

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL
DONETSK ACADEMY OF MANAGEMENT
AND PUBLIC ADMINISTRATION

4 (110) 2025
ISSN 2518-1440

**ДОНЕЦКАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**



НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

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

Основан в 1998 году

ISSN 2518 – 1440

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

Научный журнал «Менеджер» ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» включён в базу данных

Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации

Министерства информации ДНР серия ААА № 000065 от 16.11.2016

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

Адрес редакции:

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

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

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

При переиздании ссылка на Научный журнал «Менеджер» обязательна.

Распространяется бесплатно по специальной рассылке.

Литературный редактор А.В. Кравченко.

Рекомендовано к опубликованию решением учёного совета, протокол от 24.04.2025 № 12

Подписано к печати 24.04.2025

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. Овнатяня, д. 4, кв. 145 Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 10,2.

Периодичность изданий – 8 выпусков в 2 года.



5-6 июня в стенах Академии состоялось уже ставшее традиционным главное ежегодное научное мероприятие – IX Международная научно-практическая конференция «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий», – объединившее на одной научно-практической площадке учёных образовательных и научных организаций, руководителей бизнес-структур, органов государственной власти, иных учреждений и организаций из 22 регионов России, а также Белоруссии, Казахстана, Узбекистана и Армении для решения проблем в сфере социально-экономического развития территорий. В организационный комитет Конференции поступило 302 тезиса докладов от более чем 380 участников.

Целью Конференции стал поиск путей повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти и решения проблем в сфере социально-экономического развития территорий по направлениям: экономика, менеджмент, образование, финансы, социальная политика и право.

В рамках Конференции 05 июня 2025 года было проведено пленарное заседание.

В начале пленарного заседания были зачитаны обращения Главы Донецкой Народной Республики Дениса Пушилина и Председателя Народного Совета Донецкой Народной Республики Константина Кузьмина в адрес участников Конференции.

Также прозвучали приветствия: Заместителя Председателя Правительства Донецкой Народной Республики – руководителя Представительства Донецкой Народной Республики в городе Москве Ольги Макеевой; Уполномоченного по правам человека в Донецкой Народной Республике Дарьи Морозовой; заместителя председателя Общественного совета, Президента Союза содействия развитию промышленности и торговли Донецкой Народной Республики Валерии Григорьевой; заместителя Председателя Народного Совета Донецкой Народной Республики, координатора Донецкого регионального отделения ЛДПР Андрея Крамара и других почётных участников Конференции.

Конференция продолжилась работой четырёх секций по соответствующим тематическим направлениям:

Секция 1. Стратегическое управление социально-экономическими системами.

Секция 2. Правовые, социально-философские и психологические аспекты деятельности органов власти в современных условиях.

Секция 3. Механизмы государственного управления в современных исторических, социально-экономических и пространственных условиях развития.

Секция 4. Методологические основы функционирования и развития финансово-банковских механизмов управления экономикой.

На пленарном заседании было заслушано 9 докладов, на секционных заседаниях – 59 докладов, в том числе на заседании секции 1 – 17, секции 2 – 12, секции 3 – 15, секции 4 – 15. Участниками Конференции обсуждались важные аспекты управленческой деятельности государственных органов, такие как стратегическое планирование, мониторинг и оценка эффективности деятельности, а также вопросы улучшения взаимодействия между различными органами власти. Участники обменялись опытом и лучшими практиками в области управления территориальным развитием.

06 июня 2025 года в рамках Конференции был проведён круглый стол на тему «Стратегические ориентиры развития государственного управления Донецкой Народной Республики в контексте реализации национальных целей развития Российской Федерации», в работе которого приняли участие представители научного сообщества, сомодераторы и секретари секций, научно-педагогические работники Академии. Были заслушаны 4 доклада представителей научного сообщества Российской Федерации.

Работа круглого стола продолжилась обсуждением проекта резолюции Конференции.

Участники Конференции отметили значимость и актуальность усиления международного и межпрофессионального взаимодействия среди государственных служащих, практикующих специалистов, руководителей предприятий и организаций, а также учёных-исследователей в контексте решения задач, направленных на повышение эффективности и результативности государственного и муниципального управления, совершенствование экономической и социальной политики, развитие инновационных и проектных подходов в управлении социально-экономическими системами, оптимизацию использования человеческого капитала, а также внедрение информационных технологий и цифровизацию процессов предоставления государственных услуг.

Участники Конференции пришли к выводу, что повышение эффективности государственного управления требует формирования адаптивной управленческой системы, обладающей способностью оперативно и превентивно реагировать на вызовы социально-экономического развития в условиях высокой динамичности, многозадачности и внешней неопределённости, при этом ключевым элементом такой системы выступает профессиональный интеллектуальный потенциал управленческих кадров.

По завершению Конференции была принята резолюция, реализация положений которой направлена на поэтапное и систематическое решение обозначенных проблем, что позволит создать условия, способствующие планомерному социально-экономическому развитию территорий.

Сборник конференции размещается на сайте академии <https://donampa.ru/nauka/materialy-konferentsij>, а также в научной электронной библиотеке (eLibrary.ru) с включением в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

СОДЕРЖАНИЕ Contents

ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Theories, concepts and models of state and municipal administration

- Ватутин А.А., Шубцова Л.В.** Аудит в сфере закупок
как инструмент повышения эффективности
расходования бюджетных средств
Vatutin A.A., Shubtsova L.V. Procurement audit
as a tool of effectiveness improving of budget funds..... 5
- Тарасова Е.В., Жукова А.О., Назарова А.А.** Стратегирование
муниципального развития Донецкой Народной Республики
Tarasova E.V., Zhukova A.O., Nazarova A.A. Strategizing
of municipal development of the Donetsk People's Republic..... 19

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

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

- Верига А.В., Ворушило В.П.** Социальная и экономическая
адаптация населения ДНР в российском обществе
Veriga A.V., Vorushilo V.P. Social and economic adaptation
of the DPR population in russian society 34
- Овсянников В.О.** Цифровая трансформация
предпринимательской среды: влияние на развитие
малого и среднего бизнеса
Ovsyannikov V.O. Digital transformation of the entrepreneurial
environment: impact on the development of small
and medium-sized businesses..... 48
- Петренко М.Е.** Источники финансирования организации
в контексте «зеленой» экономики: сущность и классификация
Petrenko M.E. Sources of organization financing in the context
of the "green" economy: the essence and classification 57
- Сичкар И.А.** Управление процессами адаптации предприятий
к внешней среде: современные тенденции и подходы
Sichkar I.A. Adaptation processes management of enterprises
to the external environment: current trends and approaches..... 66

