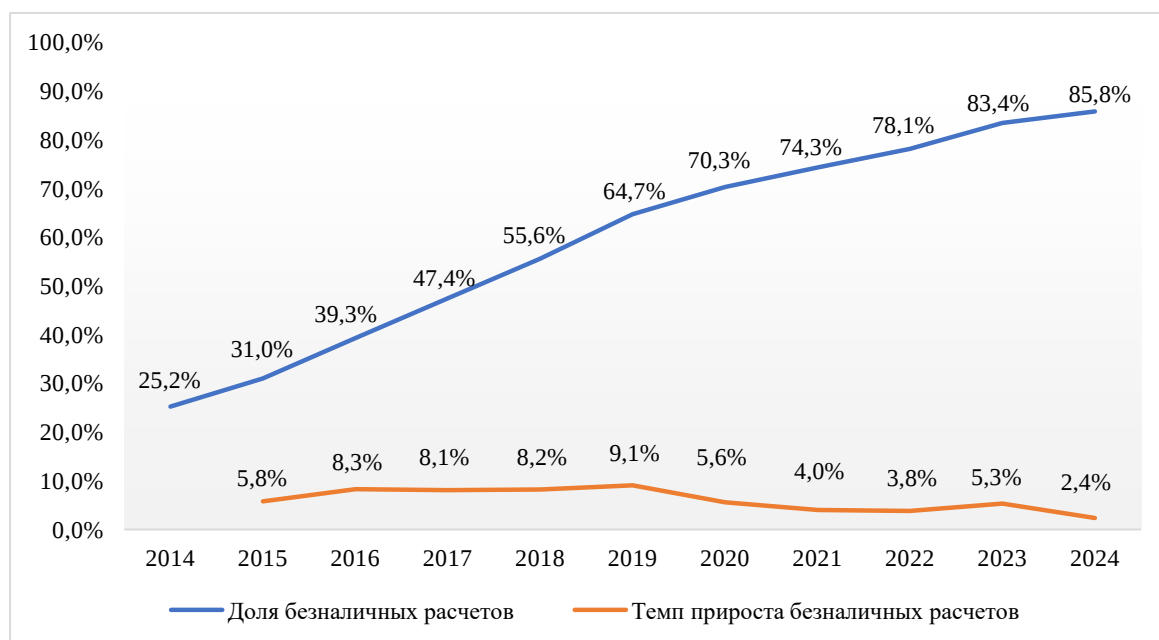


Рисунок 3 – Динамика безналичных расчётов в Российской Федерации с 2014 по 2024 гг.

Figure 3 – Dynamics of non-cash settlements in the Russian Federation from 2014 to 2024

Согласно отчёту о результатах деятельности Банка России, в 2014 году около 25,2 %² россиян оплачивали товары и услуги безналичными способами, а к 2024 году они превысили 85 %³. Темпы прироста безналичных расчётов достаточно динамичны, до 2019 года наблюдается плавный рост показателя. Самая высокая скорость внедрения безналичных расчётов замечена в 2016 году, темп прироста показателя составил 8,3 %, что на 2,5 % выше предыдущего года. Стоит упомянуть, что в этот же период отмечается и высокий уровень инфляции 12,9 %⁴, который был вызван санкциями. Взаимосвязь роста безналичных расчётов и уровня инфляции может быть обусловлена не только санкционными факторами, но и выводом из тени отечественных производителей. Пик прироста безналичных расчётов приходится на 2019 год (9,1 %), такую динамику можно обусловить пандемией COVID-19, которая дала мощный старт внедрению современных финансовых технологий, платёжных систем, способствующих продвижению безналичных расчётов. В 2020-2024 годах изменения темпов прироста безналичных расчётов динамичны и волнообразны при стабильном росте их доли в денежном обращении страны.

Проведя анализ динамики развития безналичных платежей за последние десять лет, стоит отметить, что именно годы переломных событий (санкции, пандемия, начало СВО) были трамплином для внедрения инновационных финансовых продуктов и систем. В начале этого десятилетнего этапа санкции создали сложные финансовые условия и установили жёсткие экономические рамки для макроэкономического развития страны. Пандемия и период изоляции позволили выиграть время, адаптировать население и внедрить новейшие финансовые технологии. За это время был запущен процесс цифровизации и трансформации финансовой системы страны.

²ЦБ спрогнозировал рост оплаты безналичных платежей до 90 %.

URL: <https://www.rbc.ru/finances/17/04/2024/661fa7dd9a79475cf694379b>.

³ЦБ: доля безналичных платежей в РФ превысила 85 %. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23257775>.

⁴Инфляция и ключевая ставка Банка России. URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/.

Застой при изоляции ускорил процесс адаптации старших поколений к цифровым технологиям, сложившиеся условия заставили пожилых людей вникнуть и приобрести пользовательский опыт работы с онлайн-сервисами. Параллельно с этим, финансовые организации активно инвестировали в разработку и улучшение онлайн-платформ, стремясь обеспечить удобство и безопасность операций, что в дальнейшем укрепило доверие к этим сервисам. Можно утверждать, что пандемия COVID-19 стала катализатором для интенсивного внедрения и популяризации цифровых финансовых продуктов, способствовала повышению уровня цифровой финансовой грамотности населения, заставила воспринимать безналичные расчёты как неотъемлемую часть современной экономики.

Новые санкции диктовали жёсткие условия для бизнеса, однако государство не осталось в стороне и применило ряд мер финансовой поддержки, что позволило развить производство собственных, импортозамещающих продуктов и услуг, стабилизировать макроэкономические процессы в стране.

Начало специальной военной операции и связанные с этим санкции ограничили финансовые операции российских банков на международном уровне, из России ушли международные платёжные системы Visa и Mastercard. Как следствие, активное развитие получила национальная платёжная система «Мир». Использование карт платёжной системы «Мир» для оплаты услуг стало самым популярным вариантом практически во всех сферах. Дебетовые карты лидируют среди безналичных методов оплаты, на втором месте – мобильный или интернет-банкинг, электронные кошельки закрывают этот рейтинг.

Рост доли безналичных форм движения денежных потоков населения отражает глубокие изменения в финансово-экономических отношениях общества, связанные с цифровизацией и развитием современных технологий. Банковские продукты становятся всё доступнее, благодаря чему людям проще и легче осуществлять финансовые операции. Что способствует снижению затрат на проведение операций, увеличению скорости их осуществления, повышает их прозрачность. Благодаря этому доходы населения фиксируются и облагаются налогами, что стабилизирует и способствует росту экономики страны. Такие изменения положительно сказываются не только на макропоказателях государства, но и на благосостоянии её граждан.

Этот тренд также способствует повышению общей финансовой дисциплины и снижению объёмов теневой экономики, так как переводы и платежи, осуществляемые через цифровые платформы, легко отслеживаются и контролируются. Более того, безналичное обращение позволяет государству и финансовым учреждениям анализировать поведенческие и потребительские предпочтения населения, создавая условия для адаптации продуктов и услуг под актуальные запросы пользователей [9].

Современная финансовая политика использует инструменты стимулирования безналичных расчётов в виде налоговых льгот, ограничений на наличные расчёты, программ скидок и бонусов от продавцов при безналичной оплате. Использование таких методик способствует активному продвижению и популяризации электронных платежей. Следует отметить и отрицательные последствия сокращения объёма наличного денежного оборота. Среди них можно выделить утрату конфиденциальности финансовых операций, возникновение сложностей, связанных с техническими аспектами функционирования электронных систем, а также потенциальные риски хищения денежных средств посредством электронных методов. Эти факторы требуют дополнительного изучения и разработки мер по их минимизации и устранению [10].

Лица, не имеющие доступа к банковским услугам, включая пожилых людей и жителей отдалённых районов, могут столкнуться с трудностями в ведении финансовых операций. Безналичные расчёты полностью зависят от работы

технологической инфраструктуры, и сбои в сетях могут приводить к невозможности проводить платежи. Малые предприятия могут нести дополнительные затраты на обслуживание терминалов для карт и использование банковских систем.

Можно предположить, что в третьем десятилетии XXI века темпы роста безналичных расчётов замедлятся, вытеснив наличные деньги из обращения до предельных значений. Такая тенденция обусловлена активным развитием цифровых платёжных систем, а также повсеместным распространением банковских карт и электронных денежных средств, которые вытесняют традиционные формы наличных расчётов. То, что происходит сейчас в мире финансовых технологий, можно смело называть финансово-технологической революцией. Бесконтактные технологии оплаты, такие как NFC и QR-коды, упрощают и ускоряют процесс оплаты [11]. Инновационные финансовые продукты и цифровые технологии призваны снизить время транзакций, сделать процедуру расчёта удобной и возможной в любое астрономическое время, в любой точке мира.

Современная банковская система с развитием инновационных финансовых технологий подвержена полной цифровизации и роботизации. Основным конкурентом для традиционных банков стали FinTech-компании. Они быстро внедрились на финансовый рынок и заняли свою нишу, тем самым создавая стимулы для банков.

Исследование российского рынка FinTech свидетельствует о его соответствии мировым тенденциям развития. В период с 2019 по 2021 годы наибольшие темпы роста продемонстрировали компании, специализирующиеся на платёжных сервисах, онлайн-кредитовании и разработке IT-инфраструктуры. Пандемия стала катализатором повышения финансовой грамотности населения, что способствовало осознанию потребностей и увеличению использования FinTech-решений. Наибольшая востребованность наблюдается в таких сегментах, как мобильные кошельки, платёжные системы и потребительское кредитование [12]. Эксперты предсказывают, что лидирующие позиции на рынке займут технологии искусственного интеллекта и анализа больших данных (Big Data).

Система быстрых платежей (СБП) стремительно набирает популярность в России. Как отметила глава Центробанка Эльвира Набиуллина, уже половина населения страны использует СБП для переводов, а треть – для оплаты товаров и услуг. В 2024 году объём операций через СБП удвоился по сравнению с 2023 годом, достигнув 13,4 млрд транзакций на общую сумму 69,5 трлн рублей. Наибольший всплеск активности наблюдался в IV квартале, на который пришлась треть всех операций⁵.

Выводы

В последние годы наблюдается устойчивый тренд к увеличению доли безналичного денежного оборота в экономике. Согласно последним данным, уровень безналичных расчётов достиг практически 86 %. Это свидетельствует о заметной трансформации финансовых операций, однако следует заметить, что темпы роста безналичных расчётов стали замедляться. Данный факт может свидетельствовать о том, что, несмотря на все преимущества, которые предлагает безналичный оборот, полное вытеснение наличных денег с рынка в обозримом будущем представляется маловероятным.

В условиях активного развития цифровых технологий и распространения безналичных расчётов наличные деньги продолжают играть значимую роль в финансовой системе. Несмотря на технологический прогресс и цифровизацию денежного обращения, в некоторых регионах Российской Федерации и среди

⁵Более половины россиян перешли на использование СБП. Banki.ru.
URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11010798>.

отдельных слоёв населения наличные деньги выступают основным средством платежа. Тенденции цифровизации финансовой системы и сокращение наличного обращения не мешают наличным деньгам сохранять свою ликвидность и универсальность, они остаются удобным средством расчёта при мелких и повседневных транзакциях. Актуальность наличных средств расчёта в нашей стране обусловлена неустойчивостью финансовой системы. В таких условиях население предпочитает иметь часть своих сбережений в физической форме.

Современные финансовые технологии, такие как FinTech-компании, направлены на оптимизацию финансовых процессов. Они вносят постоянные, существенные коррективы в денежно-кредитную политику государства, её цифровизацию и трансформацию, повышение уровня финансовой безопасности.

Подводя итоги, следует отметить влияние уровня финансовой безопасности на развитие цифровой трансформации денежного оборота в стране. Стабилизация геополитической обстановки и укрепление экономической безопасности способствуют росту темпов развития инновационных финансовых технологий. Надёжная финансовая безопасность способствует развитию инновационных технологий в сфере безналичных расчётов, повышает степень доверия потребителей.

Список источников

1. Кошмина А. С. Правовая природа безналичных денежных средств // Концепция развития частного права: стратегия будущего: Всероссийская научная конференция студентов, магистрантов и аспирантов, Курск, 20 мая 2020 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 20-23. EDN: PYBKSD. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43946316>.
2. Ефимова Л. Г. Технический прогресс и отдельные проблемы гражданского права // Государство и право. 2022. № 10. С. 84-92. <https://doi.org/10.31857/S102694520018325-8>. EDN: SBCKNG.
3. Гаврилюк Р. В., Носаненко Г. Ю., Гаврилюк А. Р. Понятие «деньги» в современной экономике и юриспруденции // Балтийский гуманитарный журнал. 2021. Т. 10, № 3(36). С. 378-384. <https://doi.org/10.26140/bgz3-2021-1003-0094>. EDN: AUNUW.
4. Кондратов М. А. Состояние денежного обращения России // Молодой исследователь-2024: сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, (Петрозаводск, 26 февраля 2024 года). Петрозаводск: Международный центр научного партнёрства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. С. 71-76. EDN: MMYCIC. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_61326451_67458169.pdf.
5. Российская федерация. Законы. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ. [Консультант Плюс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/.
6. Российская федерация. Законы. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ. URL: [Консультант Плюс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/.
7. Букетова А. В., Куклин А. В. О состоянии денежного обращения в России // Вектор экономики. 2023. № 3(81). Порядковый № 15. EDN: TAILXA. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_53757834_52324502.pdf.
8. Официальный сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/statistics/ms/>.
9. Верига А. В., Юрченко М. А. Совершенствование системы безналичных расчётов в условиях становления экономики региона // Менеджер, научный журнал

ГОУ ВПО «ДонАУиГС». 2017. № 1(79). С. 81-90. EDN: YPXPXV. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32491408>.

10. Волощенко Л. М., Оболенева Е. Е. Развитие безналичного денежного обращения: мировой опыт // Первый экономический журнал. 2023. № 8(338). С. 138-146. https://doi.org/10.58551/20728115_2023_8_138. EDN: AFPCNK.

11. Лисин А. В. Причины развития безналичного денежного обращения в Российской Федерации // Universum: экономика и юриспруденция. 2022. № 9(96). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-razvitiya-beznalichnogo-denezhnogo-obrascheniya-v-rossiyskoy-federatsii>.

12. Хохлова С. В., Афанасьев И. Ю. Развитие финансовых технологий в банковском бизнесе России: проблемы и решения // Инновации и инвестиции. 2022. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-finansovyh-tehnologiy-v-bankovskom-biznese-rossii-problemy-i-resheniya>.

Информация об авторах

Н. В. Перловская – кандидат экономических наук, доцент;
Ю. С. Расторгуева – старший преподаватель.

Information about the authors

N. V. Perlovskaya – PhD in Economics, Associate Professor;
Yu. S. Rastorgueva – Senior lecturer.

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 17.04.2025; одобрена после рецензирования 16.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 17.04.2025; approved after reviewing 16.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 66-76.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):66-76.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья

УДК 336.22

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15697243>

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОГНОЗИРОВАНИИ НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ И АВТОМАТИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ

Владимира Леонидовна Сорокотягина

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
vladimira756@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-1729-896X>

Аннотация. Современный мир сталкивается с постоянным ростом объёмов и сложности данных, что требует разработки и внедрения новых технологий для их обработки и анализа. Искусственный интеллект является одним из ключевых инструментов, которые находят применение в различных сферах, включая налоговую систему. В данной статье рассматриваются направления применения искусственного интеллекта в прогнозировании налоговых поступлений и автоматизации контроля, а также оцениваются преимущества и проблемы, связанные с его внедрением. Представлены методы, которые используются для осуществления прогнозирования налоговых поступлений. Отражены преимущества использования более сложных методов и моделей прогнозирования, которые, в отличие от традиционных методов, позволяют учитывать множество факторов и выявлять скрытые закономерности. Рассмотрены ключевые факторы, детерминирующие объём налоговых поступлений.

Ключевые слова: налог, поступления, прогнозирование, искусственный интеллект, автоматизация

Для цитирования: Сорокотягина В. Л. Применение искусственного интеллекта в прогнозировании налоговых поступлений и автоматизации контроля // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 66-76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697243>.

Original article

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FORECASTING TAX REVENUES AND MONITORING AUTOMATION

Vladimira L. Sorokotyagina

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
vladimira756@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-1729-896X>

Abstract. The modern world is faced with a constant increase in the volume and complexity of data, which requires the development and implementation of new technologies for their processing and analysis. Artificial intelligence is one of the key tools that are used in various areas, including tax system. This article discusses the areas of application of artificial intelligence in forecasting tax revenues and automating control, and assesses the benefits and problems associated with its implementation. The methods used to forecast tax revenues are presented. The advantages of using more complex forecasting methods and models are reflected, which, unlike traditional methods, allow to take into account many factors and identify hidden patterns. The key factors determining the volume of tax revenues are considered.

Keywords: tax, revenue, forecasting, artificial intelligence, automation

For citation: Sorokotyagina V. L. Application of artificial intelligence in forecasting tax revenues and monitoring automation // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):66-76. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697243>.

Введение

Современное общество переживает эпоху стремительного технологического прогресса, в которой искусственный интеллект (далее – ИИ) становится одним из ключевых факторов трансформации различных сфер деятельности. В условиях глобализации и цифровизации экономики эффективное управление налоговыми поступлениями и контроль их соблюдения становятся критически важными для обеспечения финансовой стабильности каждого государства. Применение ИИ в этой области открывает новые горизонты для повышения точности прогнозирования налоговых поступлений, оптимизации процессов сбора налогов и автоматизации контроля за соблюдением налогового законодательства.

Актуальность выбранного направления исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности государственного управления и минимизации рисков, связанных с недобровольными потерями налоговых доходов. Инструменты ИИ, такие как машинное обучение и аналитика больших данных, позволяют анализировать огромные объёмы информации, выявлять закономерности и предсказывать изменения в налоговых поступлениях с высокой степенью точности, что, в свою очередь, способствует более обоснованному планированию бюджетных расходов и улучшению финансового контроля.

В настоящее время вопросу прогнозирования налоговых поступлений и автоматизации процесса налогообложения посвящены работы многих исследователей. Среди российских учёных, которые рассматривали в своих работах вопросы развития цифровизации и возможности применения современных информационных технологий в экономических процессах, целесообразно выделить таких как: А. Р. Абсалямова, Е. Ю. Афендикова, Н. Б. Островская, К. В. Шарый. Среди

российских учёных, которые рассматривали в своих трудах вопросы налогообложения, целесообразно выделить таких как Н. К. Боярчук, В. А. Ивченко, В. В. Кулаков, М. А. Назаров, О. Н. Митусова, Н. А. Одинцова, О. В. Титиевская, Н. П. Титова, А. Г. Ярунина. Тем не менее исследуемая тема нуждается в дополнительном рассмотрении, в т. ч. в области использования искусственного интеллекта в процессе налогообложения и автоматизации контроля налоговых поступлений, что подтверждает её актуальность.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является изучение основных направлений применения искусственного интеллекта в прогнозировании налоговых поступлений и автоматизации контроля, а также выявление преимуществ и барьеров, связанных с внедрением технологий ИИ в налоговую практику государства.

Задачи исследования состоят в следующем:

изучить теоретические основы возможности применения технологий искусственного интеллекта в налоговой сфере;

рассмотреть методы, применяемые для прогнозирования налоговых поступлений;

определить факторы, детерминирующие итоговый объём налоговых поступлений;

выявить преимущества и недостатки применения искусственного интеллекта в процессе налогообложения.

Методы исследования

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов, таких как анализ, синтез, логическое обобщение полученных результатов, индукция и дедукция, системный подход.

Результаты исследования и их обсуждение

Искусственный интеллект представляет собой набор технологий, позволяющих машинам выполнять задачи, обычно требующие человеческого интеллекта, такие как обучение, рассуждение и принятие решений. Современные достижения в области ИИ, включая машинное обучение и обработку больших данных, открывают новые горизонты для оптимизации экономических процессов [1, с. 48]. В финансовой сфере ИИ используется для анализа данных, прогнозирования тенденций и автоматизации процессов, что позволяет повышать эффективность работы, снижать затраты и улучшать точность прогнозов.

Налоговые поступления являются основополагающим звеном совокупности доходов государственного бюджета [2, с. 50]. Прогнозирование налоговых поступлений является одной из наиболее важных задач для государственных бюджетов. Налоговое прогнозирование представляет собой оценку налогового потенциала и поступлений налогов и сборов в бюджетную систему, и осуществляется на базе прогноза социально-экономического развития РФ в целом и её субъектов, представляющего систему показателей и основных параметров по направлениям социально-экономического развития РФ [3, с. 198].

Прогнозирование налоговых поступлений представляет собой процесс оценки ожидаемых доходов от налоговых источников на определённый временной горизонт. Данный процесс является ключевым элементом в деятельности государственных финансовых органов, поскольку он обеспечивает точное планирование бюджета, эффективное управление экономикой и успешную реализацию государственных программ. Для осуществления прогнозирования налоговых поступлений применяются различные методы, которые позволяют учитывать множество факторов и обеспечивают точность и надёжность полученных результатов (таблица 1).

Таблица 1 – Методы прогнозирования налоговых поступлений
 Table 1 – Methods of forecasting tax revenues

Название	Методы	Характеристика
Эконометрические модели	Регрессионный анализ, который позволяет определить, как изменения в одной переменной влияют на другую	Используют статистические методы и исторические данные для выявления зависимостей между экономическими показателями и налоговыми поступлениями
	Модели с временными лагами, которые учитывают задержку в реакции налоговых поступлений на изменения в экономике	
Модели временных рядов	Скользящие средние, которые используются для сглаживания данных и выявления трендов	Анализируют последовательность данных по времени для выявления трендов и сезонных колебаний
	Авторегрессионная модель, которая учитывает как автокорреляцию, так и сезонность	
Экспертные оценки	Метод экспертных оценок, который основывается на мнениях и оценках экспертов в области экономики и налогообложения	Включают мнения специалистов и экспертов, которые могут учитывать факторы, не отражённые в количественных моделях, такие как изменения в политике или ожидания бизнеса
Сценарный анализ	Создание различных сценариев развития экономики (оптимистичный, пессимистичный и реалистичный) и оценка налоговых поступлений в каждом из них	Сценарный анализ является ключевым элементом эффективного управления и планирования в условиях неопределённости, что позволяет учитывать риски
Модели общего равновесия	Модели общего равновесия с учётом поведения агентов (CGE-модели), которые фокусируются на взаимодействии между различными экономическими агентами и учитывают их оптимальное поведение	Модели общего равновесия представляют собой мощный инструмент для анализа экономических явлений и прогнозирования налоговых поступлений. Эти модели учитывают взаимодействие различных секторов экономики и позволяют оценивать влияние изменений в налоговой политике на экономику в целом
	Динамические модели общего равновесия (DGE-модели), которые анализируют изменения во времени, что позволяет учитывать долгосрочные эффекты налоговой политики	
	Модели общего равновесия с учётом внешней торговли, которые учитывают влияние международной торговли на экономику и налоговые поступления	
	Модели общего равновесия с учётом неравенства и распределения доходов, позволяют оценить, как изменения в налоговой политике могут повлиять на различные группы населения и на налоговые поступления	

Продолжение таблицы 1
 Continuation of Table 1

Название	Методы	Характеристика
	Модели общего равновесия с учётом несовершенной информации, учитывают, что агенты могут иметь ограниченную информацию о налогах и экономических условиях, что влияет на их поведение. Модели с несовершенной информацией могут помочь понять, как изменения в налоговой политике могут быть восприняты экономическими агентами	
	Модели общего равновесия с учётом структурных изменений, позволяют учитывать структурные изменения в экономике, такие как переход от промышленного к сервисному сектору. Они могут быть полезны для анализа воздействия налоговой политики в условиях структурных изменений	

Традиционные методы, к примеру, статистическое моделирование, часто не справляются со сложными и быстро меняющимися данными, следовательно, в современных реалиях целесообразно использовать широкий спектр возможностей, которые предоставляют технологии ИИ, демонстрирующие значительные преимущества в сфере налогового прогнозирования. Здесь не имеется в виду полный отказ от уже существующих методов прогнозирования, представленных в таблице 1, а акцентируется внимание на возможности применения более современных методов, применение которых стало возможным благодаря развитию ИИ. К примеру, указанный регрессионный анализ может быть усовершенствован несколькими способами посредством развития ИИ, т. е. станет возможным: создание систем, которые автоматически обновляют модели по мере поступления новых данных, обеспечивая актуальность прогнозов; комбинирование регрессионных моделей с другими методами для учёта сезонных и циклических изменений в налоговых поступлениях и т. д.

Преимущества применения ИИ в сфере налогового прогнозирования можно систематизировать следующим образом:

оперативность обработки информации (реализация прогнозов в режиме реального времени, автоматическая адаптация моделей к изменяющимся экономическим условиям и возможность моментального пересчёта при поступлении новых данных);

инновационные возможности автоматизации налогового администрирования (интеллектуальный анализ финансовых потоков налогоплательщиков, автоматизированный контроль соответствия отчётных данных);

преимущества в области выявления налоговых рисков (применение алгоритмов аномального обнаружения для идентификации подозрительных операций, прогнозирование потенциальных нарушений с использованием предиктивных моделей и ранжирование налогоплательщиков по уровню риска с помощью скоринговых систем).

Также инновации и использование ИИ в финансовых технологиях имеют потенциал изменить способы формирования и управления фондами финансовых ресурсов, в т. ч. налоговыми доходами. В первую очередь, целесообразно отметить, что новые

технологии и подходы к анализу данных могут улучшить прозрачность, точность и эффективность управления налоговыми ресурсами. Инновационные технологии способны улучшить доступ к информации о налоговых ресурсах, что позволит более точно прогнозировать потенциальные рискованные события, и, следовательно, принимать оптимальные решения о распределении и дальнейшем использовании имеющихся средств. Таким образом, технологии ИИ оказывают положительное влияние на развитие централизованных фондов финансовых ресурсов.

Отдельно следует указать, что прогнозирование налоговых поступлений должно учитывать различные факторы, детерминирующие их итоговый объём. На изменение налоговых поступлений влияют различные факторы и очень важно учитывать их в прогнозировании в максимально полном объёме [4, с. 192]. Налоговые доходы бюджета зависят от многих связанных факторов, которые влияют на экономику и финансы, основные из них следующие:

- макроэкономика (когда экономика растёт, увеличиваются и налоговые сборы, т. к. большее количество товаров и услуг производится и потребляется);

- занятость (чем выше занятость, тем больше доходов у людей, а это значит, что больше поступлений от налогов на доход);

- структура экономики (разные сектора экономики имеют разные налоговые нагрузки, что приводит к разным уровням налоговых поступлений);

- корпоративный сектор (большое количество малых и средних предприятий может увеличить сборы налога на прибыль, расширяя налогооблагаемую базу);

- налоговые ставки (изменения в ставках налогов напрямую влияют на объём налоговых поступлений);

- льготы (налоговые вычеты и преференции могут сократить общие бюджетные доходы);

- модели налогообложения (разные системы налогообложения (прогрессивная, регрессивная, пропорциональная) создают разное налоговое бремя и определяют структуру налоговых поступлений);

- валютные колебания (изменения курсов валют влияют на таможенные пошлины и налоги от внешней торговли);

- инвестиционная активность (приток как внутренних, так и иностранных инвестиций повышает сборы налогов на прибыль);

- распределение доходов (изменения в доходах населения отражаются на поступлениях от подоходного налога);

- демографические изменения (старение населения или миграция могут изменить количество налогоплательщиков);

- законодательство (изменения в налоговом законодательстве могут как повысить, так и снизить доходы);

- политическая стабильность (нестабильность в политической сфере может плохо сказаться на экономическом росте и налоговых доходах);

- глобальная экономика (мировые кризисы и подъёмы влияют на национальные налоговые системы);

- международная торговая политика (изменения в тарифах и соглашениях влияют на объёмы внешнеэкономической деятельности);

- налоговая дисциплина (уклонение от уплаты налогов напрямую снижает фактические поступления в бюджет);

- цифровизация экономики (внедрение автоматизированных систем и цифровых платформ меняет рынок труда и налогооблагаемые доходы).

Эти факторы постоянно взаимодействуют, создавая сложную систему, которая определяет налоговые доходы государства, что, в свою очередь, открывает возможность для автоматизации контроля налоговых поступлений с помощью ИИ, что тоже важно в налоговой системе.

На цифровизации экономики следует сделать особый акцент в контексте данного исследования, поскольку цифровизация и ИИ тесно связаны в экономике, их взаимодействие создаёт значительные возможности для улучшения экономических процессов и повышения эффективности деятельности. Цифровизация включает в себя создание необходимой инфраструктуры, которая позволяет ИИ обрабатывать и анализировать данные. По словам К. В. Шарый, «цифровизация оказывает значительное влияние на различные аспекты экономической деятельности, способствуя укреплению конкурентоспособности и повышению общественного благосостояния» [5, с. 295]. Е. Ю. Афендикова отмечает, что цифровизация бюджетных отношений имеет ряд преимуществ, таких как увеличение эффективности и прозрачности управления финансами, уменьшение бюрократии и повышение уровня безопасности данных [6, с. 33].

Неэффективная и чрезмерно затратная для государства и бизнеса система администрирования налогов и сборов не может обеспечить полноценное наполнение государственного бюджета с одновременным соблюдением консенсуса между государством в лице налоговых органов и налогоплательщиками [7, с. 33].

Следовательно, в настоящее время улучшение налоговой системы играет важную роль в экономическом росте и привлечении инвестиций в страну. Современные экономические условия требуют от государств гибкости и продуманности в налоговой политике, чтобы создавать благоприятный климат для развития бизнеса и стимулирования инвестиционной активности [8, с. 33]. Чтобы соответствовать современным тенденциям, нужно автоматизировать контроль налоговых поступлений с помощью ИИ.

С помощью ИИ можно реализовать следующие действия: машина сможет заменить помощника целиком, то есть будет выполнять различного рода поручения, планировать расписание, отвечать на звонки и так далее, а также сможет самостоятельно обучаться новым задачам. Существующие сегодня помощники реализуют технологии гораздо проще: машина может записывать текст по речевому вводу, предлагать короткие ответы на входящие вопросы или устанавливать напоминания по текстовому или речевому описанию, причём за каждую перечисленную функцию отвечает отдельный алгоритм.

Исторически понятие ИИ много раз трансформировалось, и сегодня технологии ИИ во многом основываются на обработке больших объёмов данных, однако помимо этого они также включают сложные вычисления, экспертные системы и другие алгоритмы. Современные технологии искусственного интеллекта практически целиком основываются на работе с данными, и кроме того, использование данных и аналитика данных сами по себе являются мощным драйвером развития в современном мире. При этом речь идёт об огромных массивах данных, обработать которые на персональном компьютере не представляется возможным.

На текущем этапе налогового администрирования уже есть некоторые элементы автоматизации в работе налоговых органов, которые делают этот процесс более эффективным. В работе налоговых органов налажена система электронного взаимодействия, что существенно сокращает время для направления запроса и получения информации, следовательно, оптимизирует процесс налогового контроля в целом [9, с. 1330]. Однако нужно развивать использование ИИ для прогнозирования налогов и автоматизации их проверки, обращая внимание на возможные плюсы и минусы его внедрения (рисунок 1).

Кроме того, в дальнейшем применение ИИ в автоматизации контроля включает обработку естественного языка для анализа текстовых данных и выявления несоответствий, использование алгоритмов машинного обучения для выявления закономерностей в данных и прогнозирования возможных нарушений, автоматическую

генерацию отчётов и уведомлений для налогоплательщиков и контролирующих органов. Использование автоматизированных систем, основанных на искусственном интеллекте, позволяет обрабатывать информацию с высокой скоростью и точностью по сравнению с человеческим фактором, что значительно повышает эффективность и снижает затраты.



Рисунок 1 – Преимущества и недостатки применения ИИ в процессе налогообложения
Figure 1 – Advantages and disadvantages of applying AI in the taxation process

В контексте контроля качества обработка естественного языка используется для анализа различных типов текстовой информации, такой как документы, отчёты, электронные письма и т. д., а также позволяет компьютерным системам понимать, интерпретировать и создавать человеческие языки.

Применение технологий искусственного интеллекта для анализа обратной связи позволяет налоговым администрациям систематизировать и классифицировать запросы налогоплательщиков, выявлять ключевые проблемные зоны в налоговом администрировании, формировать рекомендации по совершенствованию сервисного обслуживания, адаптировать коммуникационные стратегии под различные социально-демографические группы.

Вместе с тем реализация подобных технологических решений сопряжена с рядом методологических и практических сложностей:

разработка сложных предиктивных моделей требует значительных инвестиций в ИТ-инфраструктуру и привлечения высококвалифицированных специалистов в области больших данных;

налоговые ведомства часто сталкиваются с проблемой фрагментарности информационных ресурсов;

гетерогенность источников данных и разнообразие форматов представления информации создают дополнительные сложности при построении единой аналитической платформы.

Кроме того, основные угрозы использования ИИ в экономике связаны с кибертерроризмом и кибервойнами против людей и экономики [10, с. 109].

Указанные технологические барьеры требуют комплексного подхода к цифровой трансформации налоговых органов, включающего модернизацию ИТ-систем, развитие компетенций персонала, создание единых стандартов данных и построение эффективных механизмов межведомственного взаимодействия.

Преодоление указанных вызовов позволит в полной мере реализовать потенциал искусственного интеллекта для создания прозрачной, эффективной и ориентированной на потребности граждан системы налогового администрирования. Несомненно, что будущее искусственного интеллекта, в частности, в экономике, представляется радужным благодаря постоянному развитию технологий [11].

Использование ИИ в прогнозировании и автоматизации контроля налоговых поступлений, как было сказано выше, оптимизирует затраты и сокращает расходы, однако на первоначальном этапе внедрение ИИ может быть дорогостоящим, поскольку требует современной инфраструктуры, включая вычислительные мощности и программное обеспечение, т. е. разработка и внедрение технологий ИИ требуют значительных инвестиций, что может стать проблемой для отдельных структурных налоговых подразделений.

В целом, развитие же автоматизации и цифровизации процессов исполнения налоговых обязательств – один из векторов создания в Российской Федерации системы добровольного соблюдения налогового законодательства и гарант стабильности поступления государственных доходов [12, с. 250].

Несмотря на значительные преимущества, внедрение ИИ в налоговом прогнозировании и администрировании требует тщательного планирования, оценки рисков и разработки стратегий для преодоления этих проблем.

Выводы

Применение искусственного интеллекта – современное технологическое решение в условиях цифровой экономики России. ИИ оказывает значительное влияние на современную экономику, способствуя повышению эффективности и снижению издержек в различных сферах. Несмотря на явные преимущества, применение ИИ в экономике вызывает ряд этических и социальных вопросов. Одним из них является проблема потери рабочих мест в результате автоматизации. Кроме того, вопросы прозрачности алгоритмов и отсутствие равного доступа к технологиям порождают дискуссии о социальном неравенстве. Важно учитывать этические и социальные аспекты, связанные с внедрением ИИ, для обеспечения устойчивого развития. Будущее экономики во многом будет зависеть от того, как адаптируются предприятия и общество к изменениям, которые приносит ИИ.

В целом выполненное исследование подчёркивает важность интеграции технологий ИИ в процессы прогнозирования и автоматизации контроля налоговых поступлений в централизованные фонды государства. ИИ предлагает множество преимуществ

при внедрении в налоговое прогнозирование и администрирование, способствуя повышению точности и эффективности налоговых процессов. ИИ, используя технологии обработки естественного языка, может эффективно автоматизировать процесс контроля, анализируя текстовые данные и выявляя несоответствия, что способствует улучшению качества и соблюдению стандартов.

Список источников

1. Абсалямова А. Р. Применение искусственного интеллекта в современной экономике // Инновационная наука. 2025. № 1-1. С. 48-49. EDN: RPNZTJ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80065151>.
2. Назаров М. А., Митусова О. Н. Развитие новых форм налогового контроля и прогнозирования налоговых поступлений в условиях цифровизации // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2021. № 1-1. С. 50-54. <https://doi.org/10.46554/PEDTR-20-2021-1-pp.50>. EDN: VZANLN.
3. Титова Н. П. Роль прогнозирования и планирования налоговых поступлений в современных условиях // Научный вектор: сборник научных трудов / под научной редакцией Е. Н. Макаренко. Выпуск 5. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2019. С. 197-200. EDN: TQRJSJ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44091386>.
4. Боярчук Н. К., Ивченко В. А. Анализ и прогнозирование налоговых поступлений в федеральный бюджет Российской Федерации // Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ялта, 24-26 марта 2021 года / отв. редактор А. В. Олифинов. Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. С. 190-193. EDN: XVHSJZ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45660677>.
5. Шарый К. В., Тарасов П. А. Цифровизация финансовых систем: новый вектор региональной экономической политики // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тезисы докладов Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 13 ноября 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 294-296. EDN: OWTCAI. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80179452>.
6. Афендикова Е. Ю. Риски внедрения цифровых технологий в управлении финансами // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 30-34. EDN: FLUZPF. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68606887>.
7. Одинцова Н. А. Актуальные проблемы налоговой политики государства на современном этапе // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: материалы III Международной научно-практической конференции, Белгород, 08 сентября 2015 года / под науч. ред. М. В. Владыка, Т. Н. Флигинских, Ю. В. Всяких. Белгород: Издательский дом «Белгород», 2015. С. 31-35. EDN: VNCVHP. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25549913>.
8. Титиевская О. В. Оптимизация системы налогообложения для стимулирования инвестиционной активности субъектов хозяйствования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 8-1. С. 604-613. EDN: PBITDH. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80471024>.

9. Кулаков В. В., Ярунина А. Г. Проблемы и перспективы налогового контроля как инструмента обеспечения экономической безопасности государства // *Baikal Research Journal*. 2024. Т. 15, № 3. С. 1327-1337. [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15\(3\).1327-1337](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(3).1327-1337). EDN: KKLHVX.

10. Clauberg R. Cyber-physical systems and artificial intelligence: chances and threats to modern economies // *World Civilizations*. 2020. Vol. 5, No. 3-4. P. 107-115. EDN: GTWIMJ. URL: <https://wcj.world/PDF/03aECMZ320.pdf>.

11. Peter van der Made. The Future of Artificial Intelligence. 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/04/10/the-future-of-artificial-intelligence/>.

12. Островская Н. Б. Отдельные аспекты цифровизации налогового администрирования на фоне налоговой реформы // *Право в эпоху искусственного интеллекта: перспективные вызовы и современные задачи: сборник научных статей по материалам Международного научно-практического форума, Тюмень, 17-19 октября 2024 года*. Тюмень: ТюмГУ-Press, 2024. С. 250-252. EDN: UYRPMJ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80285258>.

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 30.04.2025; одобрена после рецензирования 07.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 30.04.2025; approved after reviewing 07.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 77-90.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):77-90.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.12: 339.137: 330.101.52
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15697328>

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНОВ

Олеся Юрьевна Агафоненко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
L_esia@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0002-8784-6027>

Аннотация. В статье рассматриваются подходы к определению показателей конкурентоспособности региона. Сделаны выводы о том, что оценка конкурентоспособности регионов основывается на количественных и качественных характеристиках производительных сил. Доказано, что проблему конкурентоспособности регионов можно рассматривать через призму определения их конкурентных преимуществ, опираясь на количественную оценку факторов производительных сил, имеющихся на этой территории. Предложены термины для более полного понимания состояния конкурентоспособности регионов. Была разработана система показателей для отдельных компонентов производительных сил, которая позволяет оценивать эффективность и конкурентоспособность регионов. В этой работе акцентируется внимание на том, что для оценки конкретных показателей эффективности конкурентоспособности регионов важно учитывать как количественные, так и качественные характеристики производительных сил, которые изменяются со временем. В качестве критерия оценки эффективности региональной конкурентоспособности предлагается использовать соотношение различных параметров, которые отражают изменения в экономической системе региона.

Ключевые слова: регион, региональная экономическая система, региональная конкуренция, региональная конкурентоспособность, региональные преимущества, региональные позиции, показатели конкурентоспособности регионов

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методические подходы к управлению социально-экономическими процессами в условиях экономической нестабильности», регистрационный номер НИОКТР 1023022500030-6.

Для цитирования: Агафоненко О. Ю. Концептуализация формирования системы показателей конкурентоспособности регионов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 77-90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697328>.

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

Original article

CONCEPTUALIZATION OF THE INDICATOR FRAMEWORK FORMATION OF REGIONAL COMPETITIVENESS

Olesya Yu. Agafonenko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
L_esia@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0002-8784-6027>

Abstract. The article deals with approaches to determining the indicators of regional competitiveness. It is concluded that the assessment of regional competitiveness is based on the quantitative and qualitative characteristics of productive forces. It is proved that the problem of regional competitiveness can be considered through the prism of determining their competitive advantages, based on a quantitative assessment of the factors of productive forces available on this territory. Terms are proposed for a more complete understanding of the state of regional competitiveness. A system of indicators for individual components of productive forces was developed, which allows estimating the efficiency and competitiveness of regions. This work emphasizes that in order to assess specific indicators of the effectiveness of regional competitiveness, it is important to take into account both quantitative and qualitative characteristics of productive forces that change over time. As a criterion for assessing the effectiveness of regional competitiveness, it is proposed to use the ratio of various parameters that reflect changes in the economic system of the region.

Keywords: region, regional economic system, regional competition, regional competitiveness, regional advantages, regional positions, indicators of regional competitiveness

Funding: the study was carried out within the framework of the fundamental research work «Theoretical and methodological approaches to managing socio-economic processes in conditions of economic instability», R&D registration number 1023022500030-6.

For citation: Agafonenko O. Yu. Conceptualization of the indicator framework formation of regional competitiveness // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):77-90. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697328>.

Введение

На сегодняшний день ситуация сложилась таким образом, что требует дальнейших исследований система показателей конкурентоспособности регионов. Также требует совершенствования система учёта факторов, которые можно использовать в качестве характеристик региональных конкурентных преимуществ и региональных конкурентных позиций.

Среди отечественных специалистов, занимавшихся и занимающихся теоретическими и прикладными вопросами исследования конкурентоспособности регионов, региональных экономических систем, процессов экономического и социального развития регионов, можно выделить следующих учёных: Данилова И. В., Савельева И. В., Лапо А. С. [1], Гилев П. Д. [3], Арсланова А. Ф., Баймухаметов Т. А., Лукьянов Р. В. [4], Василенко В. Н. [5], Лапыгин Д. Ю. [6], Блаженкова Н. М., Байрушина Ф. Ф. [7], Подгорный В. В., Верига А. В. [8], Петрушевский Ю. Л. [10], Пономаренко Е. В. [13], Кузьбожев Э. Н., Козьева И. А., Световцева М. Г. [14]. Этот список, конечно, не является исчерпывающим, и существует множество других учёных, внесших значительный вклад в исследование данной проблематики.

Среди зарубежных специалистов, уделяющих внимание развитию конкурентоспособности регионов, можно выделить Майкла Портера. Он известен своей теорией конкурентных преимуществ, которую он применяет как к компаниям, так и к целым регионам и странам. Его работы оказали значительное влияние на исследования в области региональной экономики и стратегий развития.

Конкурентоспособность региона является экономической категорией и объектом экономического анализа, который использует современные методы и инструменты комплексной оценки. В данной ситуации необходима разработка методического подхода к оценке уровня конкурентоспособности региона. Показатель конкурентоспособности региона является итоговым показателем экономических систем, но некоторые авторы смешивают между собой понятия конкурентоспособность и конкурентные преимущества и позиции, которые по своей сути являются факторными признаками [1].

Одни специалисты считают, что в качестве основных показателей для определения уровня конкурентоспособности регионов должны выступать такие факторы, как: экономический и социальный рост региона; другие – внешние и внутренние факторы эффективного взаимодействия региона как системы; третьи – предлагают использовать территориальные пропорции и условия дифференциации экономики региона; четвёртые – пространственная дезинтеграция и т. д. При этом сегодня существует два общих подхода к определению параметров уровня конкурентоспособности регионов: один из них включает в себе построение ранговых или рейтинговых оценок региональных различий, а второй – определение рангов или рейтингов, характеризующих уровни дифференциации соответствующих показателей развития регионов. Именно в таких оценках отражается способность каждого региона демонстрировать свои лучшие черты, по которым можно судить о его конкурентоспособности.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является теоретическое обоснование и методическое обеспечение возможных оценок уровня конкурентоспособности регионов на основе формирования соответствующей комплексной системы показателей.

В соответствии с поставленной целью в данной работе решаются следующие научные задачи:

- разработка концепции формирования системы показателей конкурентоспособности региона;

- обоснование принципов классификации для систематизации факторов, влияющих на конкурентоспособность регионов;

- определение критериев оценки эффективности показателей конкурентоспособности региона.

Методы исследования

Методологической и теоретической основой исследования стали ключевые концепции и идеи, изложенные в классических и современных работах как отечественных, так и зарубежных учёных. В рамках системного подхода были применены следующие методы: описательный, индукция и дедукция, анализ и синтез, обобщение; научные и специализированные методы, включая наблюдение, научную абстракцию, абстрактное мышление, которое органично сочетается с конкретным представлением об объекте, его различных аспектах и процессах, а также методы структурно-функционального, логического и статистического анализа.

В ходе исследования целостности региональных экономических систем акцент был сделан на положениях общей теории систем, которая в широком смысле выступает как основополагающая наука, охватывающая всю совокупность проблем, связанных с исследованием, а в узком смысле представляет собой комплекс взаимодействующих

элементов с целью определения основных понятий и категорий, применяемых в анализе конкретных явлений и процессов.

Результаты исследования и их обсуждение

На современном этапе оценка конкурентоспособности регионов основывается на количественных и качественных характеристиках производительных сил. Эти характеристики демонстрируют, насколько эффективно региональная экономическая система может конкурировать с аналогичными системами в экономическом пространстве. Для проведения такой оценки необходима система показателей, которая, к сожалению, пока не завершена. Главная цель данной системы состоит в создании условий для позиционирования и сравнения различных регионов в пространственно-временном контексте, а также в выявлении факторов и резервов их развития или перехода на новый уровень [2].

Чтобы достичь этой цели, необходимо решить несколько ключевых задач, первоочередной из которых является определение понятия конкурентоспособности региона. С этой целью необходимо:

1. Провести комплексную оценку уровня конкурентоспособности.
2. Оценить уровень объективности анализа конкурентоспособности региона.
3. Определить потенциальные последствия влияния конкурентоспособности регионов на внутреннее развитие.

Все эти меры призваны гарантировать целостность системы показателей конкурентоспособности региона и содействовать достижению основной цели функционирования региональной экономической системы, как в настоящем, так и в будущем.

Объектом исследования в данной работе выступает конкурентоспособность региона, рассматриваемая как процесс обеспечения высокого уровня жизни населения и реализации имеющегося экономического потенциала в регионе (финансового, производственного, трудового, инвестиционного, ресурсного). В результате конкурентоспособность региона становится значимым показателем, наполняется содержанием и приобретает актуальность [3].

Факторы, оказывающие влияние на конкуренцию между регионами, можно разделить на следующие группы:

1. Природно-географические условия, определяющие наличие различных ресурсов на конкретной территории.
2. Организационная структура, обеспечивающая взаимодействие элементов производительных сил.
3. Субъективная взаимозависимость регионов, формирующаяся в результате отраслевого и территориального разделения труда.
4. Государственное регулирование, которое влияет на взаимодействие между регионами и поддерживает некоторые из них [4].

Конкуренция между регионами оценивается с помощью рейтинговых и ранговых систем, которые показывают, насколько каждый регион способен занять определённую позицию, отличающуюся как количественно, так и качественно от других. Конкурентоспособность региона определяется его способностью создавать лучшие условия для развития, что отражается в соответствующих оценках. Эта способность основана на возможностях региональной экономической системы эффективно использовать имеющийся потенциал [5].

Суть проблемы конкурентоспособности регионов сводится к определению конкурентных преимуществ и позиций, которые взаимосвязаны и взаимозависимы: конкурентоспособность является результатом, в то время как конкурентные преимущества и позиции выступают в роли факторов [6].

В этом контексте конкурентоспособность региона представляет собой качественную характеристику, в то время как конкурентные преимущества и позиции являются количественными показателями [7]. Поэтому важной задачей специалистов является посредством количественных измерений оценивать или определять качественное состояние любого региона в определённой совокупности себе подобных. Конкуренция потенциально проявляется в наличии или отсутствии конкурентных преимуществ, которые обеспечиваются соответствующими ресурсами и их свойствами [8]. Обычно эти различия проявляются в рыночной стоимости ресурсов, которая служит индикатором конкурентных преимуществ того или иного региона, на соответствующем рынке. Не только наличие определённых ресурсов на данной территории, но и их качество предопределяют возможности региональной конкурентоспособности. Информация о количественных показателях конкурентных преимуществ помогает создать объективное представление о состоянии и направлениях развития региональной экономической системы как на национальном, так и на мировом уровнях.

Проблему конкурентоспособности регионов можно анализировать, исходя из их конкурентных преимуществ, опираясь на количественную оценку элементов производительных сил, находящихся на данной территории. А для этого необходимо иметь в наличии соответствующую систему показателей, которая бы позволяла обеспечивать эквивалентность взаимодействия элементов производительных сил, посредством которой достигалось бы сопоставление результатов движения (роста или развития) региональных экономических систем, а вместе с ним (ними) и состояния региональной конкурентоспособности.

Для более точного понимания состояния конкурентоспособности регионов и обоснованного формирования соответствующей системы показателей необходимо присутствие некоторых понятий, среди которых выделить следующие:

регион – экономическое пространство (бизнес-среда), в котором сосредоточены и взаимодействуют расположенные в чётких границах конкретной территории элементы производительных сил (факторы производства);

региональная экономическая система – целостный комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих элементов производительных сил, который ориентирован на достижение конкретной экономической цели в пределах определённой территории;

региональная конкуренция – объективный процесс взаимодействия между различными регионами в экономическом пространстве страны (или мира), который возникает в результате разрешения противоречий в борьбе за более благоприятные условия жизни;

региональная конкурентоспособность – это способность региона создавать лучшие условия для развития своей территории, основанная на потенциальных возможностях региональной экономической системы;

региональные преимущества – наличие различных ресурсов (трудовые, материальные, природные), а также организационных, научно-технических и информационных возможностей для их эффективного использования;

региональные позиции – это конкретные элементы производительных сил, которые реально применяются в функционировании экономической системы региона;

показатели конкурентоспособности регионов – количественные и качественные характеристики, отражающие конкурентные преимущества и конкурентные позиции, которые служат для оценки экономического состояния региона и динамики его развития.

Данные формулировки определений позволяют более точно подойти к решению проблемы формирования системы показателей конкурентоспособности регионов. Основной целью создания системы показателей, отражающих региональную конкурентоспособность, должно стать объективное описание количества и качества

элементов производительных сил региона (региональных факторов производства). Это позволит позиционировать региональные экономические системы как на международной, так и на национальной арене, а также определить возможные направления их развития.

От того, сколько элементов производительных сил вовлечено в общественное производство, насколько тесные связи сложились между ними, в полной мере зависит способность экономической системы региона обеспечивать достижение поставленной перед ней главной цели, а именно: улучшение уровня жизни населения, проживающего на этой территории. На данный момент основным элементом производительных сил принято считать людей, средства производства и используемые людьми силы природы. Кроме того, по мере общественного развития к элементам производительных сил стали относиться формы и методы организации производства, науку и информацию. Взаимодействие указанных элементов производительных сил проникнуто внутренними противоречиями, которые обуславливают не только их развитие, но и развитие региональной экономической системы. Уровень развития производительных сил, который определяется качеством рабочей силы, техническим оснащением, степенью освоения природных ресурсов, уровнем научного прогресса, применением современных методов и форм организации производства, а также масштабами внедрения новейших материалов и технологий, определяет направления и динамику развития региональной экономической системы.

Движение и функционирование региональной экономической системы определяется определёнными закономерностями, среди которых можно выделить: циклическое развитие, влияние структуры и рынка, влияние региональных особенностей, взаимодействие спроса и предложения. Такие закономерности движения региональной экономической системы формируются под влиянием особенностей социально-экономического развития конкретных регионов и характеризуются определённой специализацией и соотношением факторов производства:

1. Между регионами происходит пространственное взаимодействие, которое проявляется во взаимозависимости их субъектов. Это означает, что изменения в одном регионе могут затрагивать и другие территории.

2. Устойчивое или равновесное состояние региональной экономической системы характеризуется тем, что ни один из её элементов не наносит ущерба другим. Все элементы в совокупности дополняют друг друга, создавая благоприятные условия (природные, экономические, социальные) для жизни населения на данной территории.

3. Сбалансированное или пропорциональное развитие подразумевает такую структуру экономики региона, которая обеспечивает максимальную эффективность благодаря территориальному и отраслевому разделению труда.

4. Формирование внутренней среды функционирования хозяйствующих субъектов может быть асимметричным или симметричным, что ставит вопрос о разграничении полномочий и функций управления на различных уровнях иерархии власти [9].

Эти закономерности оказывают прямое влияние на конкурентоспособность региональной экономической системы, которую оценивают с помощью соответствующих показателей.

Показатели бывают качественными и количественными. Качественный показатель – это величина какого-либо показателя в расчёте на единицу совокупности или на единицу другого показателя. Например, для характеристики региональной экономической системы используют душевые доходы или расходы населения, производство валовой добавленной стоимости в расчёте на одного жителя региона, себестоимость 1 т добытого угля и т. п. Качественная сторона показателя отражает суть явления в определённых условиях места и времени. Количественный показатель представляет собой размер, который может быть абсолютной или относительной

величиной явления. Примерами таких показателей являются объём валовой добавленной стоимости, региональный валовой продукт, численность населения и другие [10].

Каждый конкретный статистический показатель имеет качественную определённость, определённость пространства, определённость времени и количественную определённость. Число, лишённое хотя бы одной из этих характеристик, не может считаться статистическим показателем. Наряду с качественными и количественными «статистическими показателями используются показатели обобщающие, или статистические величины, выражающие размер или количественное соотношение экономических и социальных явлений, определённых их совокупностей или отдельных частей (групп) этих совокупностей» [11]. К таковым относятся, например, средняя величина, индекс или показатель вариации. Основу правильного расчёта обобщающих показателей составляет качественный анализ исследуемых явлений и процессов и выделения качественно однородных совокупностей.

Кроме того, могут использоваться интегральные (сводные) показатели, посредством которых процесс и явление сразу получают свою статистическую оценку, в которой соединяются воедино все количественные и качественные показатели.

Вопрос о необходимости создания системы показателей, характеризующих конкурентоспособность регионов, не вызывает сомнений. Проблемным может оказаться выбор интегрального показателя: это сопряжено с тем, что редукция этого показателя на частные обеспечивает завершённость всей системы, так как без интегрального показателя системы показателей как таковой не будет, останется лишь их набор. Выбор интегрального (сводного) показателя зависит от основной цели, которая отражает ключевые системные отношения, как в региональной экономической системе, так и при формировании системы показателей.

Система показателей конкурентоспособности регионов формируется на основе следующих ключевых принципов [9]:

целостности, посредством, которого обеспечивается достижение конкретной цели и выполняется одна или несколько функций;

самоорганизации, предполагающей организацию системы показателей таким образом, чтобы было обеспечено наилучшим образом достижение поставленной цели;

специализации, учитывающей как черты, характерные для всего хозяйства страны и отдельных региональных хозяйств, так и обладающей специфическими особенностями, определяющими условиями развития отдельных территорий.

Основными принципами формирования системы показателей конкурентоспособности выступают [12]:

автономность, согласно которой каждый в отдельности показатель характеризует отдельный элемент или этап процесса и явления и он не может быть заменён другим показателем;

независимость, обеспечивающая использование отдельного показателя вне связи с другими показателями для характеристики того или иного состояния отдельного элемента региональной экономической системы;

связанность, при которой каждый в отдельности показатель может использоваться в совокупности с другими показателями конкурентоспособности региона, не нарушая при этом целостности описываемого процесса и явления;

внутренняя замкнутость, обеспечивающая совокупности показателей системный характер присутствием в ней интегрального (сводного) показателя.

Система показателей конкурентоспособности регионов является целостной, поскольку ни один отдельный показатель не может полностью отразить состояние

и развитие региональной экономической системы [12]. Только в таком случае региональная конкурентоспособность приобретает необходимую очерченность, которая позволяет при помощи количественных и качественных характеристик каждому региону осуществлять пространственно-временную ориентацию.

Оценка конкурентоспособности регионов в современных условиях становится важным направлением аналитической работы на разных уровнях государственного управления. Объективность такой оценки в полной мере зависит от полноты той информации, которая используется для этих целей. Основное содержание используемой информации зависит, в первую очередь, от перечня статистических показателей, характеризующих региональную конкурентоспособность, как в количественном, так и в качественном отношении. При анализе конкурентоспособности регионов с учётом наличия конкурентных преимуществ и формирования конкурентных позиций можно предположить, что структура и состав системы показателей региональной конкурентоспособности будут соответствовать этим аспектам. Показатели конкурентоспособности регионов можно разделить на две категории. Первая категория включает показатели, отражающие конкурентные преимущества, а вторая – характеризует конкурентные позиции. Кроме того, состав показателей будет изменяться в зависимости от компонентов производительных сил [13].

Показатели конкурентоспособности регионов можно разделить на основные и вспомогательные. Основные показатели наиболее точно отражают характеристики конкретного элемента производительных сил, учитывая его роль в оценке конкурентных преимуществ и позиций. Вспомогательные показатели, в свою очередь, детализируют состояние отдельных компонентов производительных сил и их использование. При этом порядок использования этих показателей сохраняется таким, что основной показатель не может быть вспомогательным, но в то же время вспомогательный показатель может стать основным. Всё зависит от того, какой процесс или явление исследуются и какие при этом показатели используются. Например, при оценке конкурентных преимуществ по элементу производительных сил (люди) показатель численности явочного населения выступает как основной, а показатели численности экономически активного населения или численности безработных – как вспомогательные. Но при оценке конкурентных преимуществ по этому же элементу, но при оценке наличия трудоспособного населения – показатель численности экономически активного населения будет уже выступать как основной, а численность безработных – как вспомогательный. Точно так же при оценке конкурентных позиций по этому элементу показатель изменения численности населения (прирост населения) является основным, а естественный прирост населения (рождаемость и смертность) и миграционный прирост населения (прибывшие и выбывшие) – вспомогательными. Но при оценке естественного прироста населения показатель рождаемости выступает как основной, а показатели, вычисляемые только для отдельных групп населения, выделенных по различным признакам – возрасту, брачному состоянию и т. д. – как вспомогательные.

Становление региона как самостоятельного субъекта во внешнеэкономических и внутригосударственных связях, видение его как региональной экономической системы предопределяют необходимость совершенствования содержания и структуры региональной статистики.

Ввиду данного обстоятельства представляется возможным предложить некоторые меры, направленные на приведение статистической базы по региональной конкурентоспособности в соответствие реалиям и потребностям сегодняшнего положения регионов в экономическом пространстве страны.

Система показателей конкурентоспособности регионов может быть представлена в совокупности по основным признакам. К таким показателям системы, которые отражают отдельные элементы производительных сил, относятся:

А. Население региона:

1. Показатели конкурентных преимуществ отдельных регионов:

1.1. Количественные: численность населения; численность экономически активного населения; численность безработных и т. п.

1.2. Качественные: плотность населения на 1 кв.км.

2. Показатели конкурентных позиций отдельных регионов:

2.1. Количественные: прирост населения; естественный прирост населения (рождаемость, смертность); миграционный прирост населения и т. п.

2.2. Качественные: число родившихся на 1 000 человек; число умерших на 1 000 человек; уровень безработицы; продолжительность жизни населения и т. п.

Б. Средства производства:

1. Показатели конкурентных преимуществ отдельных регионов:

1.1. Количественные: стоимость основных средств; стоимость основных средств по видам экономической деятельности; состав основных средств; объем инвестиций в основной капитал и другие аналогичные показатели.

1.2. Качественные: фондовооруженность.

2. Показатели конкурентных позиций отдельных регионов:

2.1. Количественные: оборот основных средств (ввод и выбытие) и другие аналогичные показатели.

2.2. Качественные: коэффициент износа основных средств; коэффициент обновления основных средств и т. д.

В. Ресурсы региона:

1. Показатели конкурентных преимуществ отдельных регионов:

1.1. Количественные: размеры территории; посевные площади; земли лесного фонда; запасы природных ресурсов (по видам) и т. п.

1.2. Качественные: ресурсная обеспеченность: населения (в расчёте на 1 жителя) и территории (в расчёте на 1 кв. км); размеры территории на 1 жителя региона; удельный вес посевных площадей; удельный вес земель лесного фонда и т. п.

2. Показатели конкурентных позиций отдельных регионов:

2.1. Количественные: темпы изменений объемов производства (по видам экономической деятельности, по отраслям) и т. п.

2.2. Качественные: объем производства на 1 руб. основных средств; удельный вес отдельных видов экономической деятельности; плотность экономической деятельности и т. п.

Г. Формы и системы организации производства:

1. Показатели конкурентных преимуществ отдельных регионов:

1.1. Количественные: количество объектов ЕГРЮЛ; количество объектов ЕГРЮЛ по формам собственности; количество малых предприятий; количество финансовых групп; количество корпораций и т. п.

1.2. Качественные: количество предприятий на 1 000 работающих; количество малых предприятий на 1 000 работающих и т. п.

2. Показатели конкурентных позиций отдельных регионов:

2.1. Количественные: количество вновь созданных предприятий; количество изменивших форму собственности предприятий; количество вновь созданных малых предприятий и т. п.

2.2. Качественные: доля предприятий по формам собственности; доля предприятий, изменивших форму собственности и т. п.

Д. Наука и образование:

1. Показатели конкурентных преимуществ отдельных регионов:

1.1. Количественные: количество учреждений (организаций) образования (по уровням подготовки), науки; объёмы научных и научно-технических работ (по видам); количество научных и научно-технических работ (по видам) и т. п.

1.2. Качественные: количество учреждений образования на 1 000 обучающихся; количество научных организаций на 1 000 сотрудников; трудоёмкость выполнения научных и научно-технических работ и т. п.

2. Показатели конкурентных позиций отдельных регионов:

2.1. Количественные: численность грамотных; численность защитивших диссертации; численность аспирантов, докторантов; количество внедрённых в практику научных и научно-технических разработок (по видам) и т. п.

2.2. Качественные: удельный вес остепенённых научных работников; доля выпуска новой продукции в общем объёме; уровень образования и т. п.

Е. Коммуникации:

1. Показатели конкурентных преимуществ отдельных регионов:

1.1. Количественные: протяжённость дорог (железных и автомобильных); количество междугородних таксофонов; количество домашних телефонных аппаратов общего пользования; объёмы оказанных услуг предприятиями связи и т. п.

1.2. Качественные: плотность дорог (автомобильных и железных); уровень телефонизации: населения (на 1 000 человек) и территории (на 1 кв. км); объёмы оказанных услуг предприятием связи на 1 жителя и т. п.

2. Показатели конкурентных позиций отдельных регионов:

2.1. Количественные: грузооборот транспорта (автомобильного и железного); количество введённых телекоммуникаций и т. п.

2.2. Качественные: удельный вес отремонтированных и вновь построенных дорог (автомобильных и железных); коэффициент введения новых телекоммуникаций и т. п.

Ж. Показатели уровня конкурентоспособности региона:

1. Показатели конкурентных преимуществ отдельных регионов:

1.1. Количественные: объём производства валовой добавленной стоимости и объём производства валового регионального продукта.

1.2. Качественные: душевое производство валовой добавленной стоимости и душевое производство регионального валового продукта.

2. Показатели конкурентных позиций отдельных регионов:

2.1. Количественные: объёмы товарооборота (оптового и розничного).

2.2. Качественные: душевые доходы; душевые расходы; объёмы банковских сбережений в расчёте на 1 вкладчика; индекс человеческого развития.

В таком сочетании система показателей региональной конкурентоспособности обретает свой завершённый вид. Эта система по своему содержанию напоминает «дерево целей», в основании которого располагаются показатели, количественно и качественно описывающие основные элементы производительных сил. На самой вершине находятся сводные показатели, как количественные, так и качественные, которые отражают конкурентные преимущества и позиции каждого региона. Посредством использования системы показателей конкурентоспособности региона может осуществляться типологизация регионов (выделение и группировка региональных образований) по определённым признакам. Такая типологизация насущно необходима для осуществления задач государственной региональной политики. Кроме того, это важно также для системного описания и анализа экономического и социального положения регионов.

В процессе оценивания конкурентоспособности регионов определяющее значение имеют показатели, характеризующие наличие у того или иного региона конкурентных преимуществ и их использование, а именно конкурентные позиции [14].

Для сравнительной оценки конкурентоспособности регионов могут использоваться абсолютные и относительные показатели. Среди абсолютных показателей выделяются: показатели, характеризующие плотность экономического пространства; размещение в экономическом пространстве; связанность экономического пространства. Среди относительных показателей особое место занимают индексы (базисные и цепные), при помощи которых определяются не только направления (характер) использования конкурентных преимуществ, но и скорость их преобразования, что позволяет с большой долей уверенности предполагать (прогнозировать) возможные изменения в пространственном расположении каждого региона.

Составленные на основе абсолютных и относительных показателей рейтинги и ранги регионов будут являться сопоставимыми, и сравнительная их оценка будет носить обоснованный характер. Последнее обстоятельство играет важную роль, так как необоснованный характер выбора и использования даже одного показателя разрушает целостную картину конкурентной борьбы регионов и вносит непреднамеренные ошибки в возможные изменения стратегий их развития. А конкурентная борьба ошибок не прощает: о чём свидетельствует отечественный опыт развития отдельных регионов. Вроде бы все знают о природе возникновения и развития территориальной дифференциации, но, к сожалению, она меньше не становится. А причина лежит на поверхности явления – неверно используются (не те и не так) основные показатели развития территории, а отсюда – делаются и неверные обобщения и вектор движения выбирается смещённый (в сторону централизованного перераспределения отдельных ресурсов и выравнивания на их основе условий развития отдельных территорий).

Таким образом, система показателей конкурентоспособности регионов приобретает чёткие очертания и получает завершённый вид. Получаемые при помощи оценки конкурентоспособности региона соответствующие рейтинги и ранги вполне обоснованно позволяют судить о месте пребывания того или иного региона в системе себе подобных. Знания «координат» позиционирования регионов в экономическом пространстве страны могут служить отправной точкой для выбора дальнейшей траектории движения региональной экономической системы. Что делает саму систему показателей конкурентоспособности региона действенным инструментом управления экономическим и социальным развитием любой по размерам территории.

В работе представлены расчётные зависимости, которые позволяют оценить эффективность, основываясь на предложенной системе показателей конкурентоспособности регионов. Эта система принимает во внимание как количественные, так и качественные характеристики производительных сил, включая их основные признаки.

Эффективность региональной конкурентоспособности – это один из основных способов оценки функционирования региональной экономической системы. Она проявляется во взаимодействии конкурентных преимуществ региона и предприятий, находящихся на его территории. В таблице 1 представлена система показателей конкурентоспособности региона [15].

Критерий эффективности конкурентоспособности региона отражает, насколько успешно работает и развивается экономическая система данного региона. Он показывает уровень локализации результатов в регионе, учитывая его конкурентные преимущества. Это способствует созданию благоприятных условий для воспроизводства основных производительных сил на региональном уровне.

Таблица 1 – Система показателей эффективности конкурентоспособности регионов
 Table 1 – System of indicators of regional competitiveness efficiency

Показатели	Расчётная составляющая
1. Население региона	$\mathcal{E}_P^{\mathcal{N}} = \frac{\mathcal{N} - \mathcal{N}_{np}}{\mathcal{N}_{выб}} \times \frac{РВП_{\mathcal{N}}}{РВП_{\mathcal{C}}},$ где $\mathcal{N}$ – численность населения в регионе; $\mathcal{N}_{np}$ – прирост населения, $\mathcal{N}_{выб}$ – выбытие населения в регионе; $РВП$ – среднедушевой объём валовой добавленной стоимости (валового регионального продукта) в регионе (с индексом $\mathcal{N}$ – потребленный, с индексом $\mathcal{C}$ – созданный)
2. Средства производства	$\mathcal{E}_P^{OC} = \frac{OC - OC_{\mathcal{C}}}{OC_{\mathcal{C}}_{\mathcal{C}}} \times \frac{РВП_{\mathcal{N}}}{РВП_{\mathcal{C}}},$ где OC – стоимость основных средств в регионе; $OC_{\mathcal{C}}$ – ввод основных средств в регионе, $OC_{\mathcal{C}}_{\mathcal{C}}$ – выбытие основных средств в регионе
3. Ресурсы региона	$\mathcal{E}_P^{I_{\mathcal{N}}} = \frac{\mathcal{E}_{I_{\mathcal{N}}} - I_{I_{\mathcal{N}}}}{I_{I_{\mathcal{N}}}} \times \frac{P}{P_{\mathcal{C}}},$ где $\mathcal{E}_{I_{\mathcal{N}}}$ – стоимость продукции, вывозимой за пределы региона и производимой на его территории; $I_{I_{\mathcal{N}}}$ – стоимость продукции, ввозимой на территорию региона; P – ресурсная обеспеченность населения (в расчёте на одного жителя) и/или территории (в расчёте на 1 кв. км) (с индексом P – региона, с индексом $\mathcal{C}$ – страны)
4. Формы и системы организации производства	$\mathcal{E}_P^{OP} = \frac{P_{\mathcal{H}} - P_{\mathcal{L}}}{P_{\mathcal{L}}} \times \frac{РВП_{\mathcal{N}}}{РВП_{\mathcal{C}}},$ где $P_{\mathcal{H}}$ – число вновь открытых (новых) предприятий в регионе, $P_{\mathcal{L}}$ – число ликвидированных предприятий в регионе
5. Наука и образование	$\mathcal{E}_P^{HO} = \frac{H_{\text{Выпол}} - H_{\text{Внедр}}}{H_{\text{Выпол}}} \times \frac{РВП_{\mathcal{N}}}{РВП_{\mathcal{C}}},$ где $H_{\text{Выпол}}$ – объёмы выполненных научных и научно-технических работ; $H_{\text{Внедр}}$ – объёмы внедрения результатов научных и научно-технических работ в практику
6. Коммуникации	$\mathcal{E}_P^I = \frac{ГОТ_P}{ГОТ_{\mathcal{C}}} \times \frac{РВП_{\mathcal{N}}}{РВП_{\mathcal{C}}},$ где $ГОТ_P$ – грузооборот транспорта (автомобильного или железнодорожного) в регионе, $ГОТ_{\mathcal{C}}$ – грузооборот транспорта (автомобильного или железнодорожного) в стране. Кроме того, для оценки эффективности региональной конкурентоспособности можно использовать такие обобщающие показатели, как сравнение плотности дорог (автомобильных и железных) в регионе и стране, уровни телефонизации населения (на 1000 чел.) и территории (на 1 кв. км) региона и страны и др.
7. Показатель уровня конкурентоспособности региона	$\mathcal{E}_P^{IC} = \frac{РВП_{\mathcal{C}} - РВП_{\mathcal{N}}}{РВП_{\mathcal{C}}} \times \frac{ПТ_P}{ПТ_{\mathcal{C}}},$ где $ПТ$ – производительность общественного труда (с индексом P – в регионе, с индексом $\mathcal{C}$ – в стране)

Выводы

Выделение системы показателей региональной конкурентоспособности возможно на основе определённых принципов, основными среди которых являются:

целостность (посредством которой обеспечивается достижение конкретной цели и выполнение одной или нескольких функций);

самоорганизация (предполагающая организацию системы показателей таким образом, чтобы достигалась поставленная цель);

специализация (при которой сохраняется учёт черт, присущих как всему хозяйственному комплексу страны, так и его отдельным территориальным составляющим).

Целостность системы показателей конкурентоспособности регионов заключается в том, что помимо отдельных показателей, отражающих количественные и качественные аспекты конкурентных преимуществ и позиций конкретного региона, необходимо наличие сводного показателя уровня конкурентоспособности региона. Это позволяет проводить комплексную оценку конкурентоспособности региона.

Список источников

1. Данилова И. В., Савельева И. В., Лапо А. С. Оценка стратегической социально-экономической политики региона: методический подход // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13, № 2. С. 17-27. <https://doi.org/10.14529/em190202>.

2. Агафоненко О. Ю. Организационный механизм реализации структурной трансформации экономики региона // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 31. С. 6-17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10043030>.

3. Гилев П. Д. Социально-экономическое развитие региона как объект исследования и прогнозирования // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 2. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2022/02/97711>.

4. Арсланова А. Ф., Баймухаметов Т. А., Лукьянов Р. В. и др. Сущность региональной социально-экономической политики // ModernEconomySuccess. 2022. № 2. С. 43-47. URL: <https://mes-journal.ru/archives/10437>.

5. Василенко В. Н. Основные характеристики экономического пространства (теоретический дискурс) // Федерализм. 2017. № 4(88). С. 113-128. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2017-4-113-128>.

6. Лапыгин Д. Ю. Разработка стратегии развития региона: система инструментов. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 217 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/567392>.

7. Блаженкова Н. М., Байрушина Ф. Ф. О проблемах проведения мониторинга социально-экономического развития региона в современных условиях хозяйствования // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 1(39). С. 94-100. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-1-39-94-100>.

8. Подгорный В. В., Верига А. В. Эффективная региональная экономическая политика: влияние государственной институциональной политики и современного правопонимания // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 32. С. 152-170. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10430308>.

9. Агафоненко О. Ю. Региональная конкурентоспособность как характеристика взаимодействия экономических систем // Исследователь года 2023: Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 2023. С. 18-27. <https://doi.org/10.46916/11042023-1-978-5-00174-939-4>.

10. Петрушевский Ю. Л., Верига А. В. Методический подход к регулированию региональных диспропорций в национальной экономике // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 31. С. 157-168. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047215>.

11. Петрушевский Ю. Л., Верига А. В., Грязева М. С. Формирование конкурентного потенциала региона // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2023. № 31. С. 176-183. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10057829>.

12. Агафоненко О. Ю. Анализ показателей и критерия эффективности региональной конкурентоспособности // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2020. № 1(17). С. 194-203. EDN: TOIIGN.

13. Пономаренко Е. В., Жидченко В. Д., Верига А. В. Сбалансированное региональное развитие с использованием теории ограничений систем // Научный журнал «Менеджер». 2022. № 2(100). С. 70-81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6598563>.

14. Кузьбожев Э. Н., Козьева И. А., Световцева М. Г. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил): учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 431 с. URL: <https://urait.ru/bcode/468345>.

15. Петрушевский Ю. Л., Агафоненко О. Ю. Конкурентоспособность как форма функционирования региональной экономической системы // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2022. № 26. С. 193-201. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6911816>.

Информация об авторе

О. Ю. Агафоненко – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the author

O. Yu. Agafonenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.04.2025; одобрена после рецензирования 25.04.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 12.04.2025; approved after reviewing 25.04.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 91-105.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):91-105.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК: 338.48
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15697453>

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Светлана Анатольевна Боголюбова¹, Денис Юрьевич Лебедев²

¹Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного
хозяйства и государственной службы, Санкт-Петербург, Россия,
deni49@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0290-6378>

²Санкт-Петербургский университет технологий управления экономики, Санкт-
Петербург, Россия, d.lebedev@glorax.com, <https://orcid.org/0000-0002-8264-5309>

Аннотация. Основной целью написания статьи явился анализ современного состояния развития инфраструктуры туризма в регионах России и определение дальнейших направлений развития с учётом повышения требований туристов к её содержанию и качеству. Ввиду отсутствия единого мнения в отношении понятия «туристская инфраструктура», в статье на основе изучения различных взглядов учёных уточнено определение с включением в него свойств, которые отражают современные и перспективные тенденции в науке и практике общественного развития. Среди таких свойств: природа происхождения, комплексность, связность, изменчивость, целевая направленность. Авторами были проанализированы статистические сведения, которые характеризуют текущее положение и тенденции развития внутреннего туризма, а также ключевые его элементы. Определено, что средства размещения, как важный элемент инфраструктуры туризма, активно развиваются в регионах с высоким индексом туристской привлекательности. Выявлена неравномерность в развитии туристской инфраструктуры, на которую оказывают влияние как факторы, собственно связанные с туризмом, так и не зависящие от его развития. Среди факторов, препятствующих развитию туристской инфраструктуры в России, следует выделить недостаток финансирования и сложность привлечения инвестиций, а также формирование и активацию новых явлений и связей, ранее не относящихся к туризму. Эти факторы усложняют инфраструктурные задачи. Повышение требований со стороны потребителей к комфорту и качеству услуг вынуждает создавать современную туристскую инфраструктуру. С этой проблемой вполне успешно начал справляться туристский девелопмент. Практическая значимость исследования заключается в выявлении факторов новой природы, которые необходимо учитывать при разработке туристских проектов по развитию туристской инфраструктуры.

Ключевые слова: туризм, туристская инфраструктура, индекс привлекательности регионов, туристский девелопмент, комплексный подход

Для цитирования: Боголюбова С. А., Лебедев Д. Ю. Факторы развития современной туристской инфраструктуры: региональный аспект // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 91-105. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697453>.

Original article

FACTORS OF MODERN TOURISM INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT: REGIONAL ASPECT

Svetlana A. Bogolyubova¹, Denis Yu. Lebedev²

¹St. Petersburg State University of Economics, North-West Institute of Management RANEPA, St. Petersburg, Russia, deni49@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0290-6378>

²St. Petersburg University of Management Technologies of Economics, St. Petersburg, Russia, d.lebedev@glorax.com, <https://orcid.org/0000-0002-8264-5309>

Abstract. The main purpose of this article is to analyse the current state of tourism infrastructure in Russian regions, and to identify future directions for development, considering the increasing demands of tourists for content and quality of services. In view of the lack of a common opinion on the concept of 'tourism infrastructure', the article, based on the study of different views of scientists, clarifies the definition with the inclusion of properties that reflect modern and promising trends in science and practice of social development. Among such properties are: nature of origin, complexity, connectivity, variability, target orientation. The authors have analysed statistical data that characterize the current situation and trends in the development of domestic tourism, as well as its key elements. It was determined that accommodation facilities, as an important element of tourism infrastructure, are actively developing in regions with a high index of tourist attractiveness. The unevenness in the development of tourism infrastructure is revealed, which is influenced by both factors related to tourism itself and those that do not depend on its development. Among the factors hindering the development of tourism infrastructure in Russia are the lack of funding and the difficulty of attracting investment, as well as the formation and activation of new phenomena and links not previously associated with tourism. These factors complicate infrastructure tasks. Increasing demands from consumers for comfort and quality of services force to create the following types of infrastructure.

Keywords: tourism, tourism infrastructure, regional attractiveness index, tourism development, integrated approach

For citation: Bogolyubova S. A., Lebedev D. Yu. Factors of modern tourism infrastructure development: regional aspect // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):91-105. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697453>.

Введение

Наличие у государства чёткой стратегии в области туризма обеспечивает её успех на рынке туристских услуг. Во многих странах существуют официально утверждённые национальные программы развития туризма, в которых достаточно чётко определены цели и задачи государственной политики в области туризма. В них отражены вклад туризма в развитие экономики регионов, ресурсный потенциал, приоритетные направления развития. Отмечается важная роль туристской инфраструктуры не только как объединяющей все ресурсы индустрии туризма, но и составной части региональной экономики. Благодаря туристской инфраструктуре происходит развитие транспортных сетей, торговли, информационных и бытовых коммуникаций, формируются новые рабочие места, происходит генерация дополнительных доходов в региональные бюджеты, повышается уровень жизни населения и т. д. Однако не всегда в этих документах учитываются интересы внутренних потребителей [1, с. 269-270]. В Российской Федерации в целях стимулирования развития внутреннего и въездного

туризма в 2025 году была принята национальная программа «Туризм и гостеприимство», в состав которой входит федеральный проект «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения», на реализацию которого предусмотрено 370 млрд руб. Основной задачей проекта является создание и развитие современной, качественной и доступной туристской инфраструктуры. Это происходит во многом и благодаря участию регионов в строительстве модульных гостиниц и получению региональной субсидии на некапитальную инфраструктуру, улучшению транспортной и инженерной инфраструктуры. Основной акцент в нацпроекте сделан на строительстве гостиничных комплексов в Краснодарском и Приморском крае, Калининградской и Запорожской областях, Санкт-Петербурге, Крыму и Дагестане¹. Таким образом, к 2030 году в регионах России будет построено 1,48 млн номеров, а количество внутренних поездок достигнет 140 млн.²

В условиях увеличения туристского спроса, его всё большей индивидуализации, повышения требований к уровню комфорта, анализ и оценка состояния региональной туристской инфраструктуры, выявление проблем и направлений дальнейшего развития, разработка действенных механизмов управления становятся как никогда актуальными и требующими своей тщательной проработки.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в анализе современного состояния развития инфраструктуры туризма в регионах России и определении дальнейших направлений развития с учётом повышения требований к её содержанию и качеству.

Основные задачи, стоящие перед исследователями для решения поставленной цели, заключались в:

- исследовании сущности понятия «туристская инфраструктура»;
- выявлении и структуризации факторов, оказывающих влияние на развитие современной туристской инфраструктуры;
- разработке предложений по стимулированию развития туристской инфраструктуры.

Методы исследования

При написании статьи были использованы научные публикации российских и зарубежных авторов, посвящённые вопросам развития туристской инфраструктуры [2-15], статистические данные Росстата, источники Интернет. Для оценки туристской привлекательности регионов России были использованы данные КБ «Стрелка»³, полученные с применением технологии удалённого анализа социальной активности и особенностей восприятия городских объектов на материалах массива данных SML. Использование методов анализа, синтеза, сравнения, дедуктивного и индуктивного методов позволили уточнить понятийный аппарат и сделать выводы о состоянии и направлениях развития туристской инфраструктуры в регионах России на современном этапе.

Результаты исследования и их обсуждение

Одними из ключевых факторов, повлиявших на развитие туризма в последние годы, стали цифровизация, пандемия COVID-19, нарушение политической стабильности, инфляция. Лёгкость передвижения и растущая осведомлённость о возможностях туристских регионов благодаря Интернет привели к экспоненциальному росту

¹ Эксперты рассказали, как новый нацпроект изменит туристскую индустрию в России. URL: <https://ren.tv/news/v-rossii/1249618-eksperty-rasskazali-kak-novy-i-natsproekt-izmenit-turindustriiu-v-rossii>.

² Создание номерного фонда, инфраструктуры и точек притяжения. URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/sozдание-nomernogo-fonda-infrastruktury-i-tochek-prityazheniya/>.

³ Strelka КБ. Сегментация по характеру образа. URL: <https://tourism-index.strelka-kb.com/segmentationpower>.

туристского рынка⁴. По данным Statista Research Department, опубликованным 22 января 2025 года, количество туристских прибытий в мире превысило отметку в 1,4 млрд в 2024 году, достигнув допандемийного уровня и продемонстрировав высокие темпы роста (2022/2021 – 24 %, 2023/2022 – 34 %, 2024/2023 – 11 %) (рисунок 1).

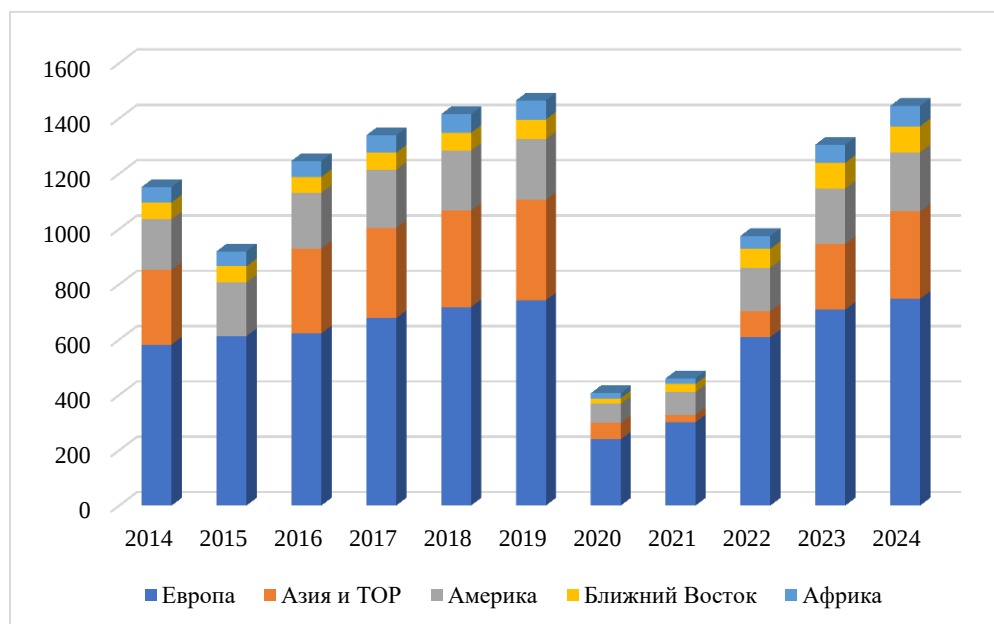


Рисунок 1 – Динамика мирового туристского потока, млрд прибытий⁵
Figure 1 – Dynamics of world tourist flow, billion arrivals

На столь быстрый выход из кризиса оказал влияние большой отложенный спрос, увеличение количества различных видов транспорта, в том числе расширение авиасообщений, восстановление азиатского и китайского рынков. Для российского туризма важную роль играет заключённое соглашение о сотрудничестве с государствами стран Персидского залива и Азиатско-Тихоокеанского региона (Азия и TOP).

Что касается России, то и здесь мы отмечаем высокие темпы роста туристского потока. Так, в 2024 году он достиг рекордной отметки в 92 млн прибытий, что на 11 % больше, чем в 2023 году. Эксперты полагают, что если сохранятся такие темпы роста, то вклад туризма в ВВП РФ к 2030 году увеличится с 2,8 % до 5 %, а количество поездок – на 60 %. Среди российских регионов отметим, что лидирующие позиции занимают Москва, Краснодарский край, Санкт-Петербург. Однако на туристической карте России появляются и новые регионы, особенно в Сибири и на Дальнем Востоке, притягивающие внимание не только российских, но и зарубежных туристов. Так, в Хабаровском крае иностранный турпоток вырос почти на 204 %. Среди регионов лидерство по приросту удерживают Республика Тыва (+64,8 %), Чеченская Республика (+58,8 %), Рязанская область (+46,5 %). Также высокие показатели отмечаются в Ростовской, Ульяновской, Смоленской, Омской, Оренбургской и Томской областях, Чувашской Республике⁶. Увеличение спроса на внутренний туризм требует

⁴ Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. URL: <https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism-hospitality/>.

⁵ Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. URL: <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2010/>.

⁶ В 2024 году турпоездок по России составило 92 млн. URL: <https://eurasianmagazine.ru/news/v-2024-godu-kolichestvo-turpoezdok-po-rossii-sostavilo-92-mln-/>.

и «существенного ускорения темпов строительства номерного фонда, а также туристической и обеспечивающей инфраструктур»⁷.

Безусловно, чтобы туризм устойчиво развивался и стал фактором социально-экономического развития регионов России, необходимо наличие в достаточном объёме качественной инфраструктуры туризма, удовлетворяющей возрастающие потребности туристов. Особенно важно эффективно использовать имеющиеся ресурсы и привлекать инвестиционные средства для их развития.

Анализ научных источников показал, что понятие «инфраструктура» стало употребляться экономистами с середины 60-х годов прошлого века. Во многом большая заслуга принадлежит А. Льюису. Р. Нурже, А. Хиршману и А. Янгсону [5]. Раскрывая сущность инфраструктуры, они указывали, что стоимость конечного продукта включает в себя не только затраты на производство самого продукта, но и затраты на транспорт, размещение, строительство, снабжение, сбыт, рекламу и т. д. Отталкиваясь от происхождения понятия «инфраструктура» (в пер. с лат. «infra» – ниже, «structure» – строение), можно полагать, что под инфраструктурой туризма понимается то, что составляет основу его развития. Однако по-прежнему нет чёткого понимания этого термина. По всей видимости, причина неустоявшегося понятийного аппарата заключается в динамичном развитии туризма, представляющего собой крупный межотраслевой комплекс экономики, который изменяется под влиянием факторов внешней и внутренней природы. Он включает в себя предприятия различной отраслевой принадлежности, в которых реализуются производственные и непроизводственные функции. А, следовательно, под влиянием этих факторов изменяется и сама инфраструктура и понимание того, какой она должна быть, чтобы удовлетворить возрастающие потребности туристов.

Изучив множество определений термина «инфраструктура туризма», сформулированных с 2000 года и по наши дни, авторы выделили ключевые характеристики, определяющие её сущность:

- комплекс действующих сооружений и сетей, предназначенных для функционирования предприятий туризма (Биржаков М. Б. [2, с. 94], Зорин И. В., Квартальнов В. А. [3, с. 104], Каширин С. В. [4, с. 122-129], Марьин А. В., Фомин П. А. [5, с. 157]);
- система объектов и предприятий производственной и непроизводственной сферы, обеспечивающих доступ к туристским ресурсам и удовлетворяющих потребности туристов (например, Величкина А. В. [6], Косманев А. Л. [7], Волкова Т. А. [8]);
- объекты, предназначенные для обслуживания собственно туристов, а также обеспечивающую и поддерживающую инфраструктуру отдельной территории (Севастьянова С. А. [9, с. 15], Валькова Т. М., Кружалин В. И. [10]);
- неразрывность связи с развитием туризма и переходом на качественно новый уровень (Енин А. Е., Азизова А. Н. [11]);
- внесистемность и самостоятельность хозяйствующих субъектов, объединённых полностью или частично общей задачей предоставления услуг туристу, т. е. двойственность использования (Лазарев В. А. [12]);
- материальные и нематериальные свойства объектов, использование которых в полной мере позволяет удовлетворить потребности туристов (Василиха Д. Ф. [13, с. 6]);
- дополняющие друг друга виды экономической деятельности, удовлетворяющие потребности туристов (Максанова Л. Б.-Ж., Дагданова С. Ж. [14, с. 127-128]);
- существенное отличие для различных видов туризмов, особая роль отводится экологической инфраструктуре (Морозов М. А., Морозова Н. С. [15, с. 6-8]).

⁷ В Минэкономразвития отметили рост инвестиционной активности на фоне растущего спроса на внутренний туризм. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_otmetili_rost_investicionnoy_aktivnosti_na_fone_rastushchego_sprosa_na_vnutrenniy_turizm.html.

При этом первоначально к инфраструктуре туризма относили транспорт, инженерные и коммуникационные сети, коммунальное хозяйство, объекты экологической очистки, социальную и институциональную инфраструктуру, средства размещения, питания, развлечения, предприятия сувенирной продукции. В дальнейшем сюда стали относить и такие факторы производства, как финансово-кредитные учреждения, страховые компании, торгово-развлекательные центры, общественные пространства и другие, без которых невозможно развитие современного туризма. Всё более важную роль в настоящее время играют информационные технологии, такие как системы бронирования и резервирования, туристские виртуальные сообщества, геоинформационные системы, системы поддержки туристского бизнеса в Интернет, электронная коммерция, SRM-системы, IT в системах управления предприятиями, службы и системы безопасности.

Следовательно, для полного удовлетворения туристов в инфраструктуру туризма включаются как собственно туристская инфраструктура, являющаяся надстройкой по отношению к базисной инфраструктуре региона, на территории которого развивается туризм, так и региональная инфраструктура, обеспечивающая и поддерживающая функционирование основной туристской инфраструктуры. Здесь мы согласны с мнением Боголюбова В. С. и Севастьяновой С. А., что «если в какой-то местности имеется инфраструктура, предназначенная для местного населения, и туда начинает формироваться туристский поток, то он начинает пользоваться сначала этой инфраструктурой, однако региональной инфраструктуры становится недостаточно, чтобы удовлетворить возросший спрос на услуги, и требуется дополнительное введение новых инфраструктурных объектов как основных, так и сопутствующих и поддерживающих» [8]. Поясним, что основная туристская инфраструктура состоит из аттракторов [9, с. 10-19], средств размещения, предприятий общественного питания, турфирм-организаторов, транспортной инфраструктуры, экскурсионных организаций, информационных центров⁸.

Среди элементов инфраструктуры особо следует выделить инфраструктуру размещения (гостиницы, гостевые дома, базы отдыха, глэмпинги, пансионаты и другие), которая, являясь капиталоемкой и долго окупаемой, одна из первых реагирует на развитие турбизнеса, «отражая общие тенденции и одновременно определяя перспективы и возможности развития регионального туризма» [16, с. 73].

Так, согласно национальному проекту «Туризм и гостеприимство», к 2030 году в России должны быть построены как крупные, так и небольшие отели, в том числе и модульные с общей ёмкостью в 1,48 млн номеров, из них – 238 тыс. – это новый номерной фонд⁹. Это позволит удовлетворить потребности и требовательных туристов, и среднего сегмента, так как именно дефицит номеров среднего класса с приемлемым качеством и доступной ценой ощущался в последние годы сильнее всего. И вот здесь интересным является факт выбора средств размещения в регионах России. Так, в Краснодарском крае – лидере по количеству средств размещения (26,1 % всех гостиниц) и количеству номерного фонда (31,4 %), услугами гостиниц пользуются меньше, чем, например, в Москве (рисунок 2). А вот по уровню загрузки номерного фонда лидирует Санкт-Петербург (63 %) и далее – Ставропольский край (56 %), Москва (46 %)¹⁰.

⁸ Отзывы об организациях, фирмах, компаниях Москвы, Санкт-Петербурга | Отзывы обо всём – Известник. URL: <https://известник.рф/stati/otdyh-i-razvlecheniya/turisticheskaya-infrastruktura>.

⁹ Туристический поток с размещением в гостиницах или других местах отдыха по России к концу года превысит 96,4 миллиона человек. URL: <https://www.csr.ru/ru/news/turisticheskij-potok-s-razmeshcheniem-v-gostinitsakh-ili-drugikh-mestakh-otdykha-po-rossii-k-kontsu-goda-prevysit-96-4-milliona-chelovek/>.

¹⁰ Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2024 году // Центр экономики рынков. URL: <https://research-center.ru/hotels/Анализ%20рынка%20гостиничных%20услуг%20в%20России%20в%202024%20г.pdf>.

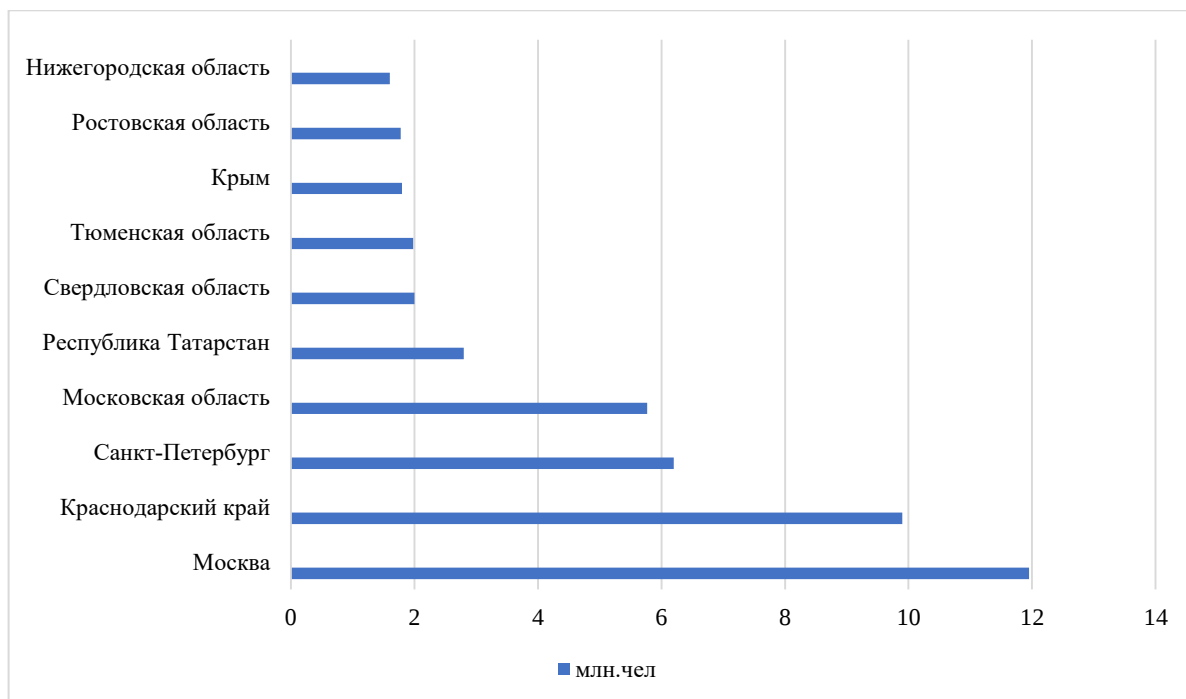


Рисунок 2 – Выбор туристами гостиниц в регионах России
 Figure 2 – Tourists' choice of hotels in Russian regions

Пик загрузки, как правило, приходится на июль месяц (95 %) – период школьных каникул и массовых отпусков. Среднее время пребывания в гостиницах – 4,28 дня. Наиболее востребованными являются гостевые дома, базы отдыха, апартаменты. По всей видимости, основным фактором, определяющим потребительское поведение, является приемлемый уровень цен для массового среднего сегмента. Так как на рост цены существенное влияние оказали инфляция, а также повышение предложения на размещение в объектах размещения комфорт-класса для платежеспособных туристов, ограниченных в возможностях отдыха за рубежом.

Таким образом, размытость понятия «инфраструктура туризма» объясняется отсутствием четких критериев и неопределённостью круга её объектов, что связано, на наш взгляд, с усложняющимся характером туристской деятельности. Выделив основные её характеристики, приходим к выводу, что инфраструктура туризма представляет собой межотраслевой комплекс, в состав которого входят взаимосвязанные, количественно и качественно изменяющиеся структурные элементы основной, поддерживающей и обеспечивающей инфраструктур, обладающие материальными и нематериальными свойствами, обеспечивающие доступ к туристским ресурсам и их надлежащее использование с целью удовлетворения возрастающих потребностей туристов и устойчивого развития туристской деятельности в регионе.

Заметим, что постоянное возрастание общественных и индивидуальных потребностей сказывается и на повышении требований к туристским услугам в категории «цена-качество-ценность» к обслуживающей и поддерживающей инфраструктуре. В этой связи, как указывает Степанова С. В. [16, с. 70], развитая туристская инфраструктура, соответствующая международным стандартам, будет способствовать притяжению туристских потоков и, наоборот, недостаточно развитая туристская инфраструктура (высокий износ материальных фондов, недостаточность средств размещения, удовлетворяющих потребности различных групп

туристов, неустойчивый WI-FI или его отсутствие, значительная территориальная дифференциация и т. д.) препятствуют раскрытию и использованию туристско-рекреационного потенциала региона. В связи с этим становится всё более очевидным, что достижение долгосрочных целей региональной туристской политики возможно только на основе координации и объединения усилий всех заинтересованных сторон (органов власти, предпринимательских структур, общественных образовательных, научных организаций, туристов и местного населения).

Проведённый анализ развития туризма вскрыл неоднородность в развитии его основной инфраструктуры в регионах России, а также наличие дисбаланса между спросом и предложением. Так, по данным исследований экспертов Контур Фокуса, количество турфирм с 2023 по 2024 год увеличилось на 2,5 %. Особенно заметный рост отмечается в регионах Северного Кавказа (в Чечне – на 22,97 %, Дагестане – на 19,57 %), Татарстане (+4,18 %), Башкирии (+8,67 %), которые становятся всё более популярными у туристов – ценителей активных видов отдыха (рисунок 3). Лидерами по количеству турфирм по-прежнему остаются Москва и Санкт-Петербург.

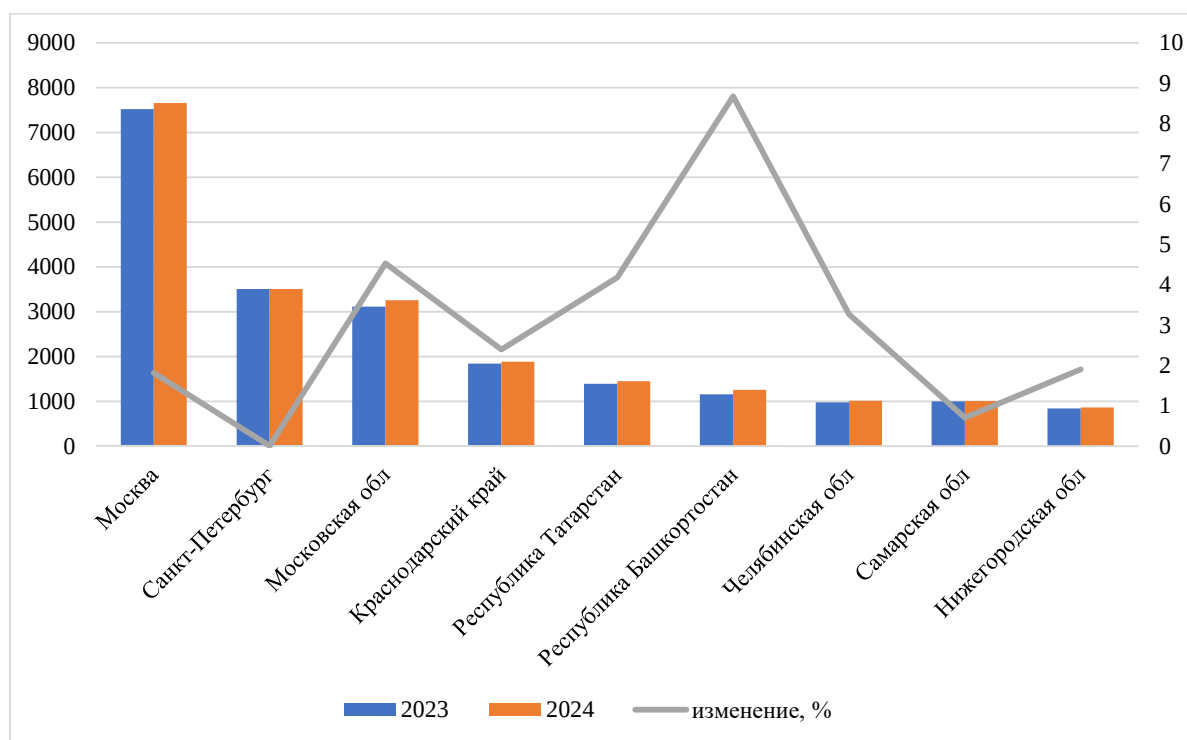


Рисунок 3 – Регионы с активным ростом турбизнеса
Figure 3 – Regions with active growth of tourism business

Среди регионов, в которых туристический бизнес активно сокращается, эксперты выделяют Еврейскую автономную область (-10 %), Чукотский автономный округ (-8,33 %), Ненецкий автономный округ (-6,43 %)¹¹. Сокращение коснулось также Крыма и Ростовской области. Основная причина – временные логистические ограничения в связи с закрытием аэропорта и сохраняющейся напряжённостью по причине близости этих территорий к зоне проведения СВО (рисунок 4).

¹¹ Рынок туризма в России: рост на Северном Кавказе, сокращение в Крыму и на Дальнем Востоке. URL: https://kontur.ru/press/news/53127-rynok_turizma_v_rossii.

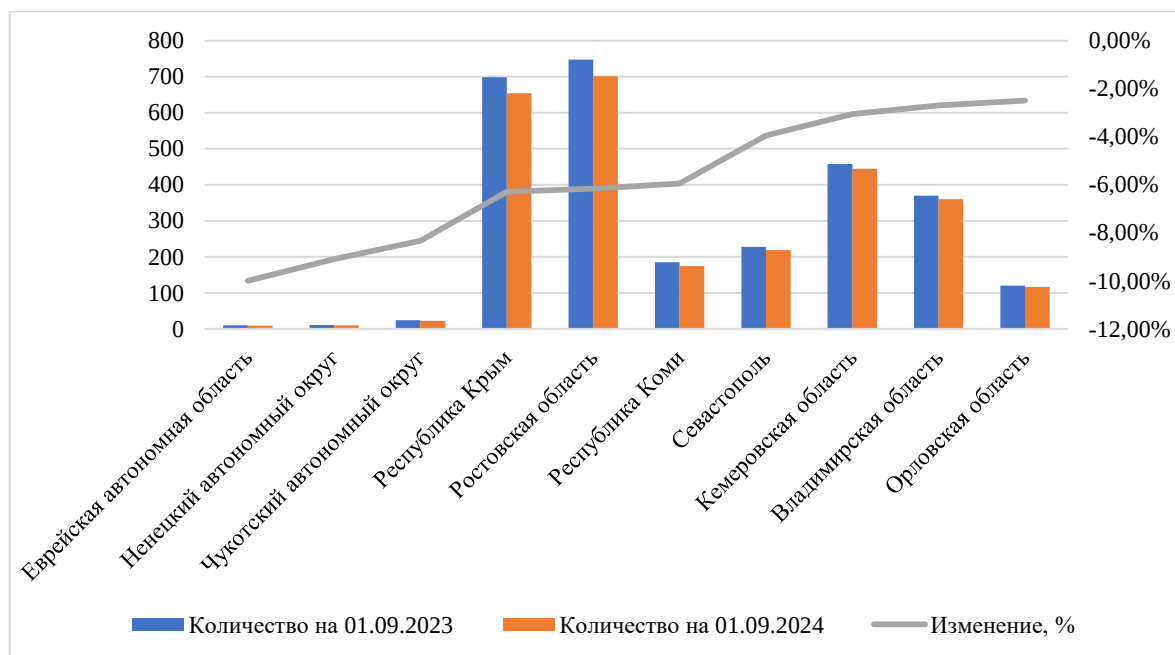


Рисунок 4 – Регионы с замедлением темпов развития туризма
 Figure 4 – Regions with slower tourism development rates

По развитию инфраструктуры размещения лидерами по приросту являются Республика Дагестан (+82,2 %), Москва (+38,6 %), Республика Адыгея (+28,1 %), Мурманская область (+20,1 %) и Чеченская Республика (+20,0 %)¹² (рисунок 5).

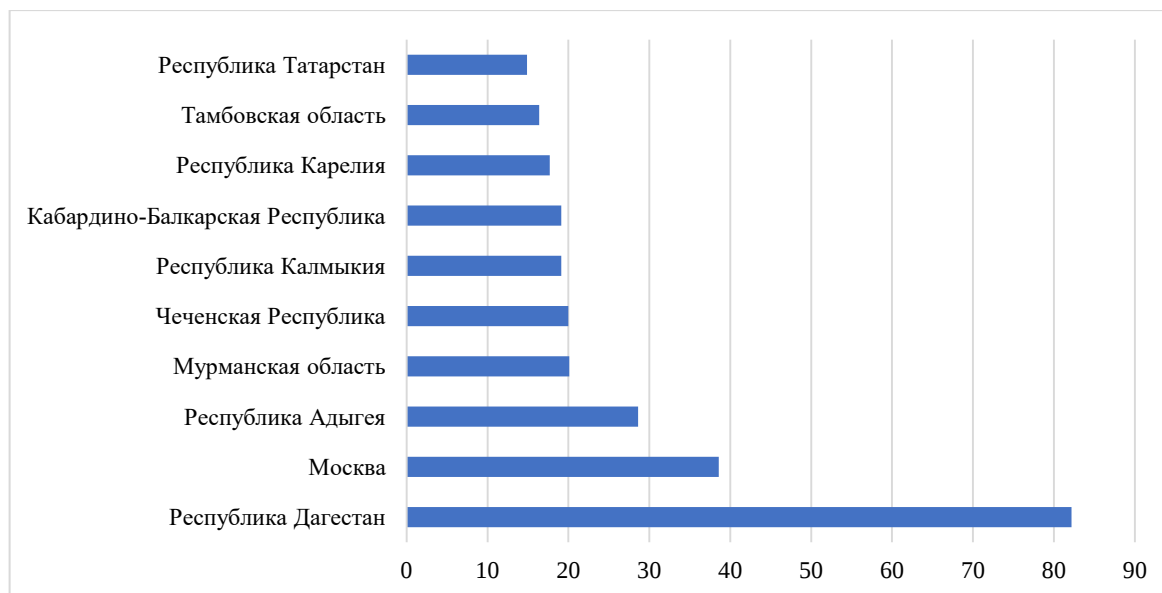


Рисунок 5 – Рост коллективных средств размещения в регионах России
 в 2023 году (Топ-10), %
 Figure 5 – Growth of collective accommodation facilities in Russian regions
 in 2023 (Top 10), %

¹² Индекс туристической привлекательности регионов России – 2024. URL: <https://russiabc.com/upload/iblock/e98/46p8eqt8qvn1b3083o3bgreav9im0exl.pdf>.

Представленная на рисунке 5 инфографика свидетельствует о том, что средства размещения активно развиваются как в регионах с высоким индексом туристской привлекательности, например, Республика Дагестан (0,41), Москва (наивысший по России – 0,61), Татарстан (0,45), так и с низким, например, Чеченская Республика (0,38), Республика Карелия (0,33), Республика Калмыкия (0,28), что связано с повышенным интересом к туристскому предложению и образу этих регионов.

При расчёте индекса туристской привлекательности (портрета региона) учитывают количество и содержание отзывов о туристских поездках по регионам России, размещённых в блогах, социальных сетях, форумах, сайтах агрегаторов и объём турпотока. Интересными представляются исследования КБ Стрелка, которые при разработке портрета региона сгруппировали отзывы по 6 составляющим туристского продукта: материальное и нематериальное наследие, природа, событийные мероприятия, технологии и производство, туристская инфраструктура. С помощью Social Media Listening (SML) были собраны и обработаны графовым алгоритмом TextRank и технологией машинного обучения более 6,3 млн отзывов¹³. Это позволило определить типы потребителей, составить их портреты, изучить пользовательский опыт.

Экспертами все регионы России были распределены по 4 типам: особые, известные, скромные и малозаметные для туристов. Характеристика приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Портреты регионов, составленные на основе SML по данным Strelka KB¹⁴
Table 1 – SML-based region portraits based on Strelka KB data

Тип	Регионы	Характеристика	Примечание
Особые	4 региона: Республика Хакасия, Республика Саха (Якутия), Удмуртская и Чеченская республики	Низкий турпоток, но позитивный образ регионов; нераскрытый туристский потенциал. <i>Что привлекает:</i> нематериальное наследие (культурная самобытность и уникальный местный колорит), событийные программы. <i>Что не нравится:</i> качество туристской инфраструктуры	<i>число отзывов выше среднего, преобладают положительные</i>
Известные	15 регионов, в том числе многие популярные туристические направления	Наблюдается высокий (например, Крым, Краснодарский и Алтайский край) и низкий турпоток (например, Камчатский край, Карелия, Республика Коми, Чувашия, Марий Эл). <i>Что привлекает:</i> достопримечательности и природа, местные технологии и производства. <i>Что не нравится:</i> качество инфраструктуры, высокие цены	<i>число отзывов выше среднего, преобладают отрицательные</i>

¹³ Strelka KB. Сегментация по характеру образа. URL: <https://tourism-index.strelka-kb.com/segmentationpower>.

¹⁴ Strelka KB. Сегментация по характеру образа. URL: <https://tourism-index.strelka-kb.com/ratingattractiveness>.

Продолжение таблицы 1
 Continuation of Table 1

Тип	Регионы	Характеристика	Примечание
Скромные	7 регионов	Адыгея, Мордовия, Калмыкия (низкий турпоток), Дагестан, Ингушетия, Тыва, Хабаровский край. <i>Что привлекает:</i> традиции, обычаи, искусство коренных народов. <i>Что не нравится:</i> слабая инфраструктурная база	число отзывов ниже среднего, преобладают положительные
Малозаметные	56 регионов, большинство расположено в Европейской части России	23 региона имеют значительные турпотоки (например, Владимирская, Калининградская, Нижегородская области). <i>Что привлекает:</i> доступность, объекты культурного наследия. <i>Что не нравится:</i> слабый бренд. 33 региона с низким турпоток (например, Вологодская, Костромская, Новгородская, Ивановская, Псковская области). <i>Что привлекает:</i> исторические достопримечательности, природа. <i>Что не нравится:</i> идентичность культурной и природной среды с повседневной средой европейской части России	число отзывов ниже среднего, преобладают отрицательные

Таким образом, анализ массива данных по 82 регионам России, собранных из социальных медиа более чем с 700 онлайн-площадок, показал, что практически во всех регионах проблема развития туризма связана с неравномерно развитой инфраструктурой туризма и её низким уровнем качества. Рост туристского потока отмечается в доступные регионы с красивой природой, наличием известных культурно-исторических объектов, уникальной нематериальной культурой (религия, музыка, танцы, традиции, ремёсла). Повышенный интерес россиян к регионам, богатым природными достопримечательностями, вызван как любовью к природе, так и недостаточностью других привлекательных объектов. Самое большое раздражение у туристов вызывает слабая инфраструктурная база и её качество, особенно транспортная доступность достопримечательностей, качество гостиниц, обслуживания, питания (44 % обработанных отзывов). Так, например, Владимирская область (преимущественно Владимир и Суздаль), обладая уникальными достопримечательностями, привлекает большие потоки туристов, однако регионы не уделяют должного внимания развитию инфраструктуры, что и связано с низкой популярностью в соцсетях, формированию, скорее, негативного образа и не способствует продвижению других направлений и населённых пунктов области.

По словам спикера Госдумы В. Володина, проблема с развитием туризма, например, в Крыму, в большей степени связана с переполненностью отелей, невкусной едой в кафе, практическим отсутствием туалетов, душевых; на Байкале – малым

количеством заправок, отсутствием канализации в поселках, не развитой медицинской инфраструктурой, и повсеместно – российским бездорожьем и высокими ценами при невысоком уровне сервиса¹⁵.

В целом самое большое количество негативных отзывов по качеству туристской инфраструктуры (транспортная система, гостиницы, кафе, организация экскурсий, сувенирная продукция и другое) по степени убывания отмечается в Крыму, Краснодарском, Пермском, Камчатском краях, Чеченской республике, Якутии, Карелии, Московской области, Ставропольском и Забайкальском краях, Республике Хакасия, Ленинградской области. Поэтому только регионы, которые приблизят свою инфраструктуру к уровню ожидания потенциальных потребителей, смогут оставаться привлекательными и превратить туризм в высокодоходную отрасль региональной экономики. В противном случае, регионы, к которым сейчас отмечается повышенный интерес со стороны туристов, выбирающих внутренние поездки по стране, могут так и не реализовать свой туристский потенциал, если не будут решены проблемы с инфраструктурой.

Проведённая работа по расчёту индекса привлекательности, в конечном итоге, позволяет определить направления эффективного вложения инвестиций в ресурсы и разработку турпродукта регионов России, в том числе по таким направлениям, как: разработка туристического бренда региона и репозиционирование существующего; актуализация принятых стратегий развития туризма; определение сфер, развитие которых существенно повысит привлекательность региона; актуализация существующих планов развития инфраструктуры туризма; определение направлений развития экскурсионной деятельности, торговли и т. п.; открытие новых направлений и видов туризма.

На развитие туристской инфраструктуры оказывает влияние и информационно-коммуникационная составляющая [17]. Неслучайно ведущие в туристском отношении страны Франция, Испания, Италия и другие вкладывают большие усилия в рекламно-информационные компании, продвигая образ стран как туристских дестинаций, привлекая потоки туристов как в раскрученные, так и малоизвестные для туристов регионы.

Для улучшения ситуации и стимулирования развития туристской инфраструктуры в регионах России можно предложить следующие шаги.

Во-первых, продолжить разработку комплексных программ развития туризма на национальном и региональном уровнях, которые включают в себя меры по развитию инфраструктуры, продвижению туристической привлекательности регионов, поддержке малого и среднего бизнеса, подготовке кадров. В программах важно учитывать особенности региона, его потенциал и потребности туристов.

Во-вторых, создавать благоприятные условия для инвестиций в туристскую инфраструктуру, в том числе предоставлять налоговые льготы и субсидии для инвесторов. готовых вкладывать средства в туристско-гостиничные и развлекательные комплексы, тематические кластеры и другие элементы инфраструктуры.

В-третьих, улучшать доступность туристических объектов путём развития дорожной сети, строительства новых аэропортов, железнодорожных станций, а также организации удобных транспортных связей между туристическими центрами.

В-четвёртых, стимулировать строительство новых отелей и гостиниц разных категорий, а также развивать альтернативные средства размещения (апартаменты, глэмпинги, хостелы и другое); внедрять стандарты качества обслуживания.

¹⁵ Эдир В. Ни инфраструктуры, ни совести: что по-настоящему не нравится туристам в России. URL: https://tonkosti.ru/Журнал/Ни_инфраструктуры,_ни_совести:_что_по-настоящему_не_нравится_туристам_в_России?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F.

В-пятых, продвигать туристические направления, организуя рекламные кампании в СМИ и социальных сетях, участие в туристических форумах, выставках, сотрудничать с турфирмами, разрабатывать уникальные туристические продукты и маршруты, которые будут привлекать потенциальных туристов.

В-шестых, содействовать созданию экологически чистых туристических объектов и маршрутов, которые минимизируют воздействие на окружающую среду и способствуют сохранению природных и культурных ресурсов.

В-седьмых, в условиях индивидуализации спроса актуальным становится использование концепции девелопмента, позволяющего грамотно распределить нагрузки, создать комфортную среду для отдыха и одновременно защитить территорию от избыточного вмешательства.

В-восьмых, осуществлять обучение и повышение квалификации кадров в сфере туризма, а для этого организовывать курсы и тренинги для сотрудников сферы туризма, развивать программы профессионального образования и подготовки специалистов в области туризма.

В-девятых, вовлекать в развитие туризма местных жителей, сотрудничать с местными предпринимателями для развития сопутствующих услуг (транспорт, развлечения, экскурсии и т. д.).

В-десятых, применять цифровые технологии для продвижения туристических направлений, организации путешествий, улучшения опыта туристов (виртуальные туры, мобильные приложения, онлайн-бронирование и т. п.); развивать умные туристические системы, которые позволяют оптимизировать управление туристской инфраструктурой и предоставлять туристам более качественные услуги.

В-одиннадцатых, регулярно проводить исследования и анализ рынка туризма, оценку эффективности мер по развитию инфраструктуры и продвижению туристических направлений. Использовать полученные данные для корректировки стратегии развития туризма и внесения необходимых изменений в мастер-планы и проекты.

Выводы

В настоящее время учёные, государственные и общественные деятели выступают за приоритетное развитие туризма. Разрабатываются национальные проекты, федеральные и региональные стратегии и мастер-планы, выделяются средства на реализацию соответствующих мероприятий. Все эти усилия способствовали решению накопленных годами проблем. Вместе с тем необходимо признать факт недостаточно эффективного управления и регулирования инфраструктуры туризма, что вызвано, прежде всего, следующим:

1. Вовлечением всё большего количества новых факторов производства (местных, региональных и др.), не включаемых ранее в инфраструктуру туризма, что приводит к снижению возможностей активного воздействия на устойчивое развитие туризма.

2. Развиваясь, инфраструктура туризма вовлекает в свою сферу всё новые и новые предприятия, которые ранее не являлись элементами такой инфраструктуры, чему способствуют изменения в обществе, экономике и инновационные технологии.

3. Рост массовости туристских потоков, в которых должны учитываться особенности спроса, а также усложнение инфраструктурных связей требуют принципиально новых подходов к управлению этой сферой, к обеспечению полноценного обслуживания туристов. Наши исследования показали, что решение этой проблемы возможно на основе использования логистических методов в сфере туризма, который имеет ярко выраженную территориальную (региональную) «привязку».

4. Необходимостью учёта факторов, которые условно можно разбить на две группы:

– факторы, связанные с развитием туризма, такие как: индекс туристской привлекательности, ёмкость туристского потока, ёмкость средств размещения, стадия

жизненного цикла туристской дестинации, нормативно-правовое регулирование отрасли, скорость конвертации интереса туристов в онлайн-пространстве в реальные потоки;

– факторы, не связанные с развитием туризма: взаимодействие России со странами ближнего и дальнего зарубежья, открытие/закрытие границ, пространственное расположение региона относительно государственной границы, состояние транспортной инфраструктуры, темпы роста инфляции, покупательная способность населения, отношение местного населения к туризму, заинтересованность органов власти, поддержка предпринимательства, инвестиционный климат в регионе, изменение концепции оценки их влияния на ход реализации проекта.

Представленный авторами взгляд на понятие «туристская инфраструктура» транслирует новый этап осмысления сущности термина и необходимости включения новых характеристик, отражающих современные тенденции, протекающие в экономике и общественной жизни. Это позволит в дальнейшем структурировать информацию, выявлять закономерности в развитии туристской инфраструктуры и эффективно принимать управленческие решения. Важно, чтобы подход к развитию туризма в России был комплексным и учитывал уникальные возможности каждого региона.

Список источников

1. Petrova M., Dekhtyar N., Klok O., Loseva O. Regional infrastructure development in the state strategies // Problems and Perspectives in Management. 2018. 16(4). P. 259-274. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.22](https://doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.22).
2. Биржаков М. Б. Введение в туризм. СПб.: Издательский дом «Герда», 2007. 756 с.
3. Зорин И. В., Квартальнов В. А. Энциклопедия туризма: Справочник. Москва: Финансы и статистика, 2001. 368 с.
4. Каширин В. Туристская инфраструктура как определяющий фактор развития туризма // Социальная политика и социология. 2012. № 4(82). С. 122-129. EDN: PVSDTD. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=18813603629.pdf>.
5. Марьин А. В., Фомин П. А. Инфраструктура туризма как платформа функционирования рынка туристских услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 4А. С. 155-164. EDN: ZEPGBN. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29913004>.
6. Величина А. В. Оценка развития туристской инфраструктуры региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2014. № 2(32). С. 239-250. <https://doi.org/10.15838/esc/2014.2.32.18>.
7. Косманев А. Л. Туристская инфраструктура в региональных исследованиях // Вестник ВГУ. Сер. География. Геоэкология. 2012. № 2. С. 5-12. EDN: POOFAY. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=18486777>.
8. Боголюбов В. С., Севастьянова С. А. Самоорганизация в системе управления туризмом в регионе // Вестник ИНЖЭКОНА. 2008. № 2. С. 15-23.
9. Севастьянова С. А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства. Москва: КНОРУС, 2016. 256 с.
10. Валькова Т. М., Кружалин В. И., Кружалин К. В., Шабалина Н. В. Современное состояние и перспективы развития туристско-рекреационного комплекса Российской Федерации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: естественные науки. 2019. № 2. С. 9-29. <https://doi.org/10.18384/2310-7189-2019-2-9-29>.
11. Енин А. Е., Азизова А. Н. Элементы инфраструктуры туризма в общей историко-культурной системе Черноземной зоны России // Научный вестник ВГАСУ. Строительство и архитектура. 2010. № 2(18). С. 142-149. EDN: MGWCYX. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_14570704_49062936.pdf.

12. Лазарев В. А. Сущностное содержание понятий «инфраструктура туризма» и «индустрия туризма» // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 1. С. 38-41. <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnostnoe-soderzhanie-ponyatiy-infrastruktura-turizma-i-industriya-turizma/viewer>.

13. Василиха Д. Ф. Стратегическое управление развитием региональной инфраструктуры туризма: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.05.05 / Д. Ф. Василиха. СПб., 2012. 19 с.

14. Максанова Л. Б-Ж. Дагданова С. Ж. Теоретические основы и практические подходы к определению понятия «инфраструктура туризма» // Вестник АГУ. Вып. 1(175). 2016. С. 124-132. EDN: WJAXQT. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26551904>.

15. Морозов М. А., Морозова Н. С. Инфраструктурное обеспечение туристской деятельности в условиях новой реальности // Профессорский журнал. Серия. Рекреация и туризм. 2022. № 13(1). С. 6-10. <https://doi.org/10.18572/2686-858X-2022-13-1-4-10>.

16. Степанова С. В. Общие тенденции и особенности развития инфраструктуры туризма российских регионов // Вестник Московского университета. Сер. Экономика. 2016. № 3. С. 68-84. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschie-tendentsii-i-osobennosti-razvitiya-infrastruktury-turizma-rossiyskih-regionov/viewer>.

17. Морозов М. А., Морозов М. М. Основные проблемы и причины, приводящие к диспропорции в развитии российского туристского рынка // Вестник академии знаний. 2021. № 42(1). С. 227-232. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-10914>.

Информация об авторах

С. А. Боголюбова – доктор экономических наук, профессор;
Д. Ю. Лебедев – аспирант кафедры сервиса и туризма.

Information about the author

S. A. Bogolyubova – Doctor of Economics, Professor;
D. Yu. Lebedev – PhD student.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 07.05.2025; одобрена после рецензирования 15.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 07.05.2025; approved after reviewing 15.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 106-119.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):106-119.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 332.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15697569>

ОТ ИДЕНТИЧНОСТИ К БРЕНДУ: СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА РАЗВИТИЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Татьяна Александровна Попова

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
popova_mil@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-2672-8865>

Аннотация. В статье рассматривается влияние территориального брендинга на социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики. Проведено эмпирическое исследование, подтверждающее, что формирование сильного бренда способствует укреплению идентичности жителей, развитию солидарности общества и повышению качества жизни населения. Брендирование также повышает узнаваемость региона, его конкурентоспособность и деловую активность за счёт привлечения ресурсов и улучшения имиджа. Выявлено наличие потенциала развития региона благодаря ресурсам и активной гражданской позиции, а также опасения относительно недостаточной активности властей и состояния инфраструктуры. Подчёркивается необходимость комплексного подхода к развитию бренда региона с учётом вовлечения населения и эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон. Предлагаются направления для дальнейших исследований, направленных на повышение эффективности территориального брендинга и устойчивого развития региона.

Ключевые слова: территориальный брендинг, социально-экономическое развитие, идентичность населения, имидж региона, гражданская активность, устойчивое развитие, конкурентоспособность региона

Для цитирования: Попова Т. А. От идентичности к бренду: современный взгляд на развитие Донецкой Народной Республики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 106-119. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697569>.

Original article

FROM IDENTITY TO BRAND: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE ON THE DEVELOPMENT OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Tatyana A. Popova

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia,
popova_mil@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-2672-8865>

Abstract. The article examines the impact of territorial branding on the socio-economic development of the Donetsk People's Republic. An empirical study confirms that the formation of a strong brand contributes to strengthening residents' identity, developing social solidarity, and improving the quality of life. Branding also increases the region's visibility, its competitiveness, and business activity by attracting resources and enhancing its image. The study identifies both the development potential of the region, due to its resources and active civic engagement, and concerns regarding insufficient government activity and the state of infrastructure. The necessity of a comprehensive approach to regional brand development is emphasized, taking into account public involvement and effective cooperation among all stakeholders. Directions for further research are proposed, aimed at increasing the effectiveness of territorial branding and sustainable regional development.

Keywords: territorial branding, socio-economic development, population identity, regional image, civic engagement, sustainable development, regional competitiveness

For citation: Popova T. A. From identity to brand: a contemporary perspective on the development of the Donetsk People's Republic // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):106-119. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697569>.

Введение

Брендинг территорий в настоящее время рассматривается как один из ключевых инструментов формирования новой идентичности регионов. Успешность бренда территории определяется созданием в сознании целевой аудитории позитивного образа, который вызывает устойчивые и однозначные ассоциации при упоминании названия данной территории [1]. В условиях современного мира формирование сильного бренда становится необходимым условием для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития любого региона.

В 2019 году Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал закон, направленный на поддержку и продвижение региональных брендов. Данный закон ввёл в Гражданский Кодекс РФ новый самостоятельный объект интеллектуальной собственности – «географическое указание», что свидетельствует о государственной поддержке процессов территориального брендинга.

Территориальный брендинг рассматривается как комплексный управленческий процесс, включающий исследование идентичности территории, разработку концепции бренда, его визуализацию и создание организационной структуры для поддержки бренда. Важным аспектом является вовлечение местного населения, выступающего носителем региональной идентичности и ключевым потребителем бренда. Эффективное взаимодействие с жителями способствует формированию объединяющей идеи, способствующей консолидации сообщества и укреплению внешнего имиджа региона. Успешность бренда определяется степенью соответствия его концепции ценностям и ожиданиям целевых аудиторий, включая внутреннее население и внешних стейкхолдеров.

Территориальный брендинг в России представляет собой сравнительно молодое, но динамично развивающееся направление научных исследований и практических разработок. Брендирование городов в России начало активно развиваться в начале 2000-х годов, значительно позже, чем в странах Европы, США или Австралии [2]. К основоположникам теории брендинга прежде всего следует отнести Филиппа Котлера, который в 1990-х годах предложил концепцию маркетинга территорий, а также Саймона Анхольда, впервые введшего термин «брендинг мест» и разработавшего комплексный подход к формированию конкурентной идентичности территорий [3; 4]. Среди отечественных исследователей стоит выделить Д. В. Визгалова [5], Т. Е. Исаченко [6], Л. В. Ковынева [7] и других, которые развивали понятие бренда территории как многомерного конструкта, включающего функциональные, материальные и эмоциональные элементы, отражающие уникальные характеристики территории и её населения.

В последнее время наблюдается активизация интереса к созданию и продвижению брендов городов, регионов и муниципалитетов, что связано с усилением межрегиональной конкуренции и необходимостью повышения инвестиционной, туристической и социальной привлекательности территорий, основанной на культурном наследии, исторических традициях и духовно-нравственных ценностях. Российские исследователи рассматривают брендинг территорий как комплексный управленческий и маркетинговый процесс, направленный на формирование уникальной идентичности и конкурентоспособности регионов.

Научные исследования подчёркивают, что брендинг территории способствует повышению её инвестиционной и туристической привлекательности, а также формированию экономической идентичности, что в конечном итоге влияет на социально-экономическое развитие региона. Данный аспект особенно актуален для Донецкой Народной Республики, что обосновано необходимостью восстановления её экономического и социального равновесия и развития.

Таким образом, брендинг территорий выступает не только как маркетинговый инструмент, но и как фактор стратегического развития, направленный на создание уникального образа региона, привлечение инвестиций и улучшение качества жизни населения. Введение института географического указания в законодательство РФ усиливает правовую защиту региональных брендов и способствует их эффективному продвижению на внутреннем и международных рынках.

Цели и задачи исследования

Цель статьи – анализ коллективной идентичности населения Донецкой Народной Республики (ДНР) с последующей разработкой рекомендаций по совершенствованию системы территориального управления посредством применения инструментов территориального брендинга, направленных на формирование и укрепление позитивного имиджа территории.

Для достижения цели поставлены следующие ключевые задачи исследования: анализ существующего образа региона в сознании местного населения и внешних аудиторий; исследование их ценностей, потребностей и ожиданий в отношении территории; оценка степени соответствия идентичности жителей ценностям и стратегическим целям региона; исследование природного, культурного, экономического потенциала региона для формирования бренд-платформы.

Методы исследования

Методы исследования: теоретические – анализ научной, социологической и психологической литературы; эмпирические – наблюдение, сравнение, контент-анализ, анкетирование.

Эмпирической базой исследования стал опрос, проведенный в ноябре 2024 года. Онлайн-анкетирование стало основой для сбора данных, в результате чего за короткий период времени удалось опросить более 250 человек.

Результаты исследования и их обсуждение

Для обеспечения эффективной системы управления территориальным развитием необходимо применять комплекс современных инструментов, среди которых ключевую роль играет формирование уникального территориального бренда. Жизнеспособность бренда определяется наличием в его основе концептуальной идеи, способной представить территорию как значимое понятие на национальном уровне и объединить интересы различных социальных групп, проживающих на ней.

Успешное продвижение территориального бренда свидетельствует о заинтересованности и ответственности органов государственной власти за судьбу и престиж региона, а также демонстрирует их способность выстраивать конструктивные партнёрские отношения с бизнес-сообществом. В свою очередь, это создаёт предпосылки для устойчивого развития и процветания региона, повышая его инвестиционную привлекательность и качество жизни населения. Данный подход соответствует современным концепциям управления территориальным развитием, которые базируются на системном и комплексном использовании инструментов планирования, маркетинга и взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами. Формирование сильного бренда территории рассматривается как важный элемент стратегического управления, способствующий сбалансированному воспроизводству социального, экономического и природного потенциала региона, а также повышению эффективности реализации региональных программ развития [8].

Для формирования качественного территориального бренда необходимо учитывать несколько важных составляющих, каждая из которых отражает ключевые аспекты восприятия и развития региона [1].

Во-первых, экономическая составляющая, предполагающая анализ конкурентных преимуществ региона с точки зрения его экономического потенциала. Данный анализ включает определение того, чем регион может быть полезен другим территориям, оценку возможностей и уровня развития региональной экономики, а также анализ совокупности бизнес-брендов, локализованных в регионе. Бренд региона – это комплексный нематериальный актив, способствующий социально-экономическому развитию через усиление маркетингового взаимодействия на различных рынках.

Во-вторых, социально-политическая составляющая, требующая учёта стратегии взаимодействия региона с другими территориями, включая федеральный центр, а также выделения сильных сторон социальной политики региона. Он отражает способность региона формировать устойчивые межрегиональные связи и поддерживать социальную стабильность, что является важным фактором формирования позитивного имиджа и доверия к бренду территории.

В-третьих, культурно-идеологическая составляющая, ориентированная на выявление уникальных культурных, исторических и идеологических особенностей региона, которые могут быть привлекательны для целевой аудитории. Включение в бренд культурно-исторических объектов, мероприятий и ценностей способствует формированию эмоциональной связи с территорией и повышает её узнаваемость и привлекательность на национальном и международном уровнях.

Для формирования эффективного бренда территории необходимо проведение комплексных исследований общественного мнения, направленных на выявление восприятия региона различными группами населения. В частности, важно изучить представления о регионе у местных жителей, иностранных граждан, временно пребывающих в регионе, а также у жителей других регионов. В рамках данного исследования был проведен опрос, как среди местного населения, так и среди лиц, покинувших Донецкую Народную Республику и проживающих за её пределами, с целью оценки их восприятия различных аспектов региона и степени территориальной идентификации.

Анализ собранных данных позволил выявить ключевые тенденции и мнения респондентов относительно социально-экономической и культурной жизни

в Республике. Исследование охватывает вопросы, касающиеся личной идентичности, восприятию регионального пространства и уровня гражданской активности.

В исследовании приняло участие население, представляющее 65,3 % женщин и 34,7 % мужчин в возрасте от 17 лет и старше, проживающих в городах Донецкой Народной Республики, включая Донецк, Макеевку, Енакиево, Мариуполь, Горловку, Снежное, Шахтёрск, Ясиноватую и другие населённые пункты. Кроме того, в выборку вошли лица, ранее проживавшие в ДНР, но переехавшие на постоянное место жительства в такие города Российской Федерации, как Москва, Санкт-Петербург, Ставрополь, Краснодар, Казань, Алушта (рисунок 1).

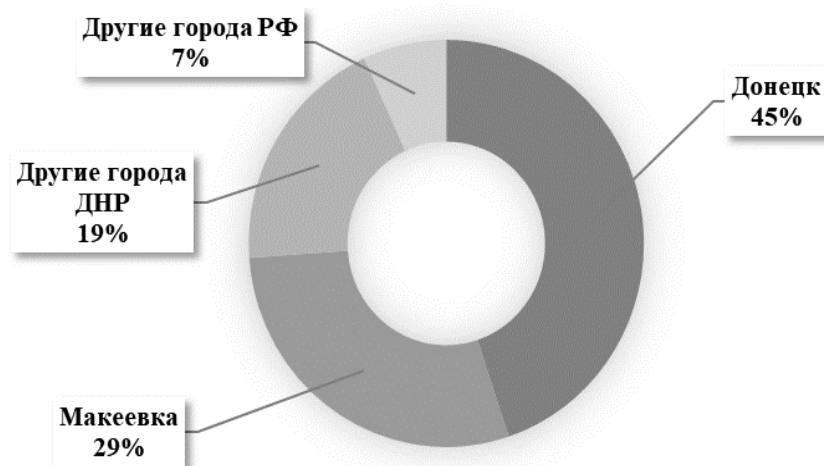


Рисунок 1 – Распределение респондентов по территориальному признаку
Figure 1 – Distribution of respondents by territory

Данный состав выборки отражает демографическую структуру региона с учётом миграционных процессов и позволяет получить комплексное представление о восприятии территории как среди местного населения, так и среди диаспоры, проживающей за пределами Республики. Такой подход обеспечивает более полное понимание территориальной идентичности и социальных установок, характерных для различных групп респондентов, что является важным для дальнейшего анализа общественного мнения и формирования эффективных стратегий территориального развития.

В структуре выборки 53,4 % респондентов относятся к возрастной группе 18-15 лет, а 22,7 % к группе 26-44 года, что свидетельствует о преобладании молодого поколения, активно формирующего свою идентичность посредством ассоциаций с территорией. Респонденты старше 25 лет ориентированы на улучшение условий жизни как для себя, так и для своих семей. Отметим, что 23,3 % опрошенных, то есть примерно четверть респондентов, имеют высшее образование или одновременно совмещают учёбу с трудовой деятельностью, что указывает на высокий уровень активности данной группы и повышенную восприимчивость к новым идеям и инициативам, а также является важным фактором при разработке стратегий территориального развития и брендинга.

Практические исследования показывают, что молодёжная возрастная группа (18-25 лет) проявляет активный интерес к территориальному брендингу, что обусловлено процессом формирования их личностной идентичности и выбором места для получения образования или трудовой деятельности. Представители данной категории характеризуются стремлением к новизне и большей восприимчивости к современным культурным и социальным трендам. Они обращают внимание на уникальные особенности месторасположения и культурную жизнь региона,

а также проявляют повышенную чувствительность к имиджу территории в цифровом пространстве, включая социальные сети.

Средняя возрастная категория (26-44 года) ориентирована преимущественно на практические аспекты, связанные с экономикой и экономическим развитием региона. Для них важным аспектом является наличие рабочих мест, развитая инфраструктура, а также возможности для предпринимательства и карьерного роста. Данная категория граждан проявляет интерес к вопросам городского управления и благоустройства, что отражает их стремление улучшить условия жизни для себя и своих семей.

Граждане старшей возрастной категории (45 лет и старше) демонстрируют меньшую восприимчивость к брендам, отдавая предпочтение традициям и стабильности. Их восприятие региона в большей степени связано с историческим наследием и культурными ценностями, а также с тем, насколько бренд отражает их личный опыт и историческую память.

Таким образом, различные возрастные группы по-разному воспринимают территориальные бренды, что обусловлено их различными жизненными приоритетами и ценностными ориентирами. Это многообразие подчёркивает необходимость комплексного и дифференцированного подхода к разработке стратегий территориального брендинга, учитывающего интересы и особенности всех социальных слоёв населения.

Понятие идентичности территории представляет собой сложную и многогранную категорию, требующую комплексного осмысления. В общем смысле идентичность определяется как ощущение принадлежности или связи индивида с определённой социальной общностью – будь то народ, коллектив, языковая группа и т. д., а также с культурой, традициями и идеологией. Каждый человек обладает уникальной комбинацией различных идентичностей, которые формируют и объясняют его поведение в социальном контексте.

В расширенном понимании территориальная идентичность – это совокупность представлений и восприятий, посредством которых люди осознают и интерпретируют свой город, регион или страну, а также отождествляют себя с данной территорией. При этом граница между субъективным и объективным в рамках территориальной идентичности является достаточно условной. Представления жителей о своей территории во многом формируются под влиянием объективных характеристик окружающей среды – природных, социально-экономических и культурных условий.

Со временем отдельные элементы восприятия территории закрепляются в коллективном сознании, передаются из поколения в поколение и трансформируются в накопленную коллективную память, традиции, идеи и смыслы, формируя тем самым символический капитал места. Символический капитал выступает как важный элемент территориальной идентичности, обеспечивая устойчивость и преемственность социально-культурных связей внутри общества. Территориальная идентичность выступает как динамическая социально-психологическая категория, отражающая взаимосвязь человека и пространства, и играет ключевую роль в формировании устойчивых сообществ и развитии регионов.

В рамках исследования гражданской идентичности населения ДНР был поставлен вопрос о самоопределении респондентов («Кем вы являетесь в первую и во вторую очередь?»), что позволило выделить несколько ключевых аспектов, отражающих восприятие региона и его бренда. Результаты опроса демонстрируют, что большинство участников идентифицируют себя в первую очередь как граждане Российской Федерации – 29,7 %, либо одновременно как граждане РФ и жители ДНР – 26,7 %. При этом 22,2 % респондентов определяют себя прежде всего как жителя Донбасса, а 12,2 % – дончане. Кроме того, 25,5 % опрошенных не смогли однозначно определить свою принадлежность и обозначили себя и гражданами РФ, и жителями Донбасса (рисунок 2).

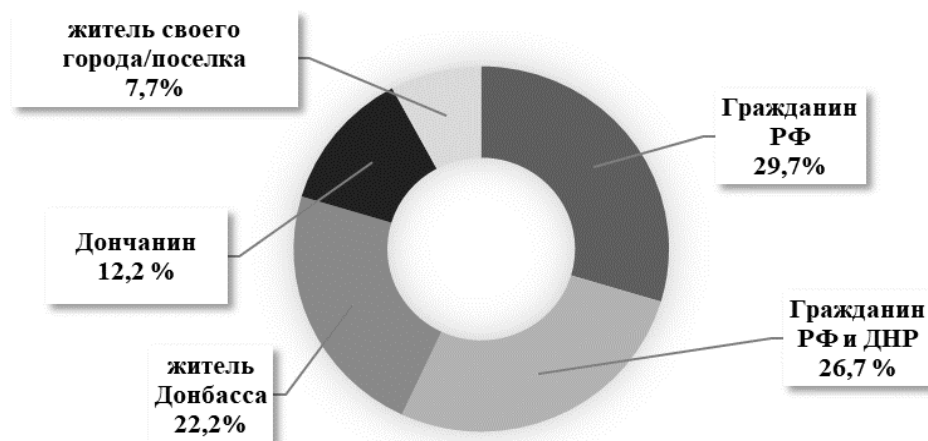


Рисунок 2 – Самоопределение респондентов в первую очередь – «Кем вы являетесь в первую очередь?»

Figure 2 – Self-definition of respondents primarily – «Who are you primarily?»

Данные свидетельствуют о наличии устойчивой региональной идентичности, которая традиционно сильна на территории Республики и формируется на основе историко-культурных особенностей региона. Этот факт подтверждается и результатами предыдущих исследований, указывающих на высокую степень территориальной самоидентификации жителей Донбасса, где региональная принадлежность выступает приоритетной формой идентификации населения [9, 10].

Во вторую очередь самоидентификация респондентов также демонстрирует значимую связь с гражданством РФ – 19,8 %, а также с двойной идентичностью, объединяющей гражданина РФ и принадлежность к ДНР – 29,5 %. При этом 30,5 % участников опроса определяют себя преимущественно как жителя Донбасса. Отметим, что 15,3 % опрошенных затруднились с однозначным самоопределением и обозначили себя гражданином РФ и жителем Донбасса одновременно, что свидетельствует о прочной региональной привязанности и сложной многослойной структуре территориальной идентичности. Данные результаты указывают на устойчивое чувство принадлежности к региону, которое сохраняется наряду с гражданской идентичностью, и подчёркивают важность учёта региональных факторов при анализе социально-культурных процессов, формировании и развитии территориального бренда (рисунок 3).

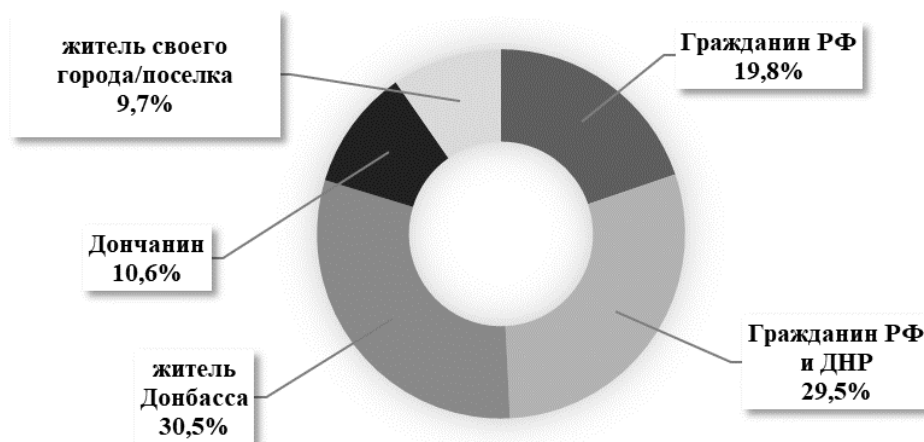


Рисунок 3 – Самоопределение респондентов во вторую очередь – «Кем вы являетесь во вторую очередь?»

Figure 3 – Self-definition of respondents in the second place – «Who are you in the second place?»

Важным аспектом исследования гражданской идентичности населения Донецкой Народной Республики является выявление групп, которые не связывают себя с позицией гражданина РФ или ДНР, а идентифицируют себя исключительно как жителя своего города. Так, 2,8 % респондентов указали, что рассматривают свою самоидентификацию только с позиции жителя своего населённого пункта, не ассоциируя себя ни с гражданином РФ, ДНР, ни с жителем Донбасса в целом.

Таким образом, выявленные показатели отражают сложную и многослойную структуру гражданской и территориальной идентичности в ДНР, что имеет большое значение для понимания социально-политических процессов в регионе и разработки эффективных стратегий формирования и продвижения территориального бренда.

Анализ ответов лиц, покинувших территорию ДНР, демонстрирует следующие тенденции в самоидентификации: в первую очередь 15,4 % респондентов ассоциируют себя исключительно с Донбассом, 46,2 % – с гражданами РФ, а 53,8 % – с двойной идентичностью (объединение позиций гражданина РФ и ДНР); во вторую очередь 30,8 % опрошенных идентифицируют себя с Донбассом, 23 % – гражданин РФ, 30,8 % – с комбинацией гражданства РФ и ДНР. Данные результаты свидетельствуют о сложной и многослойной структуре территориальной идентичности и среди диаспоры. Высокий процент респондентов, обозначающих двойную идентичность, отражает устойчивую региональную привязанность и интеграцию в российское социокультурное пространство. Эти особенности самоидентификации имеют большое значение для понимания процессов формирования гражданской идентичности в новых субъектах Российской Федерации и разработки эффективных стратегий социальной интеграции и территориального брендинга.

Исследования российских учёных подтверждают, что формирование гражданской идентичности в новых регионах РФ связано с историко-культурными особенностями территорий, а также с воздействием социокультурных факторов, таких как образование, семья и общественные институты. При этом выявляется наличие идентификационного конфликта у части населения, что требует применения комплексных методов диагностики и технологий социальной инженерии для успешной интеграции и укрепления чувства принадлежности к единому российскому социокультурному пространству [4; 9-12].

В ходе анализа половозрастной структуры респондентов было установлено, что 28,7 % женщин и 26,2 % мужчин, участвовавших в опросе, в первую очередь идентифицируют себя как жителя Донбасса, что соответствует примерно каждому четвёртому представителю выборки. Средние показатели распределения по возрастным группам представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Идентификация респондентов «Я – житель Донбасса»: распределение по возрастным группам

Table 1 – Identification of respondents «I am a resident of Donbas»: distribution by age groups

Возрастная группа	Процент в общем количестве принявших участие в голосовании	Процент от общего количество респондентов в группе
До 18 лет	14,2	20,0
18-25	53,4	25,5
26-44	22,7	37,5
45-59	8,5	33,3
60 лет и старше	1,1	0

Исследование показывает, что жители ДНР в возрастной группе от 26 до 59 лет демонстрируют более выраженную территориальную привязанность к Донбассу, идентифицируя себя с данным регионом в первую очередь и рассматривая Донбасс как место своей «силы» и опоры.

Согласно ряду социолингвистических и политологических исследований, формирование идентичности жителей Донбасса происходит в условиях сложного взаимодействия различных этнических, культурных и политических факторов, а также влияния внешних и внутренних политических процессов, сложившихся в регионе, процессов интеграции и адаптации населения в новых социально-политических условиях.

При анализе имиджа территории и разработке её бренда необходимо учитывать, что бренд территории представляет собой концептуальное «срединное» пространство, формируемое на пересечении внутреннего восприятия территории и её внешнего образа. Внутреннее восприятие территории соответствует понятию территориальной идентичности, отражающей самовосприятие и самоопределение местного сообщества. Внешнее восприятие территории, в свою очередь, формирует её имидж – совокупность представлений и оценок, складывающихся у внешней аудитории.

Имидж территории формируется под воздействием информации, поступающей из трёх основных источников: одного объективного и двух субъективных. Объективный источник включает в себя характеристики территории, отражающие её реальные социально-экономические, культурные и природные особенности. Субъективные источники представлены личным опытом и индивидуальными представлениями о территории, а также внешними мнениями, стереотипами и слухами, циркулирующими за пределами региона. В научной литературе обычно подчёркивается, что имидж территории – это преимущественно внешнее представление, формирующееся вне её географических границ [5].

Данный подход находит подтверждение в современных исследованиях российских учёных [1; 5; 13; 14; 16; 17; 18], а также в работах классиков С. Анхольда [8], Ф. Котлера, которые подчёркивают необходимость интеграции маркетинговых, социокультурных и экономических факторов при формировании бренда территории. Важным этапом является выявление и анализ восприятия территории как внутренними, так и внешними аудиториями, что позволяет выстроить стратегию продвижения, учитывающую уникальные характеристики региона и ожидания целевых групп.

На основании проведенного эмпирического исследования можно констатировать, что в основе идентификации жителей ДНР лежит выделение специфических ресурсов региона, а также принадлежность к сообществу коренных жителей Донбасса. Данная особенность выступает ключевым элементом формирования региональной идентичности и отражает восприятие уникальности территории её населением, (таблица 2, рисунок 4).

Таблица 2 – Распределение респондентов, выделяющих особенности региона, по возрастной структуре

Table 2 – Distribution of respondents highlighting the features of the region by age structure

Показатель в %	Всего	до 18 лет	18-25 лет	26-44 лет	45-59 лет	60 лет и старше
Месторасположение	47,16	40	44,7	52,5	60	50
Природа	43,18	28	45,7	45	40	100
Ресурсы	63,07	56	65,7	67,5	40	100
Жители	52,27	36	54,3	55	60	50
Культура	33,52	44	33	35	13,3	50
Спортивная жизнь	9,7	16	6,4	15	0	50
Архитектура	11,36	12	12,8	10	6,7	0
Не выделяют особенностей	6,8	24	4,3	2,5	6,7	0

Вместе с тем следует отметить, что значительная доля молодого поколения, в частности лица до 18 лет, испытывают затруднения в выделении характерных черт и особенностей своего региона: 24 % респондентов данной возрастной категории заявили об отсутствии таковых. Этот факт указывает на существующую проблему недостаточной осведомлённости и слабой эмоциональной привязанности молодёжи к региону, что требует целенаправленной работы с данной группой.

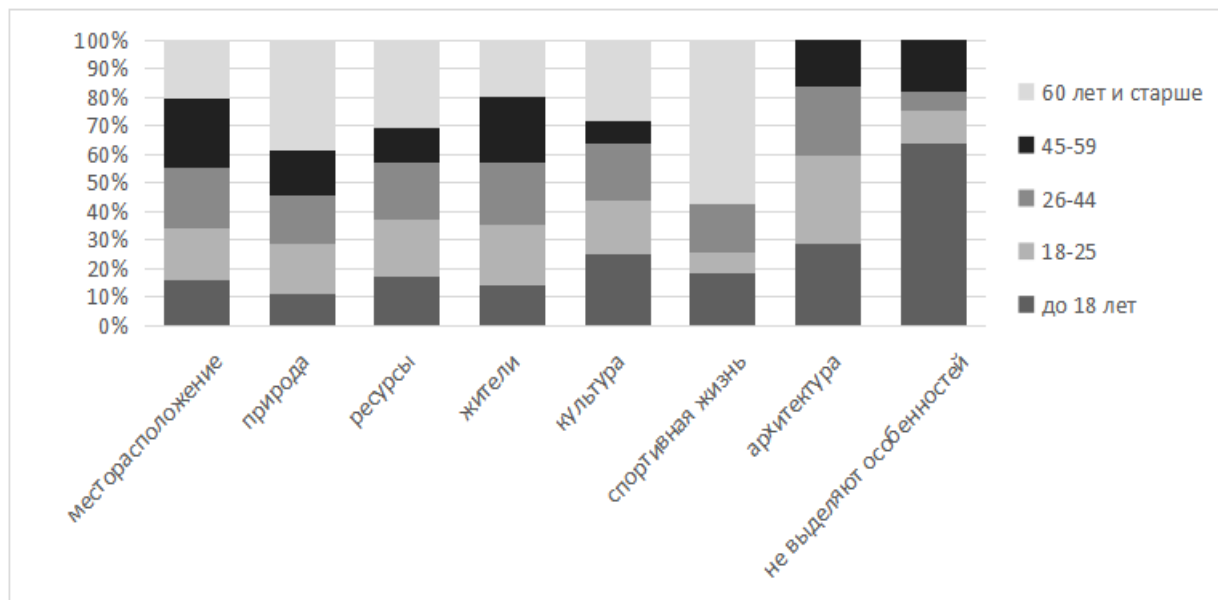


Рисунок 4 – Особенности региона, выделяемые различными возрастными категориями респондентов

Figure 4 – Features of the region highlighted by different age categories of respondents

В связи с этим возникает необходимость разработки и внедрения эффективной стратегии территориального брендинга, ориентированной на формирование у молодого поколения чувства патриотизма и принадлежности к родному региону. Особое внимание должно уделяться патриотическому воспитанию, развитию культурных и образовательных программ, направленных на укрепление любви и уважения к своему городу, региону и стране в целом.

Результаты опроса показывают, что значительная часть респондентов воспринимает формирование имиджа и бренда ДНР как фрагментарный процесс, осуществляемый властями лишь в отдельных сферах – так считают 34,4 % опрошенных. Кроме того, 30,1 % респондентов отмечают, что мероприятия по формированию бренда проводятся преимущественно в периоды визитов высокопоставленных лиц или в праздничные даты, при этом систематическая и регулярная работа в данном направлении отсутствует. Лишь около четверти участников исследования фиксируют наличие постоянной и целенаправленной деятельности органов власти по развитию бренда города Донецка и Донецкой Народной Республики в целом. Данные результаты указывают на необходимость повышения качества работы по формированию территориального бренда и улучшения информированности населения относительно проводимых мероприятий.

Мнения респондентов относительно динамики имиджа региона в последние два года демонстрируют неоднозначность мнений. Так, 31,6 % считают, что имидж ДНР улучшился, 13,6 % отмечают отсутствие изменений, а 10,2 % фиксируют его ухудшение. При этом основная часть опрошенных (44,6 %) характеризует изменения имиджа как незначительные (рисунок 5).

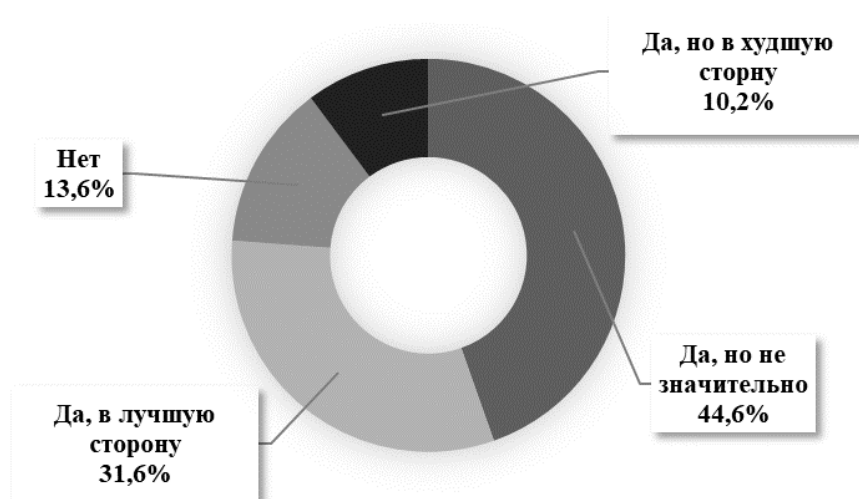


Рисунок 5 – Ответы респондентов об изменении имиджа Донецка/ДНР
Figure 5 – Respondents' answers about the change in the image of Donetsk/DPR

Данные показатели отражают сложность процессов формирования территориального бренда в условиях социально-политической нестабильности и экономических вызовов. Они подчёркивают необходимость системного и комплексного подхода к развитию регионального имиджа, включающего регулярное взаимодействие с общественностью, активизацию коммуникационных стратегий и повышение прозрачности деятельности органов власти в сфере брендинга.

Актуальность данных выводов подтверждается современными исследованиями в области территориального брендинга, в которых подчёркивается значимость постоянного и последовательного формирования позитивного образа региона для привлечения инвестиций, развития туризма и укрепления социальной сплочённости. В частности, опыт формирования туристского бренда города Донецк демонстрирует, что успешная реализация подобных проектов требует учёта историко-культурных особенностей, активного вовлечения местного сообщества и устойчивости государственной поддержки [15].

Анализ результатов опроса свидетельствует также о высокой значимости чистоты городской среды для населения. Чистота улиц, парков и дворов рассматривается жителями как один из ключевых факторов качества городской среды, оказывающий существенное влияние на уровень удовлетворённости условиями проживания и формирование позитивного образа города. Восприятие чистоты территории среди респондентов неоднородно: более половины опрошенных (62,9 %) отмечают, что чистота поддерживается преимущественно на центральных улицах или обеспечивается к праздничным мероприятиям, тогда как в повседневной жизни регулярная уборка наблюдается реже.

Современные исследования подтверждают, что состояние городской среды, включая благоустройство и санитарное содержание общественных пространств, существенно влияет на психологическое и физическое благополучие населения, способствует формированию чувства безопасности, социальной ответственности и гордости за свой город. Условия проживания и эстетика городской среды оказывают прямое влияние на отношение жителей к своему городу и уровень их вовлечённости в процессы благоустройства. В связи с этим одной из приоритетных задач органов власти становится развитие системного подхода к благоустройству и поддержанию чистоты, а также повышение информированности и вовлечённости граждан в поддержание порядка на территории города.

В последнее время отмечается рост активности в сфере благоустройства городской среды, что позволяет рассчитывать на дальнейшее повышение уровня

удовлетворённости населения качеством жизни в Донецкой Народной Республике и формирование устойчивого позитивного имиджа региона.

Гражданская активность формирует репутацию города, территории, отражая его социальное здоровье и приверженность прогрессу. Город, в котором граждане активно участвуют в жизни общества, решают проблемы совместно, иницируют положительные изменения, воспринимается как динамичный и благоприятный для жизни. Проявление гражданской активности может принимать различные формы: от участия в общественных слушаниях и волонтерской деятельности до создания местных инициатив и поддержки социальных проектов. Важно, чтобы власти поддерживали и стимулировали такую активность, создавая благоприятную среду для самоорганизации граждан. Как итог, сильная гражданская позиция создаёт положительный имидж города, территории, что способствует его экономическому, социальному и культурному процветанию.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о наличии у респондентов интереса к различным формам гражданской активности. Так, 20,3 % опрошенных выразили готовность участвовать в волонтерской и добровольческой деятельности, а 19,5 % проявляют интерес к вопросам городского управления и благоустройства. Участие в выборах также рассматривается респондентами как значимый элемент гражданской активности, однако лишь около одной пятой части опрошенных заявили о своей готовности принимать участие в избирательном процессе в качестве проявления гражданской позиции.

Полученные данные подчёркивают актуальность и востребованность работы по формированию и развитию имиджа и бренда ДНР и её городов: 98,5 % респондентов поддерживают необходимость данных мероприятий. Большинство участников опроса также отмечают, что создание и поддержание сильного бренда города способствует экономическому развитию региона, формированию благоприятных условий для проживания населения, а также повышению узнаваемости и положительного имиджа территории, что, в свою очередь, способствует привлечению туристов и инвесторов.

Следовательно, необходимо отметить важность комплексного подхода к развитию территориального брендинга, включающего активное вовлечение населения в процессы формирования имиджа региона, а также развитие гражданской активности как неотъемлемого элемента устойчивого социально-экономического развития.

Анализ ответов респондентов на вопросы, касающиеся экономического положения и перспектив развития ДНР, выявил широкий спектр мнений и оценок текущей ситуации в регионе. Значительная часть опрошенных отмечает наличие в Республике достаточно развитой инфраструктуры и значительным количеством вакантных рабочих мест, что может свидетельствовать о сохранении потенциала для экономического роста и развития города.

Респонденты также подчёркивают, что Республика традиционно ассоциируется с промышленным потенциалом, прежде всего с металлургическими предприятиями и угледобывающей отраслью, что рассматривается как одно из его ключевых преимуществ. Вместе с тем отмечается, что ориентация экономики на традиционные отрасли обуславливает определённую зависимость региона от состояния промышленного сектора, что может сдерживать диверсификацию и инновационное развитие.

В ответах респондентов присутствуют как оптимистичные, так и пессимистичные оценки будущего социально-экономического развития ДНР. Оптимизм связан с реализуемыми программами восстановления и социально-экономического развития, поддержкой со стороны государства и регионов-шефов, а также с мерами по развитию инфраструктуры и стимулированию промышленного производства. В то же время часть респондентов выражает обеспокоенность сохраняющимися структурными ограничениями, последствиями военных действий и необходимостью модернизации экономики для устойчивого роста.

Выводы

Результаты исследования подтверждают значимость территориального брендинга как эффективного инструмента социально-экономического развития региона. Брендирование территории способствует укреплению идентичности граждан с местом проживания, формированию солидарного общества и повышению качества жизни населения. В экономическом аспекте оно стимулирует деловую активность и привлечение ресурсов, что напрямую влияет на улучшение имиджа региона и его конкурентоспособность.

Анализ результатов выявил неоднозначное восприятие экономического положения и перспектив ДНР. С одной стороны, отмечается наличие ресурсов и активная гражданская позиция, что создаёт предпосылки для развития. С другой – фиксируются опасения относительно недостаточной активности органов государственной власти в формировании положительного имиджа и необходимости улучшения инфраструктуры. Эти факторы являются критическими для дальнейшего социально-экономического прогресса региона и требуют системного внимания.

Успешность брендинга территории определяется не только наличием материальных и нематериальных ресурсов, но и эффективностью взаимодействия между органами власти, бизнесом и населением, а также уровнем вовлечённости граждан в процессы формирования и продвижения бренда.

Дальнейшие исследования в области территориального брендинга должны быть направлены на комплексный анализ факторов, влияющих на эффективность брендинга с учётом специфики социально-экономического и политического контекста региона. В частности, перспективными являются такие направления: изучение механизмов формирования устойчивой территориальной идентичности с учётом историко-культурных, экономических и политических факторов, а также роли молодёжи и миграционных процессов в этом контексте; исследование влияния коммуникационных стратегий и цифровых технологий на формирование имиджа территории, включая анализ роли социальных сетей и медиа в продвижении регионального бренда.

Реализация указанных направлений позволит повысить качество управления территориальным брендингом, обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие региона и создать предпосылки для формирования положительного имиджа Донецкой Народной Республики как внутри страны, так и на международной арене.

Список источников

1. Калинина Л. Л. Бренд территории как ресурс социально-экономического развития // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2021. № 4. С. 105-108. <https://doi.org/10.37691/2311-5351-2022-0-4-105-108>. EDN: IHRNYK.
2. Comparative analysis of russian and foreign territorial brands // Dialnet. Revista San Gregorio 2017. eISSN: 2528-7907. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6236949.pdf>.
3. Anholt S. Nation as Brand Anholt Editorial // Journal of Brand Management, 2002. URL: https://www.academia.edu/40072778/Nation_as_Brand_Anholt_Editorial. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540074>.
4. Ункуров Э. Ю. Брендинг территорий: зарубежный и отечественный опыт // Вестник ИКИАТ. 2020. № 2(41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brending-territoriy-zarubezhnyy-i-otechestvennyy-opyt>.
5. Визгалов Д. В. В42 Брендинг города. [Предисл. Л. В. Смирнягина]. Москва: Фонд «Институт экономики города», 2011. 160 с. ISBN 978-5-8130-0157-4.
6. Исаченко Т. Е., Постникова Е. А. Географический подход при создании бренда региона и проектировании туристических кластеров // Вестник СПбГУ. Науки о Земле. 2015. № 4. С. 124-135.
7. Ковынева Л. В. Формирование территориального бренда в регионах России // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 5(97). С. 61-68.

8. Медведева Н. В., Фролова Е. В., Погач О. В. Государственная система управления территориальным развитием: особенности и тенденции // Мониторинг правоприменения. 2022. № 1(42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-sistema-upravleniya-territorialnym-razvitiem-osobennosti-i-tendentsii>.

9. Внукова Л. Б., Власкина Т. Ю. Самоидентификация жителей Донбасса в контексте социально-политических воззрений: социально-лингвистический аспект // Вестник Том. гос. ун-та. 2021. № 463. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samoidentifikatsiya-zhiteley-donbassa-v-kontekste-sotsialno-politicheskikh-vozzreniy-sotsialno-lingvisticheskiy-aspekt>.

10. Черкашин К. В. Этническая самоидентификация жителей Донбасса // Политическая лингвистика. 2023. № 1(97). С. 113-128. https://doi.org/10.26170/1999-2629_2023_01_13.

11. Федотова В. А. Гражданская и этническая идентичность россиян: роль ценностей в их формировании // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология, 2024. № 47(1). С. 131-149. <https://doi.org/10.11621/LPJ-24-06>.

12. Комлева В. В. Гражданская идентичность населения новых субъектов Российской Федерации: проблемы, политика, технологии // Россия: общество, политика, история. 2024. 4(13). С. 130-147. [https://doi.org/10.56654/ROPI-2024-4\(13\)-130-147](https://doi.org/10.56654/ROPI-2024-4(13)-130-147).

13. Донгузов К. А., Хакимова Э. И. Брендинг территории: влияние горожан на создание бренда территории // Научный журнал. 2022. № 2(64). С. 76-80. EDN: PNFURY.

14. Макаров П. Ю., Чуб А. А. Социально-экономические характеристики региона как основание успеха брендинга территорий // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-harakteristiki-regiona-kak-osnovanie-uspeha-breninga-territoriy>.

15. Голубничая С. Н., Мишечкин Г. В. Формирование туристского бренда города Донецка: история, проблемы и перспективы // Современные проблемы сервиса и туризма. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-turistskogo-brenda-goroda-donetska-istoriya-problemy-i-perspektivy>.

16. Балезина Е. А., Форостян В. В. Бренд территории как результат реализации социокультурного проекта // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2019. № 4. С. 610-619. <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2019-4-610-619>. EDN: XNJQQJ.

17. Штанько Е. С., Калашникова Н. Н., Ефремова Н. В. Региональные культурные бренды как способ продвижения и социально-культурного развития территорий // Современные наукоёмкие технологии. 2019. № 10-2. С. 381-386. EDN: DVIKVP.

18. Глотов Д. С. Анализ функций бренда территорий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 4(101). С. 212-219. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-4-212-219>. EDN: EUWURV.

Информация об авторе

Т. А. Попова – канд. экон. наук, доцент.

Information about the author

T. A. Popova – Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 29.04.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 29.04.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 120-132.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):120-132.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.45

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15697660>

ДИСПРОПОРЦИИ В ОТРАСЛЕВОМ РАЗВИТИИ СТРУКТУРЫ ПРОИЗВОДСТВА ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Наталья Александровна Рытова¹, Наталья Александровна Бурик²

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

¹accsiuga@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-5680-4319>

²na_ta_lya@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0005-6564-3749>

Аннотация. Отмечено, что промышленность является базовым сектором любой экономики, при этом диспропорции в развитии структуры производства промышленной продукции определяют последующие изменения в отраслевой структуре производства товаров и услуг. Обосновано, что диспропорции в отраслевой структуре производства промышленной продукции Российской Федерации обуславливают отрасли с тесной обратной связью потенциала их развития. При этом потенциал материального и нематериального производства, как совокупность возможностей их развития, можно оценить по энтропии отраслевых секторов и отраслевой энтропии. Определено, что в Российской Федерации наибольшие диспропорции вызывают добыча полезных ископаемых и обрабатывающие отрасли, при этом последние имеют наибольший потенциал развития. В структуре производства продукции обрабатывающей промышленности наибольший потенциал развития и диспропорции имеют производство кокса, нефтепродуктов и металлургическое производство. Эти диспропорции имеют тенденцию к увеличению.

Ключевые слова: Российская Федерация, промышленность, отрасль, производство продукции, структура, связь, потенциал, вероятность, развитие, диспропорция

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования», регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9.

Для цитирования: Рытова Н. А., Бурик Н. А. Диспропорции в отраслевом развитии структуры производства промышленной продукции Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 120-132. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697660>.

Original article

IMBALANCES IN THE SECTORAL DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL PRODUCTION STRUCTURE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Natalia A. Rytova¹, Natalia A. Burik²

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

¹accchiuga@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-5680-4319>

²na_ta_lya@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0005-6564-3749>

Abstract. It is noted that industry is the basic sector of any economy, while imbalances in the development of the industrial production structure determine subsequent changes in the sectoral structure of the goods and services production. It is proved that the imbalances in the sectoral structure of industrial production in the Russian Federation determine industries with a close feedback of their development potential. At the same time, the potential of material and immaterial production, as a set of opportunities for their development, can be estimated by the entropy of industry sectors and industry entropy. It is determined that in the Russian Federation, mining and manufacturing industries cause the greatest imbalances, while the latter have the greatest development potential. In the structure of manufacturing production, coke production, petroleum products and metallurgical production have the greatest potential for development and disproportion. These imbalances tend to increase.

Keywords: Russian Federation, industry, sector, production, structure, communication, potential, probability, development, imbalance

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research work "Socio-economic development of enterprises and industries: mechanisms and methods of management and economic regulation", R&D registration number 124012900541-9.

For citation: Rytova N. A., Burik N. A. Imbalances in the sectoral development of the industrial production structure of the Russian Federation // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):120-132. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697660>.

Введение

Отраслевое развитие макроэкономической системы связано с изменением структуры материального и нематериального производства товаров и услуг. Этот процесс закономерен вследствие действия закона насыщения потребностей, но в каждой стране, в зависимости от уровня дохода экономики, внешней и внутренней среды, этот процесс имеет свою специфику, которая может отличаться от общей закономерности изменением структуры материального и нематериального производства товаров и услуг. Выявление этих закономерностей и специфических особенностей необходимо для управления отраслевой структурой экономики каждого государства.

Процесс развития отраслевой структуры производства продукции закономерен. Тем не менее, в любой экономике существуют диспропорции в ней. Промышленность является базовым сектором любой экономики. Диспропорции в развитии структуры производства промышленной продукции определяют последующие изменения в отраслевой структуре производства товаров и услуг. Это обуславливает необходимость выявления значимых диспропорций и отраслей в структуре производства промышленной продукции.

В государственной программе Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» отмечается структурная неоднородность и тенденция к усилению структурных диспропорций между отраслями промышленности. Следствием этого стало снижение производительности труда и замедление темпов роста промышленного производства. Определённое воздействие оказало уменьшение

потребительского спроса населения и экономические санкции иностранных государств, повлиявшие, прежде всего, на обрабатывающую промышленность [1].

Исследование отраслевой структуры основных факторов производства, производительности труда, её взаимосвязи с платёжеспособным спросом потребителей и выявления структурных диспропорций между отраслями экономики и промышленности необходимо для адекватного управления процессом их развития.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – на основе оценки потенциала развития отраслей в отраслевой структуре производства промышленной продукции определить отрасли Российской Федерации, наиболее влияющие на диспропорции в ней.

В рамках исследования предполагается решить следующие задачи:

оценить потенциал материального и нематериального производства по энтропии отраслевых секторов и отраслевой энтропии;

определить наиболее значимые для производства промышленной продукции отрасли;

определить отрасли обрабатывающей промышленности Российской Федерации с наиболее значимым потенциалом развития.

Методы исследования

Для анализа отраслевой структуры промышленности и выявления диспропорций в ней использованы статистические методы исследования.

Факторный анализ производительности труда выполнен с помощью методов эконометрики. В исследовании использованы данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (Росстат), начиная с 2011 г., что обусловлено изменениями в методологии Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД). Также использованы методы табличного и графического представления результатов.

Результаты исследования и их обсуждение

В макроэкономической системе диспропорции между её сопоставимыми элементами вызывают структурные изменения. Они имеют определённые количественные характеристики [2]. В научной литературе понятие диспропорций иногда заменяют понятием структурных сдвигов. Под ними понимается «сложная система изменений взаимосвязанных пропорций, протекающих под воздействием существующего технологического базиса, механизмов воспроизводства, распределение и обмен в соответствии с региональными потребностями, имеющимися в распоряжении ресурсами и достигнутым уровнем производительности труда» [3].

Показателем структуры является удельный вес сопоставимых элементов в их общем объёме. Тогда структурный сдвиг – это отклонение их долей от определённого значения. Как правило, для одной экономической системы используется ретроспективная величина показателя, а для нескольких систем – его лучшее значение.

Экономическая система является динамической, где протекающим процессам закономерны циклические колебания. Поэтому вполне логично, что основой любых изменений в экономике лежит «циклическая динамика, а структурные сдвиги – это эффективный способ преодоления циклических кризисов, проявляющихся в периодическом ухудшении качества функционирования экономики вследствие снижения эффективности и конкурентоспособности производства под воздействием постепенного накопления внутренних противоречий, несоответствия сложившихся форм организационного управления, насыщения рынка традиционной продукцией» [4].

Динамика изменения отраслевой структуры макроэкономической системы циклическая. Колебания доли материального и нематериального производства в структуре ВВП происходят в противофазе вследствие их диалектической взаимосвязи. Это закономерно для стран с любым уровнем дохода, который прямо пропорционален среднему душевому физическому ВВП. С его ростом динамика изменения отраслевой структуры материального и нематериального производства становится стабильнее. По амплитуде колебаний темпов роста доли материального

и нематериального производства можно судить о диспропорциях в отраслевой структуре макроэкономической системы.

Проблеме диспропорций в отраслевой структуре промышленности посвящено много работ. Часто употребляется термин рациональной структуры, но критерий рациональности не определён. Как правило, констатируются структурные сдвиги в изменении доли отраслей в производстве промышленной продукции, по которым судят о значимости отрасли, например, в работе [5]. Оценки структурных сдвигов в большинстве случаев базируются на темповых показателях.

Иногда сравниваются отраслевые структуры производства промышленной продукции разных экономик. Например, в работе [6, с. 360] констатируется, что отраслевая структура её производства в Российской Федерации не соответствует стандартами Международной Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Тем не менее, в стандартах ОЭСР нет конкретных рекомендаций по соотношению производства продукции в отраслевой структуре промышленности и экономике [7]. Это связано с проблемой выбора базы сравнения, поскольку отраслевые пропорции в структуре производства продукции любой экономики объективно имеют свои особенности. Поэтому наиболее целесообразно выявлять отрасли, которые вызывают наибольшие диспропорции в отраслевой структуре производства продукции.

Существует относительная оценка диспропорций в отраслевой структуре производства продукции, основанная на расчёте амплитуды колебаний темпов роста удельного веса и потенциалов развития отраслей с обратной связью. Потенциал развития отраслей определяется на основе их удельного веса в структуре продукции с использованием вероятностного метода расчёта их энтропии. То есть это вероятностный потенциал. Его изменение означает, что с ростом потенциала развития (снижением энтропии) увеличивается вероятность повышения удельного веса отрасли в структуре производства продукции, и наоборот. Вполне логично, что по мере развития экономики потенциал развития отраслей в структуре производства продукции закономерно снижается в результате действия закона насыщения потребностей. Он снижается до минимального уровня, которому соответствует максимально возможное значение энтропии (0,3679) [8]. Такой подход целесообразно использовать для выявления отраслей, которые вызывают наибольшие диспропорции в отраслевой структуре производства промышленной продукции.

Для исследования использованы данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) Российской Федерации и методология классификации отраслей согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) [9]. Статистические данные ограничены изменениями в ОКВЭД в 2011 г. и наличием данных в текущем периоде (2023 г.). Производство продукции отраслей промышленности оценено по среднедушевой валовой добавленной стоимости (ВДС) в ценах предыдущего периода (физическая НДС). Это позволяет адекватно сравнивать отраслевые объёмы производства продукции. Для обработки статистических данных использованы общенаучные методы исследования и методы экономического анализа.

Оценка потенциала развития отраслей промышленности (Is_i) выполнена методом, обоснованным в работе [8]:

$$Is_i = P_i \cdot \ln \frac{1}{P_i}, \quad (1)$$

где P_i – вероятность удельного веса (Y_i) добавленной стоимости i -й отрасли в структуре физической НДС промышленности.

По данным Росстата, с 2011 г. наибольший среднедушевой объём и опережающий рост производства продукции приходится на добычу полезных ископаемых и обрабатывающую промышленность. Эти отрасли оказывают наибольшее влияние на прирост производства промышленной продукции, а наименьшее – обеспечение

электрической энергией, газом и пр. (обеспечение паром, кондиционирование воздуха), а также строительство, несмотря на относительно значимый удельный вес в структуре производства. Вместе с обеспечением электрической энергией, газом и пр. удельный вес строительства имеет тенденцию к снижению. Водоснабжение, водоотведение и пр. оказывает незначительное влияние на производство продукции промышленности Российской Федерации (рисунок 1).

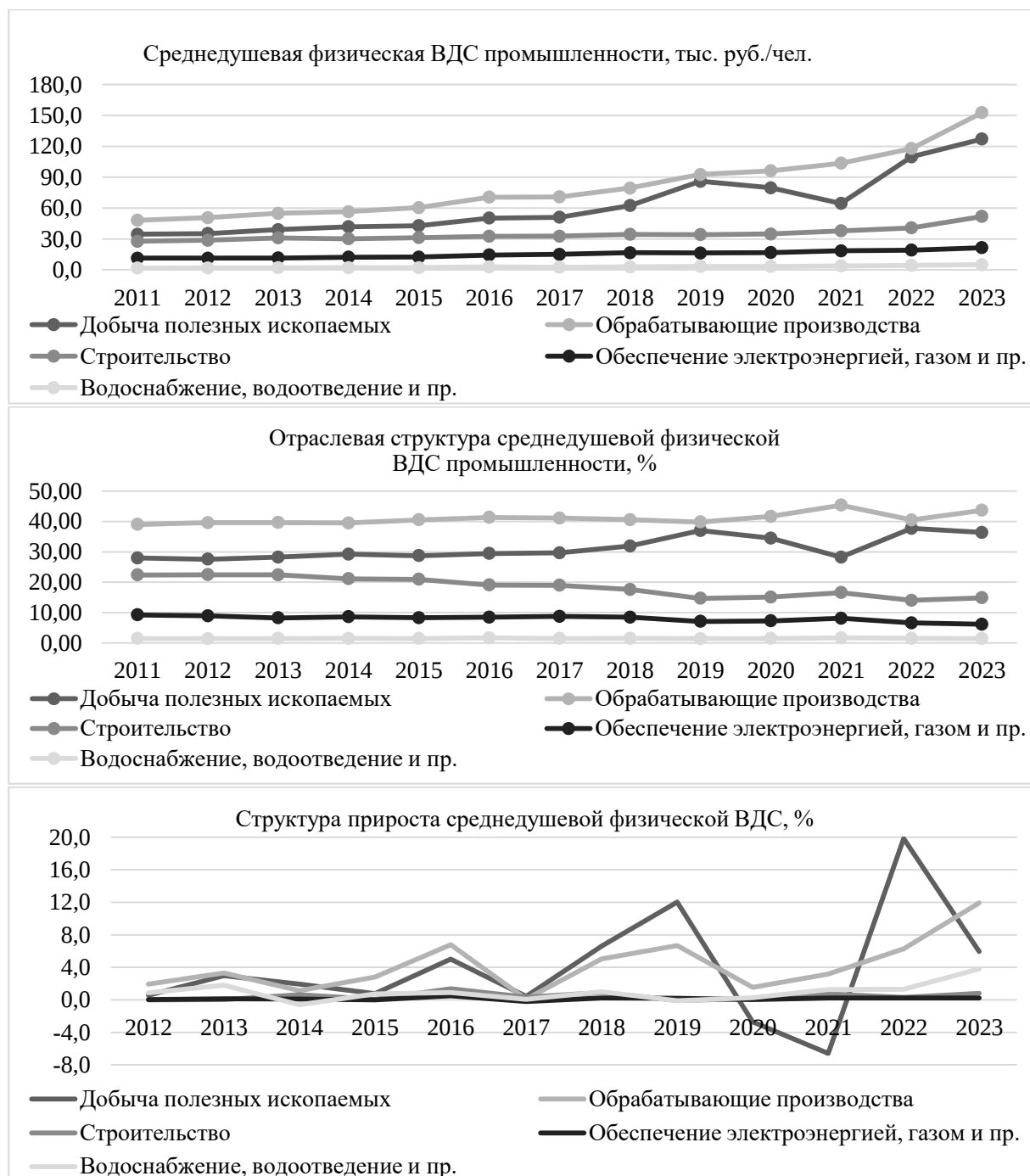


Рисунок 1 – Динамика среднедушевого производства продукции и её структуры отраслями промышленности Российской Федерации в ценах предыдущего периода (по данным [9])

Figure 1 – Dynamics of per capita production and its structure by the branches of industry of the Russian Federation in prices of the previous period (according to [9])

Среди отраслей Российской Федерации наибольший потенциал развития в структуре производства промышленной продукции имеют обрабатывающие производства, который имеет тенденцию к снижению. Тенденция потенциала развития добычи полезных ископаемых – обратная. Строительство и обеспечение электрической энергией, газом и пр. практически исчерпали свой потенциал развития. Величина их энтропии близка к максимально возможной величине – 0,3679 (таблица 1, рисунок 2).

Таблица 1 – Энтропия отраслей в структуре производства промышленной продукции Российской Федерации (по данным [9])

Table 1 – Entropy of industries in the structure of industrial production in the Russian Federation (according to [9])

	Добыча полезных ископаемых		Обрабатывающие производства		Строительство		Обеспечение электроэнергией, газом и пр.		Водоснабжение, водоотведение и пр.	
Год	y_1	Is_1	y_2	Is_2	y_3	Is_3	y_4	Is_4	y_5	Is_5
2011	27,96	0,248	39,00	0,096	22,38	0,323	9,23	0,340	1,44	0,239
2012	27,59	0,255	39,58	0,093	22,48	0,323	8,92	0,339	1,43	0,242
2013	28,23	0,247	39,62	0,095	22,42	0,324	8,27	0,334	1,46	0,247
2014	29,24	0,232	39,50	0,096	21,13	0,337	8,63	0,338	1,50	0,247
2015	28,75	0,242	40,54	0,090	20,94	0,339	8,32	0,337	1,45	0,252
2016	29,46	0,234	41,32	0,086	19,07	0,353	8,46	0,340	1,70	0,260
2017	29,67	0,231	41,12	0,088	18,99	0,354	8,75	0,342	1,47	0,256
2018	31,88	0,202	40,57	0,096	17,58	0,361	8,47	0,342	1,50	0,261
2019	36,98	0,151	39,81	0,120	14,71	0,368	7,07	0,338	1,42	0,279
2020	34,52	0,180	41,65	0,101	15,10	0,367	7,27	0,339	1,46	0,278
2021	28,25	0,260	45,37	0,069	16,57	0,364	8,11	0,345	1,70	0,280
2022	37,85	0,142	39,21	0,127	14,58	0,368	6,97	0,338	1,38	0,280
2023	37,00	0,156	40,85	0,115	14,66	0,368	6,27	0,334	1,22	0,283

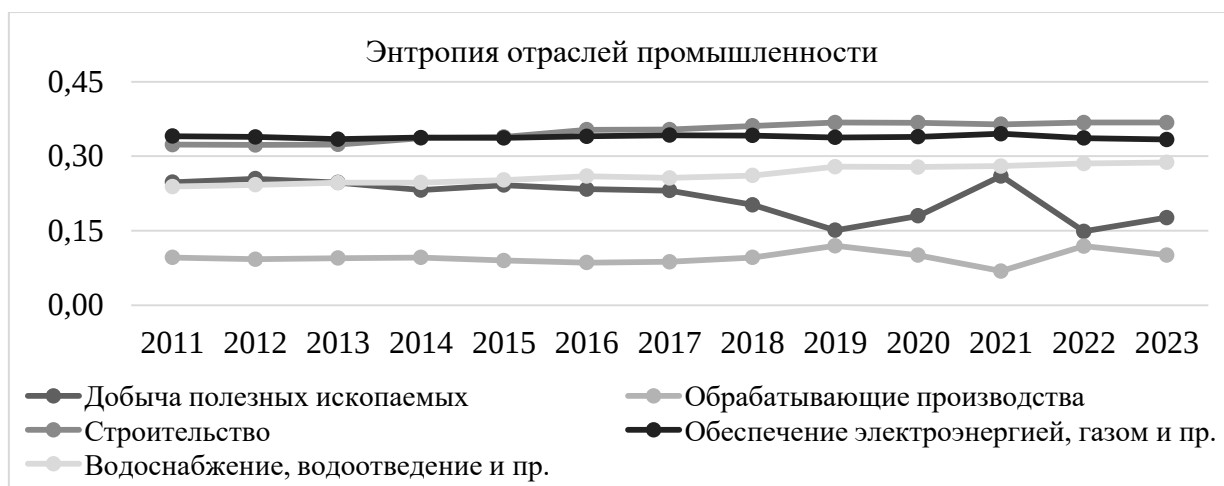


Рисунок 2 – Динамика потенциала развития отраслей в структуре производства промышленной продукции Российской Федерации (по данным [9])

Figure 2 – Dynamics of the potential for the development of industries in the structure of industrial production in the Russian Federation (according to [9])

Потенциалы развития отраслей в структуре производства промышленной продукции взаимосвязаны, но связи могут отличаться по виду и тесноте. В Российской Федерации, по шкале Чеддока, весьма высокую тесноту имеет только обратная связь между потенциалом развития добычи полезных ископаемых и обрабатывающих производств. Относительно высокая теснота обратной связи существует между потенциалом развития обрабатывающих производств и обеспечения электроэнергией, газом и пр., а прямой связи – между потенциалом развития добычей полезных ископаемых и обеспечением электроэнергией, газом и пр. Другие связи потенциалов развития отраслей промышленности – слабые (таблица 2).

Таблица 2 – Корреляционная матрица потенциалов развития отраслей в структуре производства промышленной продукции Российской Федерации (по данным [9])
 Table 2 – Correlation matrix of industry development potentials in the structure of industrial production in the Russian Federation (according to [9])

	Добыча полезных ископае- мых	Обрабаты- вающие производства	Строитель- ство	Обеспече- ние электроэнер- гией, газом и пр.	Водоснаб- жение, водо- отведение и пр.
Добыча полезных ископаемых (Is_1)	1				
Обрабатывающие производства (Is_2)	-0,9121	1			
Строительство (Is_3)	-0,4385	0,1959	1		
Обеспечение электроэнергией, газом и пр. (Is_4)	0,7028	-0,7214	0,1614	1	
Водоснабжение, водоотведение и пр. (Is_5)	-0,2380	0,0367	0,2984	-0,2350	1

В экономике динамическим процессам, в том числе и изменению отраслевой структуры промышленности, свойственны циклические колебания. Динамической характеристикой любого процесса выступает темп роста статического показателя. Динамика (темпы роста энтропии) потенциала развития отраслей в структуре производства промышленной продукции циклическая, но колебания в противофазе свойственны только потенциалам развития отраслей с обратной связью. Со снижением тесноты связи периоды колебаний в противофазе могут смещаться. Например, как это происходит в колебаниях потенциала развития обеспечения электроэнергией, газом и пр. и водоснабжения, водоотведения и пр. (рисунок 3).

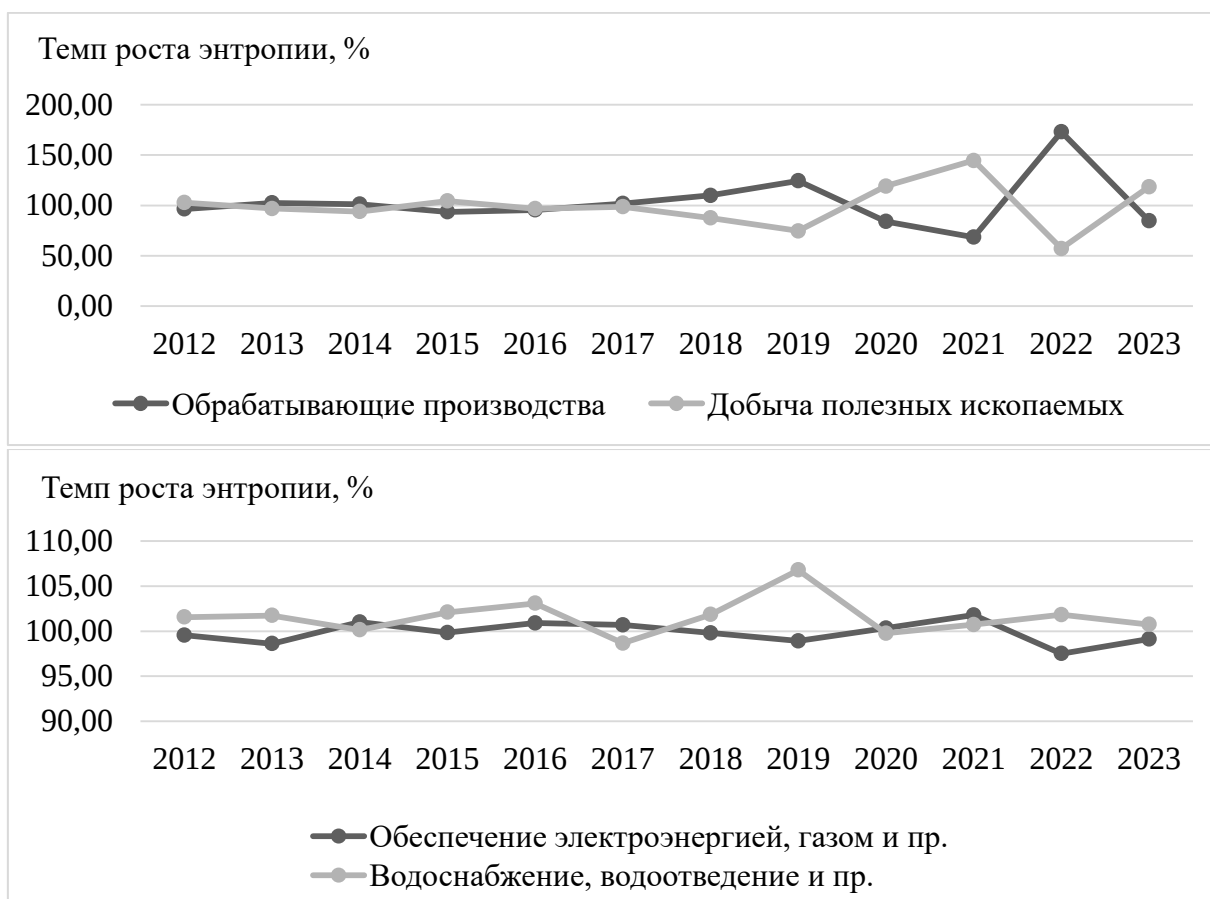


Рисунок 3 – Динамика потенциалов развития отраслей с обратной связью в структуре производства промышленной продукции Российской Федерации (по данным [9])
 Figure 3 – Dynamics of the development potentials of industries with feedback in the structure of industrial production in the Russian Federation (according to [9])

Очевидно, колебания в противофазе потенциалов развития отраслей с обратной связью являются следствием диспропорций в отраслевой структуре производства промышленной продукции. Оценить их можно методом, предложенным в работе [8]:

$$DS_{i-io} = |T_{yi} - 100| + |T_{yio} - 100|, \% \quad (2)$$

$$DIs_{i-io} = |T_{Isi} - 100| + |T_{Isio} - 100|, \% \quad (3)$$

где DS_{i-io} и DIs_{i-io} – величина диспропорций и энтропии отраслей в структуре производства промышленной продукции; T_{yi} , T_{yio} и T_{Isi} , T_{Isio} – темпы роста удельного веса отраслей с обратной связью и энтропии их развития в структуре производства промышленной продукции соответственно.

Вполне логично, что наиболее значимые диспропорции в структуре продукции возникают между отраслями с высокой обратной связью потенциала развития. В Российской Федерации (таблица 2) это диспропорции между добычей полезных ископаемых и обрабатывающих производств (DS_{1-2} , DIs_{1-2}), а также между обрабатывающими производствами и обеспечением электроэнергией, газом и пр. (DS_{2-4} , DIs_{2-4}). В любом случае они были незначительны до 2017 г. Затем резко

выросли, где опережающую динамику имеют диспропорции между добычей полезных ископаемых и обрабатывающими производствами (рисунок 4).

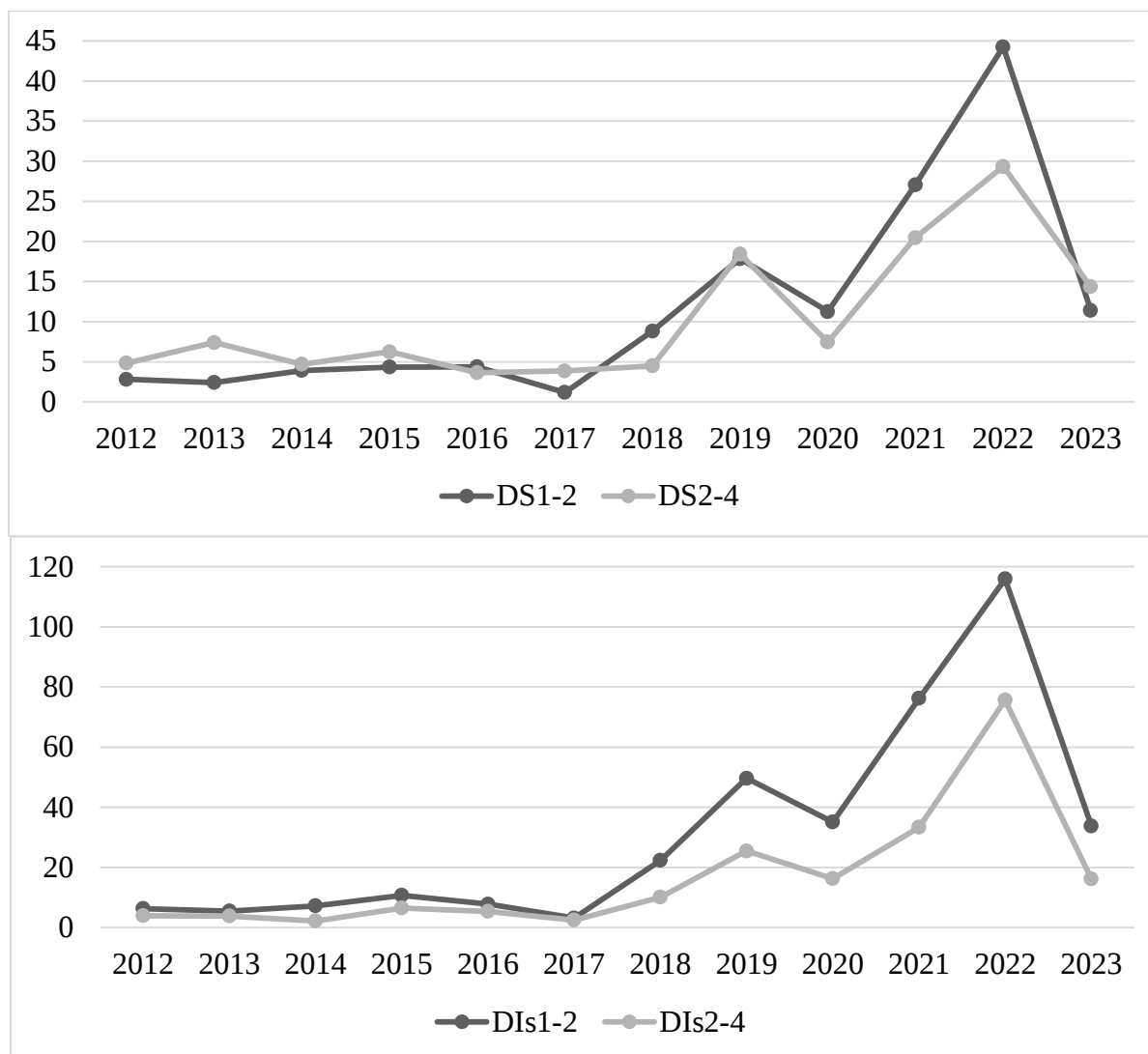


Рисунок 4 – Динамика наиболее значимых диспропорций в структуре продукции отраслей промышленности Российской Федерации (по данным [9])
Figure 4 – Dynamics of the most significant imbalances in the structure of industrial output in the Russian Federation (according to [9])

Поскольку потенциал развития обеспечения электроэнергией, газом и пр. низкий (величина энтропии близка к максимально возможному значению – 0,3679), то диспропорции между добычей полезных ископаемых и обрабатывающими производствами являются наиболее значимыми в структуре производства промышленной продукции Российской Федерации. Но в сравнении с добычей полезных ископаемых обрабатывающие производства имеют более высокий потенциал развития (таблица 1).

В классификации Росстат видов экономической деятельности (КВЭД) отраслевая структура обрабатывающей промышленности представлена 19 отраслями. Их структурные характеристики отличаются. Например, только четыре отрасли в 2023 г. имели высокий удельный вес в структуре производства продукции обрабатывающей промышленности, её приросте и потенциал развития (выделены

жирным курсивом в таблице 3). Эти отрасли являются наиболее значимыми для развития отраслевой структуры обрабатывающей промышленности Российской Федерации. Потенциал развития других отраслей незначительный (величина энтропии близка к максимально возможному значению – 0,3679).

Таблица 3 – Структурные характеристики отраслей обрабатывающей промышленности Российской Федерации в 2023 г. (по данным [9])
 Table 3 – Structural characteristics of the manufacturing industries of the Russian Federation in 2023 (according to [9])

№ пор.	Отрасли обрабатывающей промышленности	Уд. вес, % (y_{2j})	Уд. вес в приросте, % (x_{2j})	Энтропия (Is_{2j})
2.1	<i>Производство пищевых продуктов, напитков, табачных изделий</i>	13,1	28,9	0,0524
2.2	Производство текстильных изделий, одежды, кожи и изделий из кожи	1,8	4,3	0,3408
2.3	Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения	1,6	0,6	0,3367
2.4	Производство бумаги и бумажных изделий	2,2	-0,1	0,3513
2.5	Деятельность полиграфическая и копирование носителей информации	0,7	0,4	0,3049
2.6	<i>Производство кокса и нефтепродуктов</i>	15,9	0,2	0,0141
2.7	<i>Производство химических веществ и химических продуктов</i>	10,6	5,1	0,1253
2.8	Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях	2,3	4,4	0,3532
2.9	Производство резиновых и пластмассовых изделий	2,6	-0,2	0,3590
2.10	Производство прочей неметаллической минеральной продукции	4,1	1,1	0,3656
2.11	<i>Производство металлургическое</i>	15,7	1,3	0,0160
2.12	Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	6,8	0,5	0,2923
2.13	Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	5,0	2,3	0,3532
2.14	Производство электрического оборудования	2,2	2,4	0,3506
2.15	Производство машин и оборудования, не включённых в другие группировки	3,3	1,1	0,3668
2.16	Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	2,5	1,3	0,3574
2.17	Производство прочих транспортных средств и оборудования	4,6	1,2	0,3604
2.18	Производство мебели, прочих готовых изделий	1,8	2,0	0,3403
2.19	Ремонт и монтаж машин и оборудования	3,3	0,6	0,3673

По шкале Чеддока связь считается высокой при значении коэффициента корреляции от 0,7 до 1. В этих границах или достаточно близко к нижней границе существует обратная связь между потенциалами развития отраслей Российской Федерации в структуре продукции обрабатывающей промышленности (выделены жирным курсивом в таблице 4).

Таблица 4 – Корреляционная матрица потенциалов развития отраслей в структуре продукции обрабатывающей промышленной Российской Федерации (по данным [9])
 Table 4 – Correlation matrix of industry development potentials in the structure of the manufacturing industry of the Russian Federation (according to [9])

	<i>Is</i> _{2.1}	<i>Is</i> _{2.2}	<i>Is</i> _{2.3}	<i>Is</i> _{2.4}	<i>Is</i> _{2.5}	<i>Is</i> _{2.6}	<i>Is</i> _{2.7}	<i>Is</i> _{2.8}	<i>Is</i> _{2.9}	<i>Is</i> _{2.10}	<i>Is</i> _{2.11}
<i>Is</i> _{2.1}	1										
<i>Is</i> _{2.2}	-0,0308	1									
<i>Is</i> _{2.3}	0,1739	0,7061	1								
<i>Is</i> _{2.4}	0,4345	0,3218	0,4335	1							
<i>Is</i> _{2.5}	0,1110	0,9223	0,7825	0,3121	1						
<i>Is</i> _{2.6}	-0,1179	-0,6827	-0,3557	-0,1541	-0,7845	1					
<i>Is</i> _{2.7}	-0,2554	0,7702	0,6983	0,1078	0,7137	-0,4121	1				
<i>Is</i> _{2.8}	0,5627	-0,7288	-0,2147	0,0970	-0,5831	0,5447	-0,5979	1			
<i>Is</i> _{2.9}	0,2708	0,2498	0,0159	0,1304	0,0443	-0,2128	-0,0329	-0,0511	1		
<i>Is</i> _{2.10}	0,1039	-0,8359	-0,4972	0,1259	-0,7654	0,5458	-0,7141	0,7125	-0,1944	1	
<i>Is</i> _{2.11}	-0,2558	0,8113	0,4543	-0,2178	0,7269	-0,6477	0,6965	-0,7209	0,3668	-0,8755	1
<i>Is</i> _{2.12}	0,0511	0,8208	0,6347	0,0729	0,8402	-0,6614	0,8664	-0,5519	0,0289	-0,8318	0,7573
<i>Is</i> _{2.13}	0,3451	-0,0007	0,0293	0,3202	-0,1978	0,1356	0,0335	0,2786	0,6637	0,1472	-0,0597
<i>Is</i> _{2.14}	0,0898	0,8340	0,4157	0,0235	0,7546	-0,6784	0,6577	-0,7022	0,3224	-0,8871	0,7946
<i>Is</i> _{2.15}	0,1072	-0,0854	-0,0009	-0,1929	-0,0148	0,0353	0,1210	0,1656	-0,1122	-0,1567	0,0572
<i>Is</i> _{2.16}	0,0445	0,1535	0,0594	-0,0982	0,1013	-0,0925	0,5169	-0,1141	-0,0386	-0,2995	0,1993
<i>Is</i> _{2.17}	0,7430	-0,2032	-0,1944	0,3586	-0,2079	0,0885	-0,6449	0,5134	0,4475	0,2671	-0,3652
<i>Is</i> _{2.18}	0,3996	0,7671	0,5797	0,0867	0,8013	-0,6901	0,4932	-0,3483	0,4400	-0,7822	0,7607
<i>Is</i> _{2.19}	0,3209	0,0566	0,0622	-0,0075	0,0387	-0,0896	0,2170	0,1371	0,2654	-0,2114	0,1383

Среди отраслей обрабатывающей промышленности Российской Федерации с наиболее значимым потенциалом развития относительно высокая обратная связь существует только между потенциалом развития производства кокса и нефтепродуктов и металлургического производства (таблица 4). Колебания темпов роста их потенциала развития не всегда происходят в противофазе, а диспропорции в структуре производства продукции обрабатывающей промышленности и между потенциалами развития имеют тенденцию к увеличению (рисунок 5).

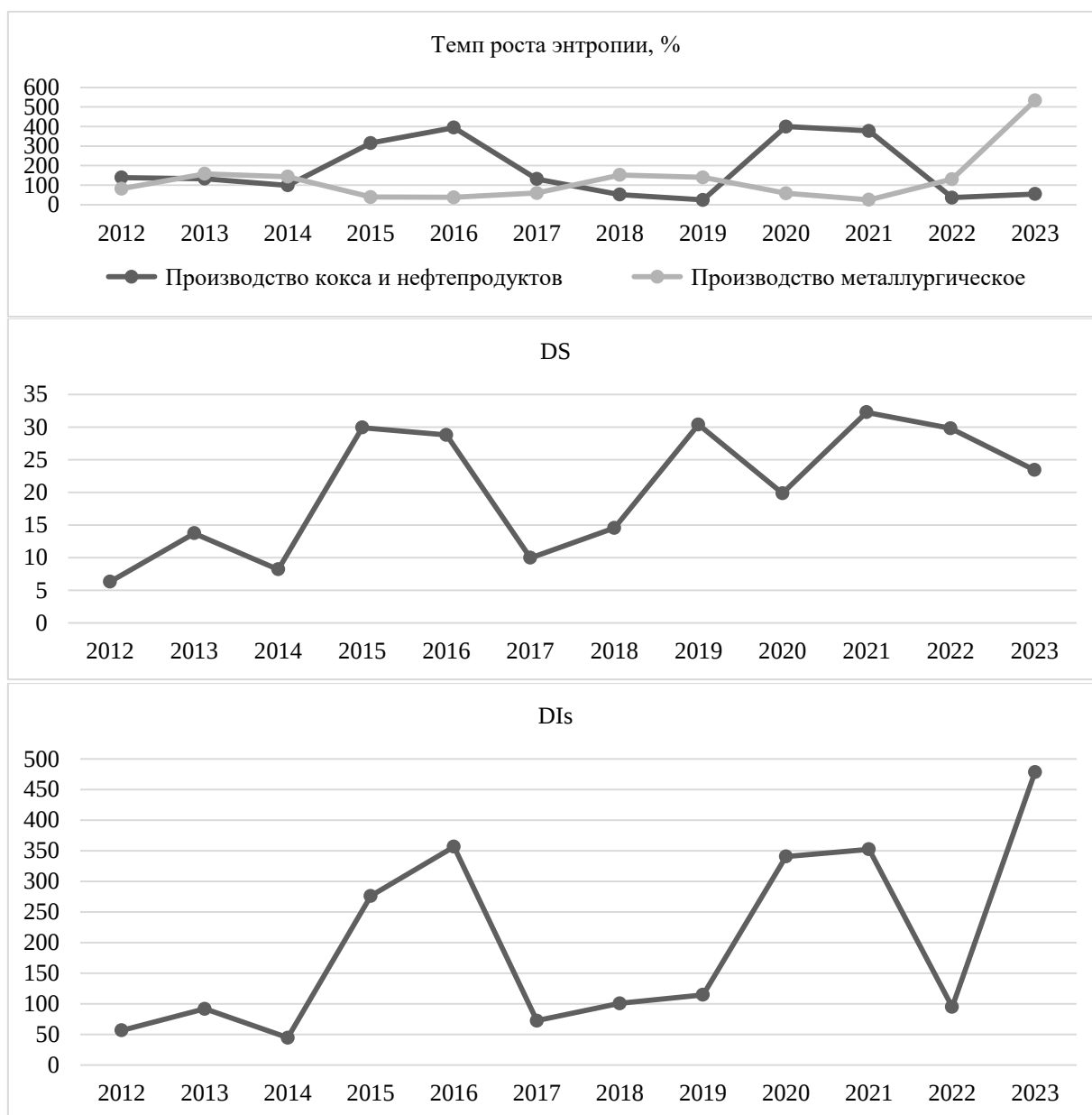


Рисунок 5 – Динамика наиболее значимых потенциалов развития и диспропорций в структуре производства продукции отраслей обрабатывающей промышленности Российской Федерации (по данным [9])

Figure 5 – Dynamics of the most significant development potentials and imbalances in the production structure of the manufacturing industries of the Russian Federation (according to [9])

Выводы

В процессе развития макроэкономической системы вследствие действия объективного закона насыщения потребностей закономерно изменяются пропорции в структуре материального и нематериального производства товаров и услуг. Потенциал материального и нематериального производства, как совокупность возможностей их развития, можно оценить по энтропии отраслевых секторов и отраслевой энтропии.

Между отраслями промышленности объективно существуют диспропорции в структуре производства продукции. Наиболее значимыми являются диспропорции между отраслями с тесной обратной связью потенциала их развития.

В Российской Федерации наиболее значимыми для производства промышленной продукции являются добыча полезных ископаемых и обрабатывающая промышленность.

Между ними возникают наибольшие диспропорции в структуре производства промышленной продукции. В ней наибольший потенциал развития имеют обрабатывающие отрасли.

Среди отраслей обрабатывающей промышленности наиболее значимыми являются производство кокса и нефтепродуктов, а также металлургическое производство. Они имеют наибольший потенциал развития, и между ними возникают значительные диспропорции, которые имеют тенденцию к увеличению в структуре производства продукции обрабатывающей промышленности.

Для адекватного регулирования процесса развития отраслевой структуры промышленности необходимо исследование факторов, влияющих на этот процесс.

Список источников

1. Государственная программа «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности»: постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 328 (с изменениями и дополнениями). URL: <http://government.ru/rugovclassifier/862/events/>.
2. Красильников О. Ю. Проблемы структурных преобразований в экономике // Экономист. 2005. № 8. С. 52-58.
3. Сухарев О. С. Структурные проблемы экономики России: теоретическое обоснование и практические решения. Москва: Финансы и статистика, 2010. 192 с.
4. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века. Москва: Экономика, 2004. 127 с.
5. Брянцева О. С. Исследование отраслевой структуры промышленности индустриальных регионов Российской Федерации в контексте технологического суверенитета // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 12. С. 6363-6382. <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120066>. EDN: AZRQKQ.
6. Кожевина О. В., Трифонов П. В. Анализ отраслевых трендов российской экономики в контексте базовых принципов устойчивого развития разных типов отраслей // Фундаментальные исследования. 2017. № 4 (часть 2). С. 358-362. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=41487>.
7. OECD Standards & Guidelines // OECD: Publications. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/standards.html?orderBy=mostRelevant&page=0>.
8. Бурик Н. А. Методы оценки энтропии и анализа отраслевого развития экономики // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 4. С. 418-424. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-4-418-424>.
9. Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705>.

Информация об авторах

Н. А. Рытова – доктор экономических наук, доцент;

Н. А. Бурик – старший преподаватель.

Information about the authors

N. A. Rytova – Doctor of Economics, Associate Professor;

N. A. Burik – Senior Lecturer.

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 05.05.2025; одобрена после рецензирования 15.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 05.05.2025; approved after reviewing 15.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 133-143.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):133-143.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 331.5:332.1
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15697865>

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА РЕГИОНАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Наталья Сергеевна Стружко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
nata.struzhko@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3057-5027>

Аннотация. В статье анализируется влияние управления человеческим капиталом на региональное экономическое развитие с акцентом на ключевые аспекты формирования и реализации эффективной стратегии развития региона. Рассматриваются теоретические подходы к пониманию человеческого капитала и его роли в экономике, проводится сравнительный анализ регионов с разным уровнем управления человеческим капиталом и определяются количественные взаимосвязи между инвестициями в образование и здравоохранение и показателями экономического роста. Особое внимание уделяется практическим примерам успешного управления человеческим капиталом в различных регионах, что позволяет определить наиболее эффективные практики и инструменты для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития регионов. В заключение даются рекомендации по совершенствованию управления человеческим капиталом с целью оптимизации его вклада в экономическое развитие на региональном уровне.

Ключевые слова: управление, человеческий капитал, человеческий потенциал, регион, региональное развитие, экономическое развитие

Для цитирования: Стружко Н. С. Управление человеческим капиталом и его влияние на региональное экономическое развитие // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 133-143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697865>.

Original article

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Natalia S. Struzhko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
nata.struzhko@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3057-5027>

Abstract. The article analyzes the impact of human capital management on regional economic development, focusing on key aspects of the formation and implementation of an effective regional development strategy. Theoretical approaches to understanding human capital and its role in the economy are considered, a comparative analysis of regions with different levels of human capital management is carried out, and quantitative relationships between investments in education and healthcare and economic growth indicators are determined. Special attention is paid to practical examples of successful human capital management in various regions, which allows us to identify the most effective practices and tools for increasing competitiveness and sustainable development of regions. In conclusion, recommendations are given on improving human capital management in order to optimize its contribution to economic development at the regional level.

Keywords: management, human capital, human potential, region, regional development, economic development

For citation: Struzhko N. S. Human capital management and its impact on regional economic development // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):133-143. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15697865>.

Введение

В современных экономических условиях управление человеческим капиталом является ключевым аспектом социально-экономического развития региона. Разработка эффективной стратегии управления человеческим капиталом способствует не только повышению качества жизни населения, но и устойчивому экономическому росту, что является важным для формирования долгосрочных перспектив развития. В этом контексте исследование влияния управления человеческим капиталом на региональное экономическое развитие становится особенно актуальным, поскольку позволяет выявить ключевые факторы и механизмы, способствующие успешной трансформации экономики на местном уровне.

В настоящее время исследование различных аспектов социально-экономического развития региона привлекает внимание множества отечественных исследователей. Среди российских учёных, исследовавших различные аспекты экономического развития региона в своих работах, можно выделить таких как: В. В. Петрушевская, А. В. Верига [1], Я. О. Арчикова, А. П. Бонцевич [2], Д. Д. Дунай [3]. Среди российских учёных, исследовавших аспекты управления человеческим капиталом, можно выделить таких как: В. Г. Севка, Ю. Л. Петрушевский [4], И. А. Кондаурова, А. М. Кузнецова [5], А. Р. Попова [6], А. К. Буткенова [7]. Вместе с тем представленная тема исследования нуждается в дополнительной проработке, особенно в области формирования эффективных стратегий управления человеческим капиталом на региональном уровне.

Цель и задачи исследования

Целью данной работы является исследование управления человеческим капиталом и его влияние на региональное экономическое развитие в условиях современных экономических реалий. Для достижения поставленной цели необходимо

последовательно решить комплекс взаимосвязанных задач: рассмотреть основные модели управления человеческими ресурсами; исследовать роль человеческого капитала в региональном экономическом развитии; провести сравнительный анализ развития человеческого капитала и выделить наиболее успешные примеры управления в регионах Российской Федерации; сформировать направления оптимизации управления человеческим капиталом.

Методы исследования

В рамках исследования влияния управления человеческим капиталом на региональное экономическое развитие методологическую основу составляют специальные методы исследования, включающие анализ теоретических источников о человеческом капитале и его роли в экономике, сравнительный анализ регионов с разным уровнем развития человеческого капитала, а также количественные методы для определения взаимосвязи между инвестициями в человеческий капитал и показателями экономического роста. Кроме того, используются общие методы исследования, такие как анализ, синтез и обобщение данных, что позволяет сформировать целостное представление о влиянии человеческого капитала на региональную экономику.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление человеческим капиталом является ключевым фактором социально-экономического развития регионов, поскольку именно качество трудовых ресурсов, уровень профессиональной компетентности и инновационный потенциал населения определяют конкурентоспособность территории.

Человеческий капитал – это совокупность знаний, навыков, мотивационных установок и здоровья, которыми обладают люди и которые могут быть реализованы в экономической деятельности. Эффективное использование способствует росту производительности труда, увеличивает доходы и стимулирует экономическое развитие на региональном уровне (например, эффективное управление человеческим капиталом является важнейшим условием устойчивого развития региональных экономических систем, оказывая непосредственное влияние на ключевые параметры функционирования, включая уровень производительности труда, способность к привлечению инвестиций и внедрению инноваций и конкурентоспособность на межрегиональном уровне). Инвестиции в образование, профессиональную подготовку и здравоохранение способствуют формированию квалифицированной рабочей силы, способной адаптироваться к меняющимся рыночным требованиям, что, в свою очередь, стимулирует рост валового регионального продукта (ВНП) и привлекает инвестиции. Кроме того, эффективное управление человеческими ресурсами способствует сокращению безработицы, предотвращению оттока молодых специалистов и созданию условий для устойчивого социально-экономического развития территорий региона.

На эффективность управления человеческими ресурсами оказывает значительное влияние выбор модели управления. Модель управления человеческим капиталом представляет собой структурированный подход, направленный на максимальное использование знаний, навыков и опыта сотрудников для достижения стратегических целей развития. Рассмотрим основные модели управления человеческими ресурсами, сформированные под влиянием экономических, социальных, институциональных факторов, что определяет направления их применения.

Гарвардская модель (модель «мягкого» HRM) акцентирует внимание на социально-психологических аспектах управления персоналом, рассматривая сотрудников как ключевой ресурс организации. Данная модель характерна для компаний, ориентированных на инновации и долгосрочное развитие человеческого капитала.

Мичиганская модель (модель «жесткого» HRM) рассматривает персонал, прежде всего, как фактор производства, подчиненный стратегическим целям бизнеса. Данная модель чаще применяется в отраслях с высокой конкуренцией и необходимостью жесткого контроля над затратами.

Модель высоких обязательств (High-Commitment Management) предполагает создание условий для максимальной вовлечённости и лояльности сотрудников, и особенно эффективна в высокотехнологичных и наукоёмких отраслях.

Модель «ресурсов» рассматривает человеческий капитал как стратегический актив, формирующий устойчивые конкурентные преимущества (основной акцент делается на системном подходе к управлению персоналом, включающем процессы привлечения высококвалифицированных специалистов, их непрерывного обучения и профессионального развития, а также создание организационных условий для реализации их потенциала).

Модель «инвестиционного капитала» интерпретирует человеческий капитал как долгосрочную инвестицию, способную обеспечить устойчивую экономическую отдачу (в рамках данной модели особое внимание уделяется развитию профессиональных компетенций персонала посредством системы непрерывного образования, а также созданию механизмов оценки инвестиций в человеческие ресурсы).

Оптимальный выбор методологии управления человеческими ресурсами определяется стратегическими целями развития, отраслевой спецификой промышленного комплекса и макроэкономической ситуацией конкретного региона. Внедрение эффективной системы управления человеческим потенциалом на региональном уровне может обеспечить синергетический эффект, выражающийся не только в росте производственных показателей, но и в качественном улучшении социально-экономических параметров развития национальной экономики в целом.

Человеческий капитал является важнейшей движущей силой регионального экономического развития (наличие в организациях высококвалифицированных кадров способствует технологической модернизации, повышению инвестиционной привлекательности и росту предпринимательской активности, которые в совокупности стимулируют экономический рост территории).

Взаимосвязь человеческого капитала с ключевыми факторами производства (природными ресурсами, инфраструктурой) формирует конкретные траектории регионального развития, а инвестиции в сферу образования и систему здравоохранения могут значительно укрепить конкурентные позиции региона [2].

Для эффективного инвестирования в развитие человеческого капитала необходимо сформировать долгосрочную стратегию и использовать эффективные модели управления, ориентированы не только на текущие потребности, но и на будущие вызовы и изменения в экономике региона и государства в целом [5]. Систематическое профессиональное образование, а также повышение квалификации и компетентности являются фундаментальной основой для развития человеческого капитала в регионе. Подготовка кадров и укрепление человеческого капитала на региональном уровне способствуют устойчивому социально-экономическому развитию, обеспечивая необходимые условия для личностного и профессионального роста, поощряя инновации и технологическую модернизацию. Кроме того, этот процесс укрепляет социальную сплочённость и сводит к минимуму неравенство. Таким образом, стратегические инвестиции в человеческий капитал являются важнейшим механизмом устойчивого развития и благополучия общества. Устойчивое развитие человеческого капитала в региональном контексте требует систематического изучения всех детерминант, охватывающих экономические, экологические и социальные аспекты, — все элементы взаимосвязаны и оказывают непосредственное влияние на результаты процессов управления [8].

Региональная промышленность играет важную роль в развитии человеческого капитала, обеспечивая мониторинг и периодическую оценку эффективности его создания и использования. В региональной экономической системе рабочие места должны быть стандартизированы в соответствии с правовыми нормами организации труда. Реализация отраслевых оперативных и стратегических задач региона требует

целенаправленного развития человеческого потенциала, которое предполагает, прежде всего, создание системы непрерывного обучения, основанной на компетентности и профессиональном росте.

Для обеспечения более эффективного воспроизводства человеческого капитала в промышленном секторе региональной экономики необходимо внедрять системное стратегическое планирование, включая механизмы привлечения инвестиционных ресурсов и наращивания человеческого потенциала. В условиях современных вызовов, связанных с индустриализацией и глобальной экономической интеграцией, формирование рабочей силы высокой квалификации, способной эффективно решать стратегические задачи промышленного развития, является важнейшим условием конкурентоспособности региональной промышленности [6].

Современные высокотехнологичные производственные системы предъявляют повышенные требования к качеству труда, предполагая, что работники обладают профессиональной квалификацией, развитыми когнитивными способностями и способностью к инновациям. Следует отметить, что формирование этих навыков в основном осуществляется вне институциональных рамок отраслевых компаний. Эффективное и расширенное воспроизводство человеческого капитала в условиях региональной промышленности требует скоординированного взаимодействия нескольких субъектов экономической системы. Основными участниками этого процесса являются государственные и региональные администрации, институты гражданского общества, коммерческие компании, исследовательские организации и образовательные учреждения.

Человеческий капитал в контексте регионального экономического развития – это комплекс скоординированных мер, направленных на регулирование и управление рабочей силой промышленного сектора региона. Данный комплекс направлен на достижение стратегических целей территориального развития и повышение производительности труда с учётом социально-экономических детерминант. Особое значение имеют институциональная инфраструктура и механизмы регулирования, которые позволяют эффективно управлять региональным развитием, включая подготовку кадров и использование человеческого капитала.

Управление развитием человеческого капитала на региональном уровне, осуществляемое социальными субъектами, требует принятия стратегических решений, детерминированных современными тенденциями территориального развития и региональной спецификой. В промышленно развитых регионах человеческий капитал трактуется как комплекс профессиональных компетенций, когнитивных способностей и мотивационных факторов, определяющих качество трудовых ресурсов и их вклад в экономический рост [7].

Для преобразования профессиональных навыков и умений в развитый человеческий капитал, обеспечивающий социально-экономическую эффективность, необходимо, чтобы они были адаптированы к рыночным условиям и актуальны для регионального производственного сектора. Формирование человеческого капитала происходит в основном посредством практической деятельности, когда рабочая сила, выполняя конкретные производственные функции, приобретает навыки, создающие добавленную стоимость и способствующие росту социально-экономической эффективности промышленного комплекса региона.

Концептуальное значение человеческого капитала в региональном экономическом развитии представлено на рисунке 1.

Формирование и воспроизводство человеческого капитала в контексте регионального экономического развития представляет собой комплексный процесс, включающий в себя следующие ключевые элементы: общее и профессиональное образование, физическое и нравственное воспитание, научные инновации, здравоохранение и развитие социальной инфраструктуры.

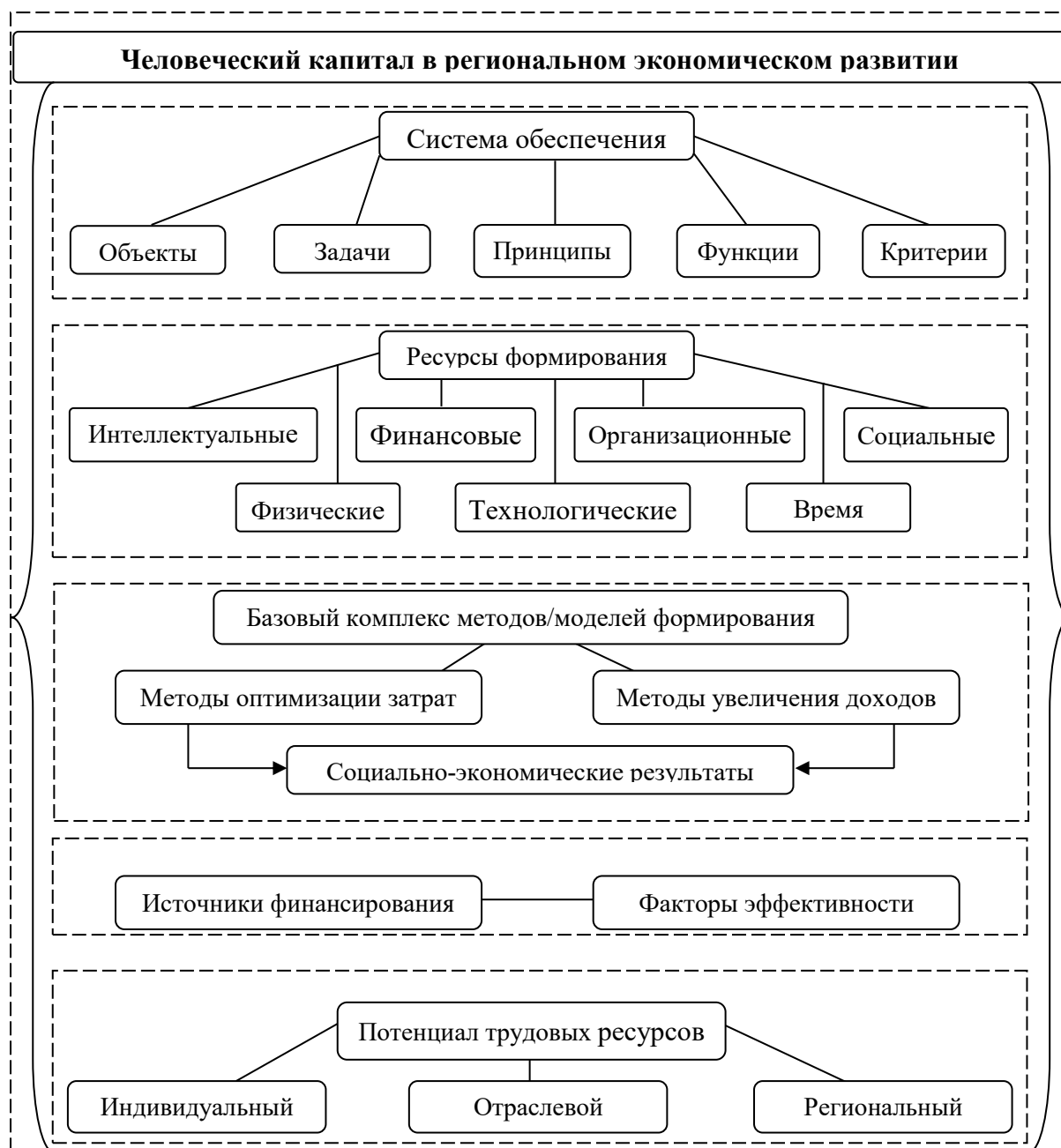


Рисунок 1 – Роль человеческого капитала в региональном экономическом развитии
 Figure 1 – The role of human capital in regional economic development

Поддержка регионального человеческого капитала означает обеспечение его систематического и целенаправленного воспроизводства в краткосрочной перспективе, что позволяет ему восстановить способность работать в установленном режиме функционирования промышленного сектора региона и его сегментов [4]. Эти задачи решаются конкретно субъектами промышленной сферы региона. Расширенное воспроизводство включает в себя не только участие региональных экономических агентов, но и внешнюю среду, включая международный аспект.

Следует отметить, что на данный момент система профессионально-технического образования Донецкой Народной Республики требует совершенствования для соответствия современным требованиям подготовки специалистов. Данная необходимость особенно актуальна в современных условиях, когда развитие профессионального образования должно быть основано на компетенциях как ключевой характеристике современного специалиста,

способного приносить соответствующие выгоды обществу, создавать материальные и нематериальные ценности, проявить себя и заявить о себе, обеспечить динамичное развитие отрасли в региональной экономической среде [5].

Для обеспечения расширенного воспроизводства человеческого капитала на региональном уровне необходимо применять комплексный подход, основанный на институциональном сотрудничестве между государственными и региональными органами власти, гражданским обществом и промышленными организациями. Важнейшим условием является формирование у представителей общества устойчивой мотивации к приобретению разносторонних квалификаций (общих, профессиональных и специализированных), что создаёт необходимые предпосылки для достижения значимых социально-экономических результатов.

Хозяйствующие субъекты и профильные институциональные структуры должны формировать комплексную систему профессионального образования в региональном экономическом пространстве, направленную на существенное наращивание человеческого капитала. Данная система призвана обеспечить промышленные предприятия конкурентоспособными трудовыми ресурсами, адаптированными к специфике производственной деятельности посредством механизмов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Реализация указанных мер будет способствовать развитию и воспроизводству человеческого капитала в промышленном секторе в соответствии со стратегическими приоритетами региональной экономической политики. Без современной политики регулирования и управления человеческим капиталом, разработанной и внедрённой в отрасли, практически невозможно решить стратегические задачи, поставленные субъектами региональной экономической среды [2].

В таблице 1 представлены регионы и города России, которые успешно применяют управление человеческим капиталом для достижения экономического роста и повышения качества жизни населения.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика развития человеческого капитала в регионах Российской Федерации

Table 1 – Comparative Characteristics of Human Capital Development in the Regions of the Russian Federation

Город / регион	Характеристика
Москва	активно инвестирует в образование и профессиональную подготовку (в городе сосредоточены ведущие университеты и исследовательские центры, а также программы поддержки стартапов и инновационных проектов, что способствует развитию человеческого капитала)
Санкт-Петербург	активно развивается система образования, в том числе программы повышения квалификации и переподготовки; также город является центром культуры и науки, который привлекает талантливых специалистов из других регионов и стран
Калужская область	реализуются образовательные и обучающие программы для высокотехнологичных отраслей
Республика Татарстан	республика активно развивает IT-сектор и инновационные технологии (созданы специальные технопарки и стартап-инкубаторы, а также образовательные программы для молодых специалистов в области информационных технологий и инжиниринга)
Новосибирская область	в регионе развита научная база и множество учебных заведений (область является центром научных исследований и разработок, что способствует формированию высококвалифицированной рабочей силы и привлечению инвестиций в науку и технологии)
Свердловская область	регион активно работает над развитием образовательной инфраструктуры и программ повышения квалификации (реализуются инициативы по поддержке предпринимательства и разработке новых технологий)

Представленные в таблице 1 региональные практики управления демонстрируют, как эффективное управление человеческим капиталом может способствовать экономическому росту, социальной стабильности и улучшению качества жизни населения.

В регионах России при эффективном управлении человеческим капиталом происходит активное инвестирование в обучение и создание гибких условий труда, что способствует более вовлечённой и качественной работе населения региона. В регионах России с менее эффективным управлением человеческим капиталом наблюдается недостаток в качественных образовательных программах и плохая мотивация, что приводит к более низким показателям эффективности. Изучение и применение положительного опыта успешных в управлении регионов и городов позволит повысить качество управления человеческим капиталом и в других регионах, что в целом повлияет на уровень социально-экономического развития государства [1].

В таблице 2 обобщены и представлены успешные практики и инструменты управления человеческим капиталом региона.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика успешного управления человеческим капиталом в разных регионах России

Table 2 – Comparative characteristics of successful human capital management in different regions of Russia

Город / регион	Инструменты / практики управления	Описание	Результат
Москва	Программы наставничества и менторства	Внедрение программ, где опытные сотрудники помогают новичкам адаптироваться и развиваться	Увеличение удержания сотрудников на 20 %
Санкт-Петербург	Гибкие графики работы	Предоставление возможности удалённой работы и гибкого графика для повышения удовлетворённости	Повышение производительности на 15 %
Республика Татарстан	Корпоративные университеты	Создание образовательных программ для повышения квалификации сотрудников внутри компании	Повышение квалификации сотрудников на 30 %
Сибирь	Программы по улучшению здоровья и благополучия	Внедрение инициатив по поддержанию здоровья и благополучия сотрудников (спорт, медосмотры)	Снижение уровня больничных на 25 %
Дальний Восток	Поддержка молодых специалистов	Программы стажировок и практик для студентов и выпускников вузов, поддержка стартапов	Увеличение числа молодых специалистов на 40 %
Урал	Корпоративная культура и командообразующие мероприятия	Организация мероприятий для сплочения команды и создания позитивной корпоративной культуры	Увеличение вовлечённости сотрудников на 30 %

Качественное управление человеческим капиталом – важная часть экономического развития, которая требует применения разных стратегий и инструментов, чтобы развивать и удерживать молодых и талантливых специалистов, а также улучшать внутренние процессы регионального управления [4].

Предприятия региона часто испытывают трудности с эффективным измерением и оценкой эффективности работы сотрудников, что затрудняет разработку стратегий

их развития и удержания. В условиях глобализации и растущей конкуренции организациям необходимо находить инновационные решения для привлечения и удержания специалистов, а также для повышения общей эффективности управления человеческими ресурсами.

Оптимизация управления человеческими ресурсами значительно окажет влияние на экономическое развитие региона. Направления оптимизации представлены на рисунке 2.

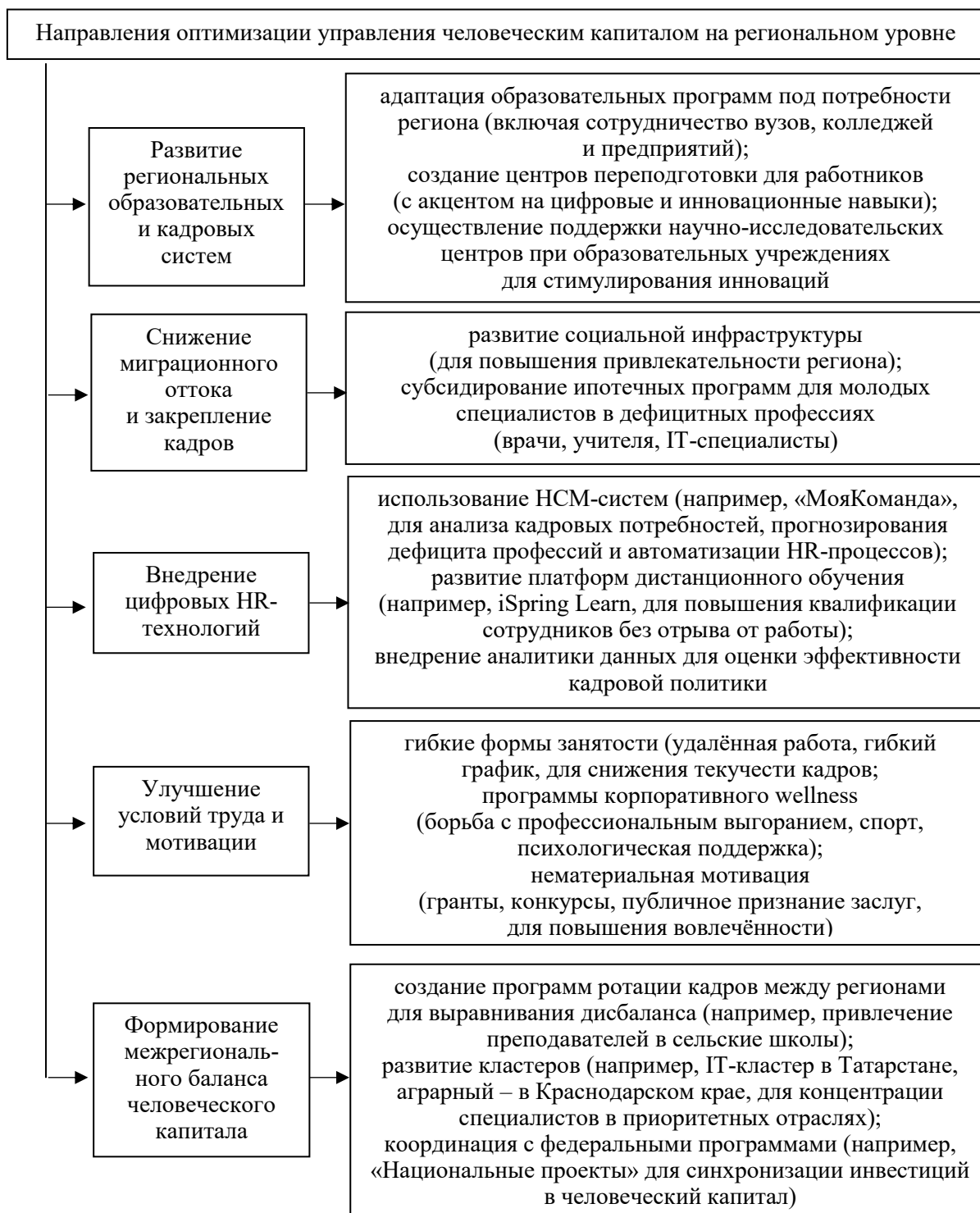


Рисунок 2 – Направления оптимизации управления человеческим капиталом

Figure 2 – Directions for optimising human capital management

Представленные на рисунке 2 рекомендации направлены на повышение эффективности управления человеческим капиталом на региональном уровне. Важно внедрять комплексные программы обучения и повышения квалификации сотрудников, направленные на профессиональное развитие и адаптацию к изменениям в отрасли. Необходимо создать гибкие условия труда, включая возможность удалённой работы и гибкий график, что способствует повышению удовлетворённости и вовлечённости персонала. Также важно развивать корпоративную культуру, основанную на открытом общении, признании достижений сотрудников и поддержке их инициатив, что снизит текучесть кадров и повысит общую производительность.

Выводы

В заключение следует отметить, что управление человеческим капиталом является наиболее важным фактором, определяющим успех регионального экономического развития. Эффективные стратегии в этой области способствуют не только повышению квалификации, но и созданию благоприятной среды для инноваций и предпринимательства. Вкладывая финансы в образование, профессиональную подготовку и социальные программы, региональные власти могут значительно повысить производительность и конкурентоспособность своих территорий, что, в свою очередь, ведёт к устойчивому экономическому росту.

Кроме того, управление человеческим капиталом способствует сокращению социального и экономического неравенства, тем самым повышая качество жизни населения. В условиях глобализации и динамичных изменений на рынке труда регионы, которые активно развивают и используют потенциал своих граждан, получают значительные преимущества. Таким образом, интеграция эффективных практик управления человеческим капиталом в стратегию регионального развития становится важнейшим условием достижения долгосрочных целей и обеспечения устойчивого прогресса.

Список источников

1. Петрушевская В. В., Верига А. В., Стружко Н. С. Ключевые аспекты диагностического анализа реализации экономической политики промышленного развития региона // Менеджер. 2023. № 3(105). С. 27-33. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10058014>. EDN: GTFKAQ.
2. Арчикова Я. О., Бонцевич А. П. Инвестиционный потенциал и оптимизация его использования в современных условиях // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2024. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_77008990_97460458.pdf.
3. Дунай Д. Д. Особенности инвестирования в инфраструктуру для развития региональных экономических систем // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80470986_54072701.pdf.
4. Севка В. Г., Петрушевский Ю. Л., Стружко Н. С. Человеческий потенциал как ключевой компонент регионального развития // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2023. № 3(31), С. 200-206. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10057275>. EDN: TYSWPU.
5. Кондаурова И. А., Кузнецова А. М. Организационно-методический подход к управлению человеческим капиталом работников предприятия // Экономика и управление: теория и практика. 2018. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35128484_99369332.pdf.
6. Попова А. Р. Российский опыт реализации программ управления человеческим капиталом в организации и современные тенденции управления человеческим

капиталом // Новая Российская экономика: инвестиции, кластеры, инновации и дорожные карты. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35548919_54877450.pdf.

7. Буткенова А. К. Стратегическое планирование развития человеческого капитала на промышленных предприятиях // Научные исследования и разработки. Экономика. 2018. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32827846&ysclid=maze8d13ja978895704>.

8. Стружко Н. С. Устойчивое развитие промышленности: анализ факторов и направлений развития на региональном уровне // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 февраля 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80386266_10513284.pdf.

Информация об авторе

Н. С. Стружко – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов.

Information about the author

N. S. Struzhko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Finance Department.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 01.05.2025; одобрена после рецензирования 16.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 01.05.2025; approved after reviewing 16.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 144-152.
Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):144-152.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 332.02

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15698195>

АРХИТЕКТОНИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ХАКАТОНОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК ЛНР

Мария Николаевна Шевченко¹, Ирина Владимировна Энговатова²

^{1,2}Луганский государственный аграрный университет, Луганск, ЛНР, Россия

¹mnshevchenko7@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6323-5363>

²dunnik1989@mail.ru

Аннотация. В настоящей статье рассматриваются вопросы необходимости инновационных способов управления персоналом в агропромышленном комплексе Луганской Народной Республики. Трудовой ресурс при этом рассматривается как важнейший элемент дальнейшей эффективной работы сельскохозяйственных предприятий. В рамках исследования предложено создание «Неоинновационного HR-хакатона» агропромышленного комплекса Луганской Народной Республики, который, как инновационный проект, позволит активно привлекать сотрудников предприятий к разработке инноваций в области управления персоналом, способствуя тем самым повышению эффективности и конкурентоспособности агропредприятий. В результате исследования предложена архитектура пирамиды организации «Неоинновационного HR-хакатона», состоящая из семи сегментов: целеполагание и таргетирование; бюджетирование; командообразование; администрирование; стимулирование; мотивирование; хеджирование; результирование. В рамках исследования предложена схема воронки ключевых синергетических преимуществ создания «Неоинновационного HR-хакатона».

Ключевые слова: управление персоналом, рекрутинг, агропромышленный комплекс, занятость, диджитализация, брендинг, хакатоны, инновации

Для цитирования: Шевченко М. Н., Энговатова И. В. Архитектоника формирования и функционирования инновационных хакатонов в управлении персоналом предприятий АПК ЛНР // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 144-152. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15698195>.

Original article

ARCHITECTONICS OF THE FORMATION AND FUNCTIONING OF INNOVATION HACKATONS IN THE PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES APC LPR

Mariia N. Shevchenko¹, Irina V. Engovatova²

^{1,2}Lugansk State Agrarian University, Lugansk, LPR, Russia

¹mnshevchenko7@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6323-5363>

²dunnik1989@mail.ru

Abstract. This article discusses the need for innovative methods of personnel management in the agro-industrial complex of the Lugansk People's Republic. Labor resources, at the same time, are considered as the most important element for the further effective operation of agricultural enterprises. As part of the study, it was proposed to create a "Neo-innovative HR hackathon" for the agro-industrial complex of the Lugansk People's Republic, which, as an innovative project, will actively involve employees in the development of innovations in the field of personnel management, thereby contributing to increasing the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises. As a result of the study, the architectonics of the pyramid of the Neo-Innovation HR Hackathon organization was proposed, consisting of seven segments: goal-setting and targeting; budgeting; team building; administration; stimulation; motivation; hedging; result. As part of the study, a funnel diagram of the key synergistic advantages of creating a "Neo-Innovative HR Hackathon" was proposed.

Keywords: personnel management, recruiting, agro-industrial complex, employment, digitalization, branding, hackathons, innovation

For citation: Shevchenko M. N., Engovatova I. V. Architectonics of the formation and functioning of innovation hackatons in the personnel management of the enterprises APC LPR // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):144-152. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15698195>.

Введение

Агропромышленный комплекс Луганской Народной Республики (далее – АПК ЛНР) играет важнейшую социально-экономическую и стабилизирующую роль в экономике региона. В условиях вооружённого конфликта и турбулентности сельское хозяйство должно стать ключевым источником повышения качества жизни населения республики. Однако из-за военных действий и экономической изоляции сельское хозяйство ЛНР столкнулось с серьёзными трудностями. Обострились проблемы с доступом к новым орудиям труда, технике, семенам, удобрениям. Произошло сокращение рынков сбыта продукции, появились сложности с транспортировкой сельскохозяйственной продукции. Наряду с этими техническими, сырьевыми и маркетинговыми трудностями всё более остро проявляются проблемы управления персоналом агропредприятий, включая дефицит кадров, снижение мотивации работников и нехватку квалифицированных управленцев. В таких условиях существует потребность поиска инструментов, которые бы способствовали скорейшему улучшению положения агросектора ЛНР. По нашему мнению, усовершенствование политики управления персоналом АПК ЛНР служит одним из серии ключевых инструментов оптимизации работы всего агросектора. Отметим, что именно кадры являются основополагающей константой поддержки сельского хозяйства.

Кадры в АПК играют ключевую роль в обеспечении населения качественной сельскохозяйственной продукцией. В условиях военных действий управление кадрами особенно сложное и динамичное. Управление кадрами в сельском хозяйстве в условиях

военного конфликта требует гибкости, внимания к неопределённости и активного участия менеджеров в обеспечении безопасности, мотивации и благополучия персонала. При разработке политики управления персоналом АПК ЛНР определим особенности работы данного комплекса. Так, его специфика сильно определена военным конфликтом и политической нестабильностью в регионе. Из-за военных действий и экономической изоляции у сельскохозяйственных предприятий ограничен доступ к необходимым ресурсам, таким как топливо, удобрения, семена и техника. Постоянная угроза военных действий создаёт непредсказуемые условия для работы в сельском хозяйстве. Обеспечение безопасности персонала и оборудования становится первоочередной задачей. В связи с ограниченным доступом к ресурсам и изменением рыночной ситуации, предприятия вынуждены пересмотреть свою деятельность, переориентироваться на производство более востребованных продуктов или услуг. Экономическая изоляция создаёт проблемы с продажей сельскохозяйственной продукции на мировых рынках, а также с логистикой и транспортировкой товаров. Военный конфликт приводит к перемещению населения и потере квалифицированных кадров в сельском хозяйстве, что может оказать негативное влияние на производственные процессы и развитие отрасли. Эти особенности делают сельское хозяйство в ЛНР особенно уязвимым для различных вызовов. Поэтому требуют разработки инновационные стратегии и управленческие подходы к кадровой политике для преодоления трудностей и обеспечения устойчивости отрасли.

Цель и задачи исследования состоят в разработке современных инновационных способов управления персоналом в агропромышленном комплексе Луганской Народной Республики, что приведёт к повышению эффективности и конкурентоспособности агропредприятий.

Методы исследования

Для получения научных результатов применялись общенаучные методы: абстрагирование, синтез, качественный анализ, дедукция и индукция.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблематика хакатонов привлекала внимание ряда учёных, которые отмечали их особую роль в управлении предприятиями [1; 2]. Некоторые учёные акцентировали внимание на использовании искусственного интеллекта в управлении персоналом [1; 3]. Необходимость реформирования текущей системы управления персоналом привлекала внимание огромного количества учёных [4; 5]. Особое место в исследованиях занимал вопрос инновационных методов управления трудовыми ресурсами [6-10]. Исследовав данные работы, мы пришли к выводу о необходимости усовершенствования политики управления персоналом предприятий АПК ЛНР, что, по-нашему мнению, должно базироваться на адаптационных инструментах, одним из которых, являются инновационные хакатоны в управлении трудовыми ресурсами. Данный инструмент является новейшим в истории современной экономики ЛНР и не предлагался нашими учёными именно в контексте функционирования АПК Луганщины.

Определим, что мы понимаем под хакатонами. Так, хакатоны в управлении персоналом представляют собой инновационные решения, нацеленные на разработку новых подходов, инструментов и методов эффективного управления кадрами в организации, учреждении или субъекте предпринимательской деятельности. Хакатоны в управлении персоналом предприятий АПК ЛНР являются эффективным инструментом для стимулирования инноваций и развития отрасли, способствуют повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий, улучшению условий труда сотрудников. Мы предлагаем разработку «Неоинновационного HR-хакатона» АПК ЛНР (далее – «НХ» АПК ЛНР), который, как инновационный проект, позволит активно привлекать сотрудников предприятий к разработке инноваций в области управления персоналом, способствуя тем самым повышению эффективности и конкурентоспособности агропредприятий. Определим архитектуру пирамиды организации «НХ» АПК ЛНР (рисунок 1).



Рисунок 1 – Архитектоника пирамиды организации «Неоинновационного HR-хакатона» АПК ЛНР [предложено авторами]
Figure 1 – Architectonics of the pyramid of the organization of the "Neo-innovative HR hackathon" of the agro-industrial complex of the LPR [proposed by the authors]

Каждый из этих этапов играет важную роль в успешной организации и функционировании «НХ» АПК ЛНР, а их реализация поможет достичь поставленных целей и задач. Рассмотрим их более подробно.

1. *Целеполагание и таргетирование.* Данный этап предполагает определение конкретных целевых аспектов управления персоналом в рамках «НХ» АПК ЛНР, которые требуют инновационных подходов. Это может быть разработка новых методов рекрутинга, улучшение процесса адаптации новых сотрудников предприятий, повышение удовлетворённости сотрудников и т.д. Таргетирование «НХ» АПК ЛНР следует направлять на определённые целевые группы участников и задачи, чтобы максимально эффективно использовать ресурсы и достичь поставленных целей. Примером может служить организация «НХ» АПК ЛНР, нацеленная на привлечение студентов сельскохозяйственных и технических специальностей, а также молодых специалистов, которые смогут привнести свежие идеи и инновационные подходы в развитие сельского хозяйства. Таргетирование «НХ» АПК ЛНР, ориентированное на фермерские хозяйства и малые предприятия в АПК, может помочь им решать конкретные проблемы в области управления персоналом, технологических инноваций и бизнес-планирования. В свою очередь организация «НХ» АПК ЛНР для инженеров и специалистов по агротехнологиям помогут разработке инновационных решений для оптимизации сельскохозяйственного производства, повышению эффективности работы предприятий АПК. Итак, таргетирование «НХ» АПК ЛНР на конкретные целевые группы участников позволит максимально сосредоточить усилия и ресурсы на решении актуальных проблем или задач в области управления персоналом в сельском хозяйстве.

2. *Бюджетирование.* Бюджетирование «НХ» АПК ЛНР включает в себя ряд расходов, которые следует учитывать при планировании и организации проекта хакатона. Основными составляющими бюджета должны быть расходы на аренду помещения для проведения каких-либо мероприятий, включая зал для работы участников, аудитории для презентаций или панельных дискуссий. Оплата аренды или покупки технического оборудования, такого как компьютеры, ноутбуки, мониторы, проекторы, а также техника для работы с интернетом и программным обеспечением также могут относиться к бюджетированию. Сюда же могут быть вовлечены расходы на рекламу и маркетинг, аренду оборудования, оплату работы участвующих в подготовке и работе хакатона стейкхолдеров. Необходимо тщательно

оценивать каждую составляющую бюджета, составлять детальный план расходов, чтобы обеспечить эффективное использование ресурсов, а также достижение поставленных целей и задач «НХ» АПК ЛНР.

3. *Командообразование.* Командообразование «НХ» АПК ЛНР играет ключевую роль в достижении целей хакатона и успешной реализации проектов. Данный этап может предполагать привлечение разнообразных участников, включая HR-специалистов, разработчиков, дизайнеров, аналитиков и других профессионалов. Разнообразие опыта и точек зрения поможет в создании инновационных идей. Особое внимание следует уделять формированию команд, объединяя участников с разным опытом, навыками и экспертизой в области управления персоналом, IT, агрономии, бизнеса и других соответствующих областей.

4. *Администрирование.* Администрирование «НХ» АПК ЛНР включает в себя ряд ключевых задач и ответственностей, необходимых для эффективной организации хакатона. Задача администраторов – разработка общего плана или стратегии хакатона, координация действий всех участников и последующее оценивание результатов. Организация эффективной коммуникации или связи с участниками, организаторами, спонсорами и другими заинтересованными сторонами, а также информационная поддержка или обратная связь должны иметь важное значение в работе хакатона. Эффективное администрирование «НХ» АПК ЛНР определяется как ключевая роль в обеспечении успешного проведения проекта и достижения его целей.

5. *Стимулирование и мотивирование.* Стимулирование и мотивация участников «НХ» АПК ЛНР играют ведущую роль в успешной реализации проекта и достижении целей. На этом этапе необходимо установить размер денежных премий, сертификатов на обучение или переобучение персонала, полезных подарков или предоставление возможности карьерного роста. Целесообразным может быть обеспечение участникам комфортных условий для работы, разнообразных развлекательных мероприятий, способствующих формированию позитивного настроения и командного духа в коллективе. Привлечение спонсоров и партнёров, которые могут предложить дополнительные стимулы или вознаграждения для участников хакатона, является необходимым на данном этапе. Эффективное стимулирование и мотивация участников проекта помогут создать благоприятную атмосферу для творчества, инноваций, а также успешного решения поставленных задач.

6. *Хеджирование.* Хеджирование – ключевой этап формирования «НХ» АПК ЛНР, который следует рассматривать как способ минимизации рисков и обеспечения устойчивости проведения мероприятия. К методам хеджирования следует отнести: разнообразие источников финансирования (использование нескольких источников финансирования для организации хакатона, таких как государственные гранты, частные инвестиции, спонсорские взносы и т. д.); партнёрство с ключевыми заинтересованными сторонами (вовлечение в проведение хакатона партнёров из различных сфер, таких как государственные органы, бизнес-сообщество, академические учреждения и другие); разработка бизнес-плана и стратегии (подготовка детального бизнес-плана и стратегии проведения хакатона, включающие в себя анализ рисков и методы их минимизации, а также план действий в случае возникновения непредвиденных ситуаций); обратная связь и оценка рисков. Хеджирование поможет обеспечить устойчивость и успешное проведение проекта в условиях перемен или рисков.

7. *Результирование.* Результаты «НХ» АПК ЛНР могут быть разнообразными и зависят от поставленных целей или условий реализации. Результатирование зависит от качества организации проекта, уровня участия и взаимодействия стейкхолдеров, а также их поддержки и заинтересованности.

Итак, предложенный нами «НХ» АПК ЛНР позволит активно привлекать персонал предприятий к разработке инноваций в области управления персоналом, способствуя повышению эффективности и конкурентоспособности организации.

Трансформация хакатонов в управлении персоналом предприятий АПК ЛНР имеет ряд синергетических преимуществ (рисунок 2). Так, «НХ» АПК ЛНР могут стимулировать разработку новых подходов *рекрутинга* в области управления персоналом в сельском хозяйстве. Участники хакатона могут работать над созданием эффективных методов рекрутинга, обучения, развития сотрудников, мотивации и удержания персонала. К примеру, внедрение инноваций в процесс рекрутинга персонала в АПК ЛНР может способствовать привлечению квалифицированных кадров, повышению эффективности управления персоналом. Рекрутинговые платформы и онлайн-ресурсы могут быть эффективным инструментом для привлечения кандидатов из различных регионов или сельскохозяйственных секторов. Это включает в себя использование специализированных сайтов для поиска работы в сельском хозяйстве, а также социальных сетей для привлечения внимания к вакансиям. Применение аналитики данных для анализа рекрутинговых процессов, определение наиболее эффективных каналов привлечения кандидатов позволит оптимизировать расходы на рекрутинг, а также повысить эффективность поиска персонала.



Рисунок 2 – Воронка ключевых синергетических преимуществ создания «Неоинновационного HR-хакатона» АПК ЛНР [предложено авторами]

Figure 2 – Funnel of key synergetic advantages of creating a "Neo-innovative HR hackathon" in the agro-industrial complex of the LPR [proposed by the authors]

Важное значение в процессе рекрутирования в «НХ» АПК ЛНР имеет внедрение технологий искусственного интеллекта. Использование ИИ для автоматизации некоторых этапов рекрутингового процесса, таких как предварительный отбор кандидатов на основе анализа их резюме и соответствия требованиям вакансии, поможет сократить время, затраченное на ручной отбор кандидатов, а также повысить точность отбора. Инновационным решением является внедрение виртуальных интервью и оценочных центров, которые позволят проводить интервью или тестирование кандидатов удалённо. Это особенно актуально для рекрутинга специалистов, которые находятся в удалённых районах ЛНР или за пределами региона.

Внедрение этих инноваций в рекрутинг персонала АПК ЛНР поможет предприятиям привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, что будет способствовать развитию и эффективности сельскохозяйственного сектора Луганщины.

Следующим преимуществом «НХ» АПК ЛНР является *брендинг* – создание и продвижение сильного бренда работодателя в сельском хозяйстве. Обозначенное

преимущество включает в себя активное участие в профессиональных сообществах, сельскохозяйственных выставках и мероприятиях, а также предоставление кандидатам привлекательных условий труда и развития карьеры.

Привлечение фрилансеров и внешних специалистов для выполнения определённых задач или проектов, позволит расширить доступ к экспертам, оптимизировать расходы на персонал. Применение фриланса в АПК может быть полезным для решения различных задач, задействования специалистов в конкретных проектах или заданиях. Фрилансеры могут быть привлечены к веб-разработке и дизайну сайтов, мобильных приложений, разработке логотипов, дизайну упаковки. Всё это может быть востребовано АПК для продвижения продукции и услуг. Кроме обозначенного, фриланс полезен при маркетинге и рекламе. Фрилансеры в области создания рекламных кампаний, контент-маркетинга, управления социальными медиа могут помочь предприятиям АПК привлекать новых клиентов и развивать свой бренд. Важным является фриланс в предоставлении инновационных агротехнических услуг. Таким образом, применение фриланса в АПК может предоставить доступ к широкому спектру специалистов и экспертов без необходимости поддержания постоянного штата сотрудников.

Преимуществом «НХ» АПК ЛНР является процессная *диджитализация*. Диджитализация представляет собой процесс применения цифровых технологий и онлайн-платформ для совершенствования мероприятий по управлению персоналом. К примеру, использование специализированных онлайн-платформ и виртуальных площадок для проведения управленческих практик позволят участникам коммуницировать между собой, получать доступ к ресурсам и презентациям, предоставлять обратную связь. Необходимым при этом является организация вебинаров и онлайн-трансляций для проведения мастер-классов, лекций и панельных дискуссий в рамках хакатона, что позволит стейкхолдерам получить доступ к экспертам, знаниям из различных областей управления персоналом. Применение цифровых инструментов для совместной работы и сотрудничества участников хакатона может включать в себя онлайн-доски для «брейншторминга», инструменты для создания или прототипирования проектов, а также виртуальные комнаты для обсуждения идей или планирования. Использование аналитики данных для оценки эффективности хакатона, измерения его влияния на управление персоналом позволит выявить успешные практики, определить потенциальные улучшения, оценить отдачу от инвестиций.

«Брейншторминг» в границах «НХ» АПК ЛНР может быть особенно эффективным инструментом при решении различных задач в области управления персоналом. Участники хакатона могут предложить идеи по улучшению процессов найма новых сотрудников, обучения персонала в сельскохозяйственном секторе, включая применение новых технологий, онлайн-курсов и обучающих платформ. «Брейншторминг» может быть направлен на разработку программ развития лидерства или командной работы в сельскохозяйственных предприятиях, включая тренинги, семинары и менторинг. В процессе «брейншторминга» важно создать поддерживающую и стимулирующую атмосферу, где участники смогут свободно высказывать свои идеи, обмениваться мнениями и совместно разрабатывать инновационные решения в области управления персоналом предприятий АПК. Не менее важным в хакатонах является геймификация и онлайн-тренинги. Так, применение геймификации и онлайн-тренинговых платформ для обучения участников в рамках «НХ» АПК ЛНР позволит сделать процесс обучения более интересным и привлекательным, а также повысит усвоение знаний и навыков. Геймификация предполагает создание онлайн-групп и сообществ для участников «НХ» АПК ЛНР, где они могут обмениваться опытом, задавать вопросы и поддерживать взаимодействие после завершения мероприятия. Обозначенные мероприятия будут способствовать формированию долгосрочных связей и сетевого взаимодействия в области управления персоналом.

В целом диджитализация для участников «НХ» АПК ЛНР позволит расширить доступность инноваций в управлении персоналом предприятий, что будет способствовать более широкому обмену знаниями и опытом в области управления персоналом. Благодаря внедрению цифровых технологий можно ожидать качественный

сдвиг в формировании интеллектуального капитала: персонал станет более адаптивным к изменениям, а процессы принятия решений – более обоснованными и оперативными. Диджитализация создаст условия для непрерывного развития компетенций, усилит аналитические возможности системы управления и позволит выявлять скрытые потенциалы как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Внедрение цифровых решений укрепит стратегическую устойчивость управления персоналом предприятий АПК ЛНР, обеспечив более точное прогнозирование потребностей и повышение гибкости организационных структур. Создастся среда, в которой ценность знаний и инициатив возрастёт, а процессы мотивации и вовлечённости сотрудников будут выстраиваться на принципах прозрачности и персонализированного подхода. В перспективе это приведёт к формированию самоуправляемых профессиональных сообществ и усилит конкурентоспособность системы в целом.

Диджитализация для участников «НХ» АПК ЛНР представляет собой не просто технологическое обновление процессов управления персоналом, а фундаментальную трансформацию организационной культуры и принципов взаимодействия внутри системы. Применение современных цифровых инструментов будет способствовать институционализации новых моделей развития кадрового потенциала, ориентированных на непрерывное профессиональное обучение, повышение степени вовлечённости работников и стимулирование их инновационной активности.

Выводы

Таким образом, предложенные мероприятия по созданию «НХ» АПК ЛНР предоставят его участникам возможность расширить свои знания и навыки в области инновационного управления персоналом. Работа в командах над решением конкретных задач будет способствовать обмену опытом и повышению квалификации специалистов. Участники «НХ» АПК ЛНР смогут использовать современные информационные технологии для разработки инновационных решений в управлении персоналом. Это может включать в себя создание программного обеспечения для автоматизации HR-процессов, использование аналитики данных для прогнозирования потребностей в персонале и другие технологические решения. «НХ» АПК ЛНР сможет помочь привлечь внимание к важности профессионального управления персоналом в сельском хозяйстве и обозначить роль, которую оно играет в обеспечении успешного развития агропромышленного комплекса. Таким образом, хакатоны в управлении персоналом предприятий АПК ЛНР способствуют развитию отрасли, повышению профессионализма специалистов и созданию инновационных решений для эффективного управления персоналом сельскохозяйственных предприятий.

Список источников

1. Аминова О. А. Семенкин М. В. Хакатоны как способ оценить потенциал сотрудников и повысить навыки командной работы // Управление развитием персонала. 2018. № 4. С. 282-286. URL: <https://grebennikon.ru/article-h6qf.html>.
2. Николенко Д. В. Региональные и федеральные хакатоны как один из эффективных механизмов профессиональной коммуникации между студентами и работодателями (из опыта работы ОБПОУ «Курский техникум связи») // Педагогический поиск. 2020. № 7-8. С. 48-51. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=pcncmx>.
3. Штонда А. С. Геймификация как инструмент успешного управления персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 2(7). С. 125-131. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094134>.
4. Гончаров В. Н., Толоч И. В. Методология стратегического управления персоналом предприятия // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. 2019. № 4. С. 74-78.

5. Ильина А. А. Комплексный подход к совершенствованию и развитию систем управления персоналом аграрных предприятий в современных условиях // Луганск: ГОУ ВО ЛНР «ЛГАУ». 2022. С. 208-210.

6. Беседина О. И., Зновенко Д. И., Малахова Е. В. Инновационные методы в кадровой политике // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. № 1(19). С. 3-10. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38555555>.

7. Гончаров В. Н., Иванова Е. В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2004. № 76. С. 112-119. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44121314>.

8. Заруцкий И. Д., Курячий И. Ф., Топоровская Л. В. Правовое обеспечение регулирования производительности и оплаты труда как административный метод управления персоналом // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет». 2018. № 1. С. 142-151. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36742920>.

9. Просвирина Н. В. Внедрение инструментов геймификации в управлении персоналом организации // Вестник академии знаний. 2020. № 2(37). С. 280-286. <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-10178>.

10. Стрельникова Л. А., Лембрикова М. М. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2019. № 1. С. 83-89. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2019-1-1-83-89>.

Информация об авторах

М. Н. Шевченко – доктор экономических наук, профессор;
И. В. Энговатова – аспирант.

Information about the authors

M. N. Shevchenko – Doctor of Science (Economy), Professor;
I. V. Engovatova – Postgraduate.

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 conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 07.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 07.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.

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> либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager_donampa@list.ru.

«МЕНЕДЖЕР» НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

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](http://manager-sciencejournal)

E-mail: manager_donampa@list.ru

Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь