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

Агаркова Н.В. Маркетинговые стратегии сбыта в условиях нестабильного рынка: вызовы и решения
Agarkova N.V. Sales marketing strategies in volatile market conditions: challenges and solutions 78

Коробейникова О. М., Кретьова А. В. Актуальные направления повышения эффективности инструментов менеджмента на предприятиях пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики
Korobeynikova O. M., Kretova A. V. Actual directions for improving the effectiveness of management tools at passenger transport enterprises in the Donetsk People's Republic..... 89

Левченко А.Д., Очкин И. Теоретические основания формирования цифровой культуры команд
Levchenko A.D., Ochkin I. Theory bases of formation of digital culture of teams 99

Пономаренко Е.В., Черкова Е.Д. Организационный дизайн: применение блокчейна для повышения управляемости процессов в организациях
Ponomarenko E.V., Cherkova E.D. Organizational design: the use of blockchain to improve the manageability of processes in organizations..... 111

Хасанова Е.В., Сиверская Е.В. Исторические аспекты управления в сфере образования в Донбассе
Khasanova E.V., Siverskaya E.V. Historical aspects of education management in Donbass 126

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

Петрушевская В.В., Одинцова Н.А. Таргетирование инфляции: учёт региональных особенностей в макроэкономическом регулировании
Petrushevskaya V.V., Odintsova N.A. Inflation targeting: consideration of regional peculiarities in macroeconomic regulation..... 139

Шухман М.Э., Евсеенко В.А. Инструментарий финансового контроля в контексте обеспечения финансовой безопасности корпораций
Shukhman M.E., Evseenko V.A. Financial control tools in the context of ensuring financial security of corporations 150

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 5-18.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):5-18.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 336.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15834737>

АУДИТ В СФЕРЕ ЗАКУПОК КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАСХОДОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ

Алексей Андреевич Ватутин¹, Людмила Владимировна Шубцова²

^{1,2}Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

¹vatutin.al@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0007-3531-6960>

²lvshubtsova@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1153-4211>

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу организации и осуществления аудита в сфере закупок Счётной палатой Российской Федерации. В ходе данного исследования рассмотрены различные научные подходы к определению сущности и роли аудита в сфере государственных закупок. Практическая составляющая проведённого исследования представлена разработкой рекомендаций по формированию отдельных положений новой концепции информационно-аналитического сопровождения аудита в сфере закупок. Предложенный подход взаимоувязывает технологические инновации с законодательными изменениями и нацелен на использование аудита в сфере закупок как проактивного и действенного эффективного инструмента. Создание и использование интегрированной цифровой платформы позволит контрольным органам перейти от выборочных и ретроспективных проверок к постоянному интеллектуальному мониторингу закупочной деятельности, что позволит выявлять проблемы на ранней стадии, экономить бюджетные средства за счёт предупреждения неэффективных расходов и злоупотреблений, а также повышать эффективность функционирования контрактной системы. Также по результатам проведённого корреляционно-регрессионного анализа выявлено, что наибольшее влияние на сумму нарушений в сфере закупок в федеральных министерствах оказывает сумма контрактов, заключённых с единственным поставщиком, а в федеральных службах и агентствах – число контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур.

Ключевые слова: государственные закупки, контрактная система, государственное управление, аудит в сфере закупок, расходы федерального бюджета

Для цитирования: Ватутин А. А., Шубцова Л. В. Аудит в сфере закупок как инструмент повышения эффективности расходования бюджетных средств // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 5-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15834737>.

Original article

PROCUREMENT AUDIT AS A TOOL OF EFFECTIVENESS IMPROVING OF BUDGET FUNDS

Alexey A. Vatutin¹, Lyudmila V. Shubtsova²

^{1,2}Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

¹vatutin.al@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0007-3531-6960>

²lvshubtsova@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1153-4211>

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the organisation and implementation of audit in the field of procurement by the Accounts Chamber of the Russian Federation. This study considers various scientific approaches to the definition of the essence and role of audit in the field of public procurement. The practical component of the study is represented by the development of recommendations for the formation of certain provisions of the new concept of information and analytical support of audit in the field of procurement. The proposed approach links technological innovations with legislative changes and is aimed at using audit in procurement as a proactive and efficient effective tool. The creation and use of an integrated digital platform will allow control authorities to move from random and retrospective inspections to continuous intelligent monitoring of procurement activities, which will allow to identify problems at an early stage, save budget funds by preventing inefficient spending and abuse, and improve the efficiency of the contract system. The correlation and regression analysis also revealed that the greatest impact on the amount of procurement violations in federal ministries is the amount of contracts concluded with a single supplier, and in federal services and agencies the number of contracts concluded as a result of competitive procedures.

Keywords: public procurement, contract system, public administration, procurement audit, federal budget expenditures

For citation: Vatutin A. A., Shubtsova L. V. Procurement audit as a tool of effectiveness improving of budget funds // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):5-18. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15834737>.

Введение

Система государственных закупок является важным элементом социально-экономического развития национальной экономики, обеспечивающим нужды государственных и муниципальных учреждений, а также способствующим конкуренции и прозрачности экономической деятельности. Ключевым инструментом обеспечения результативности и эффективности расходования бюджетных средств, предотвращения коррупционных рисков в рамках функционирования контрактной системы является аудит в сфере закупок. В условиях усиления стратегической роли государственных закупок в развитии экономики и социальной сферы, повышение качества аудита государственных закупок становится важной задачей, способствующей формированию устойчивой и конкурентоспособной экономической среды.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизмов аудита государственных закупок в условиях динамичного изменения законодательства о контрактной системе в сфере закупок, увеличения объёмов бюджетных ассигнований на закупку товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд, а также расширения практики цифровизации процессов аудита. Современные вызовы требуют внедрения инновационных методов аудита,

позволяющих своевременно выявлять нарушения, повышать эффективность государственных расходов и минимизировать коррупционные риски.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в проведении комплексного анализа организации и осуществления аудита в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и определение направлений его развития. Для достижения указанной цели определены задачи по исследованию теоретических и практических аспектов осуществления аудита в сфере закупок с дальнейшим обоснованием предложений, направленных на повышение качества осуществления аудита в сфере закупок.

Методы исследования

Исследование данных проведено с использованием корреляционно-регрессионного анализа и методов экономико-статистического анализа (группировки, рядов динамики), а также методов систематизации и сравнения информационно-аналитических ресурсов.

Результаты исследования и их обсуждение

Важную роль в национальной экономике и управлении государством играют государственные закупки. Это ключевой механизм, обеспечивающий реализацию взаимодействия государства, бизнеса и общества. Эффективность контрактной системы, в свою очередь, во многом влияет на формирование конкурентоспособной и независимой экономической системы государства. Однако сфера государственных закупок традиционно подвержена рискам нецелевого и неэффективного использования бюджетных средств. В условиях современных глобальных экономических изменений и санкционного давления, когда государство вынуждено опираться на внутренние ресурсы для развития промышленности и инфраструктуры, прозрачность и эффективность государственных закупок приобретают особую актуальность.

Аудит в сфере государственных закупок представляет собой важнейший элемент системы внешнего государственного аудита, направленный на обеспечение рационального, законного и эффективного использования бюджетных средств, а также укрепление принципов прозрачности и подотчётности в деятельности органов государственной власти и подведомственных учреждений.

Аудит в сфере закупок выступает важнейшим инструментом выявления и пресечения нарушений законодательства, а также повышения эффективности расходования бюджетных средств. Так, М. А. Чеченова отмечает, что аудит закупок – это эффективный инструмент усиления контроля за финансовыми потоками и выявления потенциальных рисков неэффективного расходования бюджетных средств [1]. Без надлежащего качества проведения аудита высока вероятность возникновения нарушений законодательства о закупках, коррупционных схем и неэффективного расходования бюджетных средств, что в конечном итоге снижает результативность государственной политики. Аудит в сфере государственных закупок выполняет ряд функций и задач, направленных на обеспечение целевого и результативного расходования бюджетных средств.

В рамках функции контроля и проверки фактического исполнения контрактных обязательств Счётная палата Российской Федерации и контрольно-счётные органы субъектов Российской Федерации, осуществляя аудит закупок, проверяют законность процедур закупок, а также соответствие результатов установленным требованиям. Например, в ходе контрольных мероприятий аудиторы выявляют случаи завышения стоимости закупаемых товаров, работ, услуг по сравнению с рыночными ценами. Такие факты свидетельствуют о нарушении принципов эффективного расходования средств и могут указывать на коррупционные риски или некомпетентность заказчика. Кроме того, под особым вниманием находятся ситуации, когда по результатам проведения конкурентной процедуры контракт заключается без экономии средств – отсутствие какой-либо экономии (разницы между начальной максимальной ценой и итоговой ценой заключённого контракта) расценивается как потенциально

проблемный признак, поскольку конкурентные закупки предполагают снижение цены. Таким образом, посредством аудита осуществляется постоянный мониторинг и проверка исполнения контрактов, что позволяет своевременно обнаруживать нарушения контрактной дисциплины и отклонения от норм законодательства [2].

Ключевой функцией данного аудита является оценка результативности и эффективности осуществления закупок для обеспечения государственных нужд. Здесь акцент смещается с соблюдения процедур на анализ достигнутых результатов и целесообразности осуществлённых расходов. В научных публикациях отмечается, что зачастую эффективность закупки ошибочно сводят лишь к экономии бюджетных средств (разнице между начальной (максимальной) ценой и итоговой ценой контракта). Подобный узкий подход не позволяет в полной мере оценить результаты закупки и достижение её целей [3].

Важнейшей задачей аудита в сфере закупок является предупреждение нарушений законодательства и снижение коррупционных рисков. Аудит в данном случае выступает не только как механизм последующего контроля, но и как превентивный инструмент, влияющий на деятельность заказчиков и поставщиков. Регулярные проверки и неотвратимость выявления нарушений дисциплинируют участников контрактной системы. Аудит закупок – это действенный инструмент общественного регулирования, главная задача которого состоит в выявлении нарушений принципов законности, эффективности, результативности в управлении государственными финансами [4].

Для снижения коррупционных рисков важно не только реагировать на уже совершённые нарушения, но и создавать условия, затрудняющие их совершение в дальнейшем. В последние годы реализуются превентивные меры, интегрированные в информационные системы государственных закупок. К примеру, в Единой информационной системе в сфере закупок (далее – ЕИС) функционирует сервис «риск-модуль», позволяющий заказчику заблаговременно выявлять и исправлять технические ошибки в документации до того, как их обнаружат контролёры. Такие цифровые инструменты помогают повысить прозрачность закупок и автоматически сигнализируют о потенциально неправомерных действиях (чрезмерно высокая цена, затягивание сроков, неправомерные изменения условий контракта и др.). Таким образом, реализация функции предупреждения нарушений сводится к тому, что аудиторы выявляют нарушения и их причины, и инициируют изменения, которые не позволят аналогичным нарушениям возникать впредь. Постоянное осуществление аудита в сфере закупок создаёт профилактический эффект: заказчики более ответственно подходят к соблюдению норм и правил, а потенциальные злоупотребления и коррупционные схемы становятся более рискованными и менее вероятными.

В современной российской науке и практике отмечается высокая значимость аудита в сфере закупок и высказываются идеи по его развитию. Исследователи В. Г. Широбоков и А. А. Мандрова называют аудит в сфере закупок действенным инструментом общественного контроля [5], нацеленным на выявление нарушений принципов законности, результативности и экономности государственных расходов. При этом И. А. Пивкина обращает внимание, что данному институту не хватает детализации в нормативном регулировании – необходимо более чётко закрепить процедуры и критерии аудита закупок на законодательном уровне [6].

Эксперты-практики финансового контроля также активно высказываются о задачах и проблемах аудита закупок. На XIX Всероссийском форуме-выставке «Госзаказ» в 2024 году эксперты отметили, что Счётная палата разработала универсальную методику оценки эффективности контракта, включающую систему критериев для аудита закупок [7]. По словам представителей Счётной палаты, аудитор теперь оценивает не только ценовые показатели, но и степень соблюдения нормативов расходов и качество достигнутых результатов.

Таким образом, и исследователи, и практики сходятся во мнении, что аудит в сфере закупок – необходимый механизм обеспечения финансовой дисциплины. В научных кругах акцентируется необходимость дальнейшего методического и правового развития аудита, а практики делятся примерами выявленных нарушений и эффективными инструментами контроля. В настоящее время аудит в сфере государственных закупок подтверждает свою ключевую роль в обеспечении законности и эффективности бюджетных расходов. Он выступает неотъемлемым элементом системы государственного финансового контроля, дополняя другие формы контроля (например, контроль Федерального казначейства) и охватывая более широкий круг показателей результативности. Благодаря аудиту ежегодно вскрываются многочисленные нарушения при планировании закупок и исполнении контрактов, выявляются возможности для оптимизации закупочной деятельности, что в конечном счёте экономит значительные суммы бюджетных средств и повышает качество государственных услуг.

Следует отметить, что значимость аудита в сфере закупок в России будет только расти. Объём бюджетных средств, проходящих через систему государственных закупок, остаётся значительным, а общественный запрос на прозрачность и эффективность государственных расходов усиливается. При условии совершенствования законодательной базы и методик, а также повышения профессионализма аудиторов, аудит закупок способен стать ещё более действенным инструментом. Он позволит не только выявлять и пресекать нарушения, но и системно улучшать практику закупок – от планирования потребностей до оценки полученного эффекта [8].

В Счётной палате Российской Федерации создана инфраструктура для работы с данными, включающая в том числе Систему управления данными, озеро данных, а также систему интеллектуального анализа данных PolyAnalyst. Система управления данными представляет собой основной элемент Цифровой платформы Счётной палаты Российской Федерации, обеспечивающий централизованный учёт и инвентаризацию информационных ресурсов, а также нормализацию, обогащение и качество данных [9].

Информационно-аналитическое сопровождение аудита в сфере закупок, осуществляемое Счётной палатой Российской Федерации, представляет собой комплекс мероприятий, направленных на выявление, анализ и минимизацию нарушений, связанных с реализацией государственных контрактов. В условиях постоянного усложнения законодательной базы и развития цифровых технологий возможности информационно-аналитического сопровождения заметно расширяются. Всё большее значение приобретают специализированные системы, такие как модуль «Риск-мониторинг» ЕИС, ИАС УВГА и PolyAnalyst, позволяющие проводить глубокую аналитику на основе больших массивов данных. Однако на пути к совершенствованию контрольной деятельности стоит ряд проблем технического, организационного и методологического характера.

Комплексное использование вышеуказанных ресурсов должно основываться на единой методологической базе и скоординированной управленческой политике. Без системного подхода и регламентации взаимодействия между ведомствами возможны дублирования, расхождения в критериях оценки и, как следствие, снижение эффективности аудита.

В рамках цели исследования рассмотрены результаты проверки и анализа Счётной палатой исполнения расходов федерального бюджета по государственным контрактам на закупку товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд в 2023 году.

Объём нарушений законодательства о контрактной системе в сфере закупок и закупках отдельных видов юридических лиц в 2023 году составил 866,8 млн рублей (таблица 1).

Таблица 1 – Информация об объёмах нарушений законодательства о контрактной системе в сфере закупок и закупках отдельных видов юридических лиц в 2023 году
Table 1 – Information on the volume of violations of the legislation on the contract system in the field of procurement and procurement of certain types of legal entities in 2023

Наименование нарушения	Сумма, млн рублей
Нарушения при осуществлении закупок в части определения и обоснования начальной (максимальной) цены контракта (договора), цены контракта (договора), заключаемого с единственным поставщиком	18,1
Нарушение условий исполнения контрактов (договоров), в том числе сроков исполнения, включая своевременность расчётов по контракту (договору)	293,9
Приёмка и (или) оплата поставленного товара, выполненной работы (её результатов), не соответствующих условиям контракта	453,0
Неприменение мер ответственности по контракту (договору) в отношении поставщика (подрядчика, исполнителя)	101,8
Итого	866,8

По результатам контрольных мероприятий, проведённых за 2023 год, наибольшие объёмы финансовых нарушений были зафиксированы в деятельности Федерального агентства по недропользованию, Санкт-Петербургского государственного университета, Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Федерального агентства морского и речного транспорта, а также Федерального медико-биологического агентства.

В рамках проведённых контрольных мероприятий нарушения законодательства о контрактной системе в сфере закупок и закупках отдельных видов юридических лиц выявлены Счётной палатой на всех этапах закупочного цикла, начиная с организации закупочной деятельности и заканчивая исполнением контрактов (договоров).

Кроме того, выявлены случаи, когда отдельными главными распорядителями бюджетных средств не направлялись требования об уплате штрафных санкций в связи с неисполнением поставщиками обязательств, предусмотренных государственными контрактами. Подобные нарушения зафиксированы в деятельности Министерства энергетики Российской Федерации, Роснедр, Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, Федеральной службы по регулированию алкогольного и табачного рынков, Росреестра, ППК «Единый заказчик» и Национального исследовательского центра «Курчатовский институт».

По результатам проведённых контрольных мероприятий в сфере закупок установлено 35 случаев нарушений со стороны Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, 16 – со стороны Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации, 14 – со стороны Федеральной службы по интеллектуальной собственности, 13 – со стороны Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, и 11 – со стороны Федерального агентства по недропользованию [10, с. 279].

В структуре нарушений в сфере закупок по итогам проверок исполнения федерального бюджета за 2023 год наибольшую долю составляют нарушения условий контрактов, включая своевременность оплаты (75 фактов), нарушения при организации и проведении ведомственного контроля (34 факта) и иные нарушения (66 фактов). Значительным также остаётся количество нарушений, выразившихся в несвоевременном направлении информации в реестр контрактов (30 фактов). Количественный анализ нарушений в сфере закупок по итогам проверок исполнения бюджета за 2023 год представлен следующим образом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура нарушений в сфере закупок по итогам проверок исполнения федерального бюджета за 2023 год

Figure 1 – The structure of procurement violations based on the results of inspections of the federal budget execution in 2023

В ходе контрольных мероприятий за 2023 год выявлены случаи ненаправления либо несвоевременного направления обязательной информации и документов в реестр контрактов. Указанные нарушения допущены, в том числе, Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Федеральным агентством по недропользованию, Федеральным агентством лесного хозяйства, Министерством здравоохранения Российской Федерации, Министерством культуры Российской Федерации, Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Федеральной службой государственной статистики, Федеральной службой по аккредитации, Федеральной службой по интеллектуальной собственности, а также Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова. Кроме того, установлено, что отдельные главные распорядители бюджетных средств при осуществлении закупочной деятельности в 2023 году не соблюдали положения нормативных правовых актов, регулирующих нормирование в сфере закупок.

Проведённый анализ осуществления Счётной палатой аудита в сфере закупок выявил ряд системных проблем как на этапе планирования закупок, так и в ходе исполнения контрактов. В связи с этим в целях выявления степени влияния и определения взаимосвязи отдельных показателей закупочной деятельности заказчиков на сумму нарушений в сфере закупок был проведён корреляционно-регрессионный анализ. Данный инструмент позволяет изучить связи между двумя или несколькими переменными и определить возможности предсказания значения одной переменной на основе значений других переменных.

В рамках данного исследования в качестве экзогенных (независимых) переменных были определены показатели закупочной деятельности заказчиков, отражающие в определённой степени тенденцию неконкурентного сектора закупок, такие как сумма контрактов, заключённых с единственным поставщиком в 2023 году (тыс. руб.) и сумма контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур в 2023 году (тыс. руб.). Эндогенной (зависимой) переменной является сумма нарушений в сфере закупок (тыс. руб.). В связи с этим требуется исследовать, как сумма контрактов, заключённых с единственным поставщиком и по результатам конкурентных процедур, влияет на сумму нарушений в сфере закупок, выявляемых Счётной палатой по результатам аудита закупок.

Данные для корреляционно-регрессионного анализа сгруппированы отдельно по федеральным министерствам и федеральным службам/агентствам, в отношении которых Счётной палатой выявлены нарушения требований законодательства о контрактной системе в сфере закупок в рамках осуществления последующего контроля за исполнением федерального бюджета.

Исходный массив данных представлен следующим образом: по федеральным министерствам (таблица 2) и федеральным службам, федеральным агентствам (таблица 3).

Таблица 2 – Показатели закупочной деятельности федеральных министерств
в 2023 году

Table 2 – Indicators of procurement activities of federal ministries in 2023

Наименование главного распорядителя бюджетных средств	Сумма нарушений в сфере закупок, тыс. руб.	Сумма контрактов, заключённых с единственным поставщиком, тыс. руб.	Сумма контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур, тыс. руб.
Минэнерго России	608 316,70	2 585 126,96	3 253 161,57
Минтранс России	210 300,00	2 788 482,14	2 042 613,72
Минспорт России	52 743,30	838 013,81	688 388,32
Минздрав России	35 247,00	2 306 631,15	2 529 324,23
Минприроды России	11 983,50	269 500,53	457 827,77
Минфин России	9 307,75	5 234 751,52	3 632 608,91
Минстрой России	5 602,90	888 459,58	887 801,07
Минобрнауки России	1 622,50	114 706 101,22	7 259 511,59
Минпросвещения России	1 006,10	95 976,58	616 586,12
Минсельхоз России	156,80	14 724 423,06	653 909,30

Таблица 3 – Показатели закупочной деятельности федеральных служб
и федеральных агентств в 2023 году

Table 3 – Indicators of procurement activities of federal services and federal agencies in 2023

Наименование главного распорядителя бюджетных средств	Сумма нарушений в сфере закупок, тыс. руб.	Сумма контрактов, заключённых с единственным поставщиком, тыс. руб.	Сумма контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур, тыс. руб.
Роснедра	860 713,00	5 794 815,49	13 386 397,90
Роспотребнадзор	67 457,10	795 821,95	692 418,74
Росморречфлот	66 520,00	293 714,64	346 988,55
ФМБА России	38 221,50	2 737 242,52	2 226 733,74
Росводресурсы	9 212,53	35 171,56	672 427,69
Росприроднадзор	5 920,00	70 068,80	80 966,37
Росалкогольтабакконтроль	1 100,00	1 912 634,92	869 030,87
Россельхознадзор	893,30	59 443,06	78 778,09
Росстат	775,80	933 590,27	1 583 977,82
Росавиация	377,20	291 096,41	347 423,96
ФССП России	149,55	2 828 190,31	964 909,97
Следственный комитет России	49,80	467 712,72	447 406,62
ФСИН России	34,40	3 678 128,73	3 819 997,61
Росреестр	20,00	7 446 128,54	7 504 849,73

В обоих случаях двухфакторная множественная регрессия определяется моделью вида: $f(x) = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 x$. Двухфакторная множественная регрессия позволяет оценить, как каждый из двух факторов влияет на зависимую переменную, учитывая присутствие другого фактора. Для исследования взаимосвязи данных показателей были получены значения парных коэффициентов корреляции с помощью надстройки «Анализ данных», используя инструмент «Корреляция» пакета Excel. Для группы федеральных министерств парные коэффициенты корреляции составили: $r_{yx_1} = -0,18$, $r_{yx_2} = 0,14$. Для группы федеральных служб и агентств парные коэффициенты корреляции составили: $r_{yx_1} = 0,45$, $r_{yx_2} = 0,83$.

Полученные значения парных коэффициентов корреляции лежат в интервале от -1 до 1 . По шкале Чеддока определим характер тесноты связи между переменными.

Для группы федеральных министерств полученное значение для первой экзогенной переменной находится в промежутке $-0,1 < r_{xy} < -0,3$, что позволяет говорить о наличии слабой обратной связи. Значение второй экзогенной переменной целесообразным будет отнести к промежутку $0,1 < r_{xy} < 0,3$, что говорит о наличии прямой слабой связи.

Для группы федеральных служб и агентств полученное значение для первой экзогенной переменной находится в промежутке $0,3 < r_{xy} < 0,5$, что позволяет говорить о наличии умеренной прямой связи. Значение второй экзогенной переменной относится к промежутку $0,7 < r_{xy} < 0,9$, что говорит о наличии прямой высокой связи.

Далее необходимо оценить значимость коэффициентов корреляции. Для этого были рассчитаны значения t – статистики по следующим формулам.

По группе федеральных министерств:

$$t_{1\text{расч}} = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{-0,18\sqrt{10-3}}{\sqrt{1-0,0324}} = -0,48$$

$$t_{2\text{расч}} = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0,14\sqrt{10-3}}{\sqrt{1-0,0196}} = 0,37$$

По группе федеральных служб и агентств:

$$t_{1\text{расч}} = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0,45\sqrt{14-3}}{\sqrt{1-0,2025}} = 1,67$$

$$t_{2\text{расч}} = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0,83\sqrt{14-3}}{\sqrt{1-0,6889}} = 4,93$$

Критическое значение t – статистики Стьюдента для каждой группы получено с помощью функции СТЫЮДЕНТ.ОБР.2Х пакета Excel и составляет 2,36 и 2,2 соответственно.

Сравнивая полученные числовые значения критериев по группе федеральных министерств, видно, что $|t_{1\text{расч}}| = 0,48 < t_{\text{кр}} = 2,36$, а также $t_{2\text{расч}} = 0,37 < t_{\text{кр}} = 2,36$, т. е. парные коэффициенты корреляции статистически незначимы, и мы можем принять нулевую гипотезу о том, что корреляция равна нулю. Это указывает на слабую линейную связь между переменными. Отсюда следует вывод, что в федеральных министерствах сумма контрактов, заключённых с единственным поставщиком и по результатам конкурентных процедур, оказывает незначительное влияние на сумму нарушений в сфере закупок.

Числовые значения критериев по группе федеральных служб и агентств показывают, что $t_{1\text{расч}} = 1,67 < t_{\text{кр}} = 2,2$, а также $t_{2\text{расч}} = 4,93 > t_{\text{кр}} = 2,2$, т. е. один из парных коэффициентов корреляции статистически значим, и мы можем в целом отклонить нулевую гипотезу о том, что корреляция равна нулю. Это указывает на наличие линейной связи между переменными. Отсюда следует вывод, что в федеральных

службах и агентствах сумма контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур, оказывает прямое высокое влияние на сумму нарушений в сфере закупок.

Далее оценим параметры моделей двухфакторной множественной регрессии с помощью надстройки «Анализ данных», используя инструмент «Регрессия» пакета Excel. Результаты выполнения инструмента «Регрессия» были получены в виде протокола. Из итогового протокола следует, что для группы федеральных министерств коэффициент $\beta_0 = -18063,15$, коэффициент $\beta_1 = -0,005$, коэффициент $\beta_2 = 0,084$. Спецификацию модели зависимости суммы нарушений в сфере закупок от сумм контрактов, заключённых с единственным поставщиком и по результатам конкурентных процедур, можно записать в следующем виде:

$$y_x = -18063,15 - 0,005x_1 + 0,084x_2.$$

Экономическую интерпретацию параметров модели можно определить следующими значениями: коэффициент $-0,005$ показывает, что при увеличении суммы контрактов, заключённых с единственным поставщиком на 1 000 рублей, сумма нарушений в сфере закупок уменьшится в среднем на 0,005 тыс. рублей; коэффициент $0,084$ показывает, что при увеличении суммы контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур на 1 000 рублей, сумма нарушений в сфере закупок увеличится в среднем на 0,084 тыс. рублей.

Для группы федеральных служб и агентств коэффициент $\beta_0 = 18262,41$, коэффициент $\beta_1 = -0,087$, коэффициент $\beta_2 = 0,096$. Спецификацию модели зависимости суммы нарушений в сфере закупок от сумм контрактов, заключённых с единственным поставщиком и по результатам конкурентных процедур, можно записать в следующем виде:

$$y_x = 18262,41 - 0,087x_1 + 0,096x_2.$$

Экономическую интерпретацию параметров модели можно определить следующими значениями: коэффициент $-0,087$ показывает, что при увеличении федеральными службами и агентствами суммы контрактов, заключённых с единственным поставщиком на 1 000 рублей, сумма нарушений в сфере закупок уменьшится в среднем на 0,087 тыс. рублей; коэффициент $0,096$ показывает, что при увеличении суммы контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур на 1 000 рублей, сумма нарушений в сфере закупок увеличится в среднем на 0,096 тыс. рублей.

После этого необходимо оценить качество спецификаций моделей. Для проверки статистической значимости модели регрессии используется F-критерий Фишера. Если расчётное значение F-критерия Фишера больше критического при заданном уровне значимости, то модель считается значимой. В данном примере расчётное значение F-критерия Фишера было получено из итогового протокола инструмента «Регрессия – Дисперсионный анализ». Для группы федеральных министерств $F = 1,55$, для группы федеральных служб и агентств $F = 56,49$. Критическое значение F-критерия Фишера было получено с помощью функции FРАСПОБР пакета Excel. $F_{кр} = 4,73$ и $F_{кр} = 3,98$ соответственно.

Для группы федеральных министерств $F = 1,55 < F_{кр} = 4,73$, отсюда следует, что данная регрессионная модель является статистически незначимой. Нулевая гипотеза принимается.

Для группы федеральных служб и агентств $F = 56,49 > F_{кр} = 3,98$, отсюда следует, что данная регрессионная модель является статистически значимой. В данном случае нулевая гипотеза отвергается в пользу альтернативной. Это означает, что по крайней мере один из коэффициентов множественной регрессии статистически значимо отличается от нуля, и независимые переменные имеют значимое влияние на зависимую переменную.

Далее проверим статистическую значимость оценок параметров множественной регрессии по группе федеральных служб и агентств. Коэффициент уравнения регрессии признаётся значимым в том случае, если наблюдаемое значение t -статистики Стьюдента для этого коэффициента больше, чем критическое значение статистики Стьюдента для заданного уровня значимости. Наблюдаемые значения t -статистики Стьюдента из протокола регрессионного анализа:

t -статистика Стьюдента для $\beta_0 = 0,69$;

t -статистика Стьюдента для $\beta_1 = 5,24$;

t -статистика Стьюдента для $\beta_2 = 9,35$.

Критическое значение t -статистики Стьюдента получено с помощью функции СТЬЮДЕНТ.ОБР.2Х пакета Excel, $t_{кр} = 2,2$. Поскольку t -статистика Стьюдента для β_1 и $\beta_2 > t_{кр}$, можно говорить о том, что данные коэффициенты множественной регрессии являются значимыми.

При анализе качества модели множественной регрессии используется коэффициент детерминации. Коэффициент детерминации является статистическим показателем, который оценивает долю дисперсии зависимой переменной, объясняемой регрессионной моделью. В данном примере значение коэффициента детерминации было взято из таблицы «Регрессионная статистика» итогового протокола регрессионного анализа, где $R^2 = 0,91$. Чем ближе коэффициент детерминации к 1, тем выше качество модели. В данном случае значение коэффициента детерминации отклоняется от 1 на 0,09. Из этого следует, что качество данной модели высокое. Также, поскольку $R^2 = 0,91$, можно говорить о том, что модель объясняет 91 % вариации зависимой переменной, т. е. 91 % вариативности значений суммы нарушений в сфере закупок в федеральных службах и агентствах объясняется суммой контрактов, заключённых с единственным поставщиком и по результатам конкурентных процедур.

Таким образом, проведённый корреляционно-регрессионный анализ позволил установить взаимосвязь между отдельными показателями закупочной деятельности главных распорядителей бюджетных средств и их влияние на сумму нарушений в сфере закупок. Установлено, что между независимыми и зависимой переменными наблюдаются статистические взаимосвязи, при этом наибольшее влияние в федеральных министерствах на сумму нарушений в сфере закупок оказывает сумма контрактов, заключённых с единственным поставщиком, с коэффициентом корреляции ($-0,18$), в федеральных службах и агентствах наибольшее влияние на сумму нарушений в сфере закупок оказывает сумма контрактов, заключённых по результатам конкурентных процедур, с коэффициентом корреляции ($0,83$).

Полученные результаты корреляционно-регрессионного анализа могут позволить сконцентрировать усилия при проведении аудита у главных распорядителей бюджетных средств (ГРБС) с наибольшим объёмом таких контрактов, что повысит эффективность деятельности Счётной палаты Российской Федерации. При этом необходимо также отметить у отдельных ГРБС высокую долю контрактов, заключённых с единственным поставщиком по результатам несостоявшихся конкурентных процедур. Данные обстоятельства также требуют отдельного внимания при проведении контрольных мероприятий.

С учётом обозначенных проблем в работе различных информационных систем, используемых Счётной палатой Российской Федерации, необходимо выработать предложения по разработке новой концепции информационно-аналитического сопровождения аудита закупок.

Эффективный аудит государственных закупок невозможен без доступа к полным и достоверным данным о проводимых процедурах. Инновационный подход предполагает автоматизированный сбор данных из множества источников и их интеграцию на единой платформе. Кроме того, хранение больших объёмов сведений в цифровых хранилищах (озеро данных/витрина данных) открывает возможности для гибкого поиска по разнообразным критериям – например, по конкретному заказчику, поставщику, региону или временному периоду. Свод информации на единой платформе и применение современных инструментов анализа в режиме реального времени позволяют организовать непрерывный мониторинг ключевых показателей и существенно сокращают затраты времени и ресурсов на подготовку заключения.

Одной из центральных идей новой концепции является создание сквозной цифровой платформы, интегрирующей уже имеющиеся информационные системы (ИАС)

участников закупочного процесса и контрольных органов. В сфере закупок действует масштабная ЕИС, представляющая собой единое информационное пространство для всех государственных закупок. ЕИС аккумулирует огромные объёмы данных о торгах, контрактах, участниках и обеспечивает определённые аналитические функции, способствуя прозрачности процессов.

Новая платформа аудита должна тесно взаимодействовать с ЕИС и другими профильными системами (например, бухгалтерскими системами распорядителей бюджетных средств, казначейскими системами, реестрами организаций и т. д.), чтобы получать из них данные без дублирования и с минимальными задержками. Перспективная архитектура такой платформы может быть многоуровневой.

На нижнем уровне – слой данных, объединяющий различные источники: от баз ЕИС и Федерального казначейства до внешних открытых данных (например, сведения о бенефициарах компаний, данные ФНС, судебных реестров). Над ним располагается аналитический слой, включающий инструменты обработки: хранилища данных, модули очистки и сопоставления информации, а также библиотеки аналитических алгоритмов.

Верхний уровень – уровень прикладных сервисов и визуализации, предоставляющий рабочие места аудиторов и руководства в формате «единого окна». С помощью такого интерфейса специалисты смогут запрашивать консолидированную информацию по конкретному объекту аудита, видеть автоматические аналитические отчёты, настроенные панели мониторинга и т. п.

Особое внимание должно быть уделено принципу совместимости и поэтапной интеграции. Необходимо обеспечить бесшовное объединение существующих ИАС без радикальной перестройки уже работающих систем. Это может быть реализовано через унифицированные API и сервисы обмена данными, адаптеры к старым системам и единые справочники (нормативно-справочная информация), позволяющие соотносить данные из разных ведомств.

Современные технологии искусственного интеллекта и данных способны вывести аудит закупок на качественно новый уровень. Искусственный интеллект и машинное обучение могут автоматизировать многие рутинные операции аудиторов, а также обнаруживать скрытые закономерности, труднодоступные при ручной проверке. Например, алгоритмы могут автоматически сопоставлять счета-фактуры с условиями контрактов и платёжными документами, выявляя расхождения или подозрительные операции. При этом освобождённое от рутинных операций время специалисты могут посвятить глубокому анализу причин выявленных нарушений и выработке рекомендаций, то есть тем задачам, где машинные алгоритмы не заменят человеческое суждение.

Следующий перспективный инструмент – графовые базы данных и анализ связей. Данные о государственных закупках богаты взаимосвязями: заказчики связаны с поставщиками контрактами, у поставщиков есть учредители, некоторые физические лица могут выступать в роли руководителей сразу нескольких компаний, компании образуют цепочки субподрядчиков и т. д. Хранение таких сведений в виде графа (узлы – организации, лица, закупки; рёбра – отношения между ними) даёт возможность анализировать не просто отдельные факты, а всю сеть отношений. Графовая модель облегчает поиск закономерностей и скрытых связей: можно быстро выявить, кто чаще всего выигрывает тендеры у конкретного заказчика, есть ли пересечения в составе учредителей у разных поставщиков, не образуют ли ряд компаний устойчивую связь на торгах.

Отдельно следует отметить предиктивную аналитику, то есть прогнозирование на основе данных. С накоплением больших массивов сведений о проведённых закупках система способна обучаться и предсказывать вероятные исходы или риски для новых процедур. Например, модель может оценить вероятность того, что по данному контракту случится экономия средств (снижение цены от начальной), или напротив – риск, что закупка завершится с минимальной конкуренцией (единственным участником) либо будет расторгнута. Также возможно прогнозирование

добросовестности контрагента: учитывая историю исполнения контрактов компанией, ИИ способен оценить, есть ли риск срыва сроков или некачественного исполнения.

Учитывая огромный масштаб государственных закупок, аудит должен строиться по принципу риск-ориентированного подхода. Новая концепция предполагает внедрение моделей управления рисками на всех этапах – от планирования аудиторских проверок до формирования выводов. Смысл подхода в том, чтобы сосредоточить ограниченные ресурсы контроля на тех областях, где вероятность нарушений или потерь бюджетных средств наибольшая.

Риски в сфере закупок распределены неравномерно: некоторые заказчики более подвержены коррупции или ошибкам (например, если в учреждении слабый внутренний контроль, высокая доля закупок у единственного поставщика и пр.). Аналогично, не все контракты одинаково рискованны – сложные технически или дорогие проекты несут больше рисков, чем типовые закупки канцелярии. Задача системы – автоматизировать оценку рисков по множеству критериев. Благодаря интеграции данных можно рассчитать для каждого проверяемого объекта (ведомства, региона, конкретной закупки) своего рода рейтинг риска. В перспективе, используя методы машинного обучения, модель риска могла бы сама обучаться на основе предыдущих аудитов, улучшая точность предсказания проблемных зон.

Разработка новой концепции информационно-аналитического сопровождения аудита государственных закупок – необходимый шаг в условиях цифровизации государственного управления и роста объёмов данных. Предложенный подход объединяет технологические инновации с институциональными изменениями для того, чтобы сделать аудит закупок более проактивным, всеобъемлющим и действенным. Реализовав интегрированную цифровую платформу, контрольные органы смогут перейти от выборочных и ретроспективных проверок к постоянному интеллектуальному мониторингу закупочной деятельности. Это позволит выявлять проблемы на ранней стадии, экономить бюджетные средства за счёт предупреждения неэффективных расходов и злоупотреблений, а также повышать эффективность функционирования контрактной системы.

Выводы

Таким образом, информационно-аналитическое сопровождение аудита в сфере закупок играет ключевую роль в повышении прозрачности и эффективности расходования бюджетных средств. Несмотря на определённые достижения, ещё предстоит решить ряд вопросов, связанных с интеграцией систем, качеством данных, методологическими и организационными аспектами. Последовательное устранение этих проблем и реализация описанных рекомендаций повысят экономическую эффективность закупочной деятельности и создадут основу для дальнейшего развития цифрового контроля, способного оперативно реагировать на новые риски и вызовы. В итоге, формирование устойчивой и современной системы информационно-аналитического сопровождения аудита в сфере закупок – один из важнейших факторов, влияющих на экономическую стабильность и конкурентоспособность страны, а также на прозрачность взаимоотношений между государством и обществом.

Список источников

1. Чеченова М. А. Сущность аудита закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Хроноэкономика. 2024. № 2(44). С. 112-116. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-audita-zakupok-tovarov-rabot-uslug-dlya-obespecheniya-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-nuzhd/viewer>.
2. Петров А. М., Шитова В. Д. Управление государственными закупками: пресечение нарушений и манипуляций поставщиков // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 167-175. https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_167.
3. Игонина Е. С. Аудит в сфере государственных закупок с учётом динамики действующего законодательства // На страже экономики. 2022. № 3(22). С. 23-27. <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2022-3-23-27>.

4. Ромашкина Н. В. Актуальные вопросы государственного финансового контроля // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1, № 2(143). С. 77-88. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.02.01.009>.

5. Широбоков В. Г., Мандрова А. А. Аудит в сфере закупок как инструмент совершенствования закупочной деятельности заказчика // Развитие учётно-аналитического, финансового и контрольного обеспечения деятельности экономических субъектов: материалы международной научно-практической конференции, приуроченной к Десятилетию науки и технологий, Воронеж, 09 ноября 2023 года. Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2023. С. 119-123. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=59986838>.

6. Пивкина И. А. Внутренний и внешний аудит при участии в госзакупках: особенности, проблемы и перспективы развития // Флагман науки. 2024. № 5(16). С. 806-809. URL: https://flagmannauki.ru/files/516-Polyakova_Marina_Aleksandrovna_1821.pdf.

7. Официальный сайт Всероссийского Форума-выставки «ГОСЗАКАЗ». URL: <https://forum-goszakaz.ru/>.

8. Павлова Г. Г., Ксенофонтов Д. В. Современные проблемы организации государственных и муниципальных закупок // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8, № 3. С. 29-35. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2023-8-3-29-35>.

9. Ватутин А. А. Повышение эффективности деятельности Счётной палаты Российской Федерации // Самоуправление. 2024. № 4(143). С. 15-18. URL: <https://samupr.mosveo.ru/archive>.

10. Заключение Счётной палаты Российской Федерации на отчёт об исполнении федерального бюджета за 2023 год (утверждено Коллегией Счётной палаты Российской Федерации (протокол от 14 июня 2024 г. № 41К (1725) // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/>.

Информация об авторах

А. А. Ватутин – магистрант, дипломант XI Международного конкурса научных работ студентов и аспирантов (Москва, 2022);

Л. В. Шубцова – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors

A. A. Vatutin – Master's student, diploma winner of the XI International Competition of scientific papers of students and postgraduates (Moscow, 2022);

L. V. Shubtsova – Phd in Economics, associate Professor.

Вклад авторов

Ватутин А. А. – концепция исследования; написание исходного текста; итоговые выводы.

Шубцова Л. В. – научное руководство; доработка текста.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors

Vatutin A. A. – research concept; writing the draft; final conclusions.

Shubtsova L. V. – scientific management; follow-on revision of the text.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.06.2025; одобрена после рецензирования 17.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 11.06.2025; approved after reviewing 17.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 19-33.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):19-33.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 332.145

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15834929>

СТРАТЕГИРОВАНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Елена Владимировна Тарасова¹, Алеся Олеговна Жукова²,
Алина Алексеевна Назарова³

^{1,2,3}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹tarasova_ev8@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5478-0562>

²faomp@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6669-4354>

³shashkovaalina1209@ya.ru, <https://orcid.org/0009-0004-1724-9264>

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты стратегирования муниципального развития Донецкой Народной Республики в условиях экономической и политической нестабильности. Анализируются сущность стратегирования и ключевые подходы к стратегированию муниципального развития. Анализируются социально-экономические показатели районов города Донецка, нормативно-правовая база Донецкой Народной Республики и методы стратегического планирования. Дана оценка действующей системе стратегического планирования муниципального развития в Донецкой Народной Республике. Рассматривается международный и отечественный опыт стратегирования муниципального управления в регионах с экономической и политической нестабильностью. Предложены меры социально-экономического развития Донецкой Народной Республики на основе мирового опыта. Разработаны стратегии муниципального развития города Донецка. Особое внимание уделяется роли муниципальных стратегий в обеспечении устойчивого развития территорий в условиях экономической и политической нестабильности.

Ключевые слова: стратегирование, муниципальное развитие, Донецкая Народная Республика, стратегическое планирование, устойчивое развитие, восстановление, местное самоуправление

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления», регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6.

Для цитирования: Тарасова Е. В., Жукова А. О., Назарова А. А. Стратегирование муниципального развития Донецкой Народной Республики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 19-33. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15834929>.

Original article

STRATEGIZING OF MUNICIPAL DEVELOPMENT OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Elena V. Tarasova¹, Alesya O. Zhukova², Alina A. Nazarova³

^{1,2,3}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹tarasova_ev8@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5478-0562>

²faomp@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6669-4354>

³shashkovaalina1209@ya.ru, <https://orcid.org/0009-0004-1724-9264>

Abstract. The article examines the theoretical aspects of strategizing the municipal development of the Donetsk People's Republic in conditions of economic and political instability. The essence of strategizing and key approaches to strategizing municipal development are analyzed. The socio-economic indicators of Donetsk city districts, the regulatory framework of the Donetsk People's Republic and methods of strategic planning are analyzed. The assessment of the current system of strategic planning of municipal development in the Donetsk People's Republic is given. The article considers the international and domestic experience of strategizing municipal government in regions with economic and political instability. The measures of socio-economic development of the Donetsk People's Republic based on world experience are proposed. Strategies for the municipal development of Donetsk city have been developed. Special attention is paid to the role of municipal strategies in ensuring the sustainable development of territories in an economic environment.

Keywords: strategic planning, municipal development, Donetsk People's Republic, strategic planning, sustainable development, post-conflict reconstruction, local government

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research work "Theoretical and methodological aspects of the development of economic systems at different levels of government", R&D registration number 124012200215-6.

For citation: Tarasova E. V., Zhukova A. O., Nazarova A. A. Strategizing of municipal development of the Donetsk People's Republic // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):19-33. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15834929>.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных механизмов стратегического управления муниципальными образованиями Донецкой Народной Республики (ДНР) в условиях социально-экономической трансформации. Современные вызовы, включая миграционные процессы, разрушение инфраструктуры и экономические санкции, требуют комплексного подхода к планированию развития территорий.

В последние годы в ДНР предприняты значительные усилия по формированию нормативно-правовой базы стратегического планирования, включая принятие закона о стратегическом планировании [1] и разработку муниципальных стратегий развития.

Цель и задачи исследования

Цель – разработать научно-обоснованные рекомендации по совершенствованию стратегирования муниципального развития ДНР.

Задачи:

проанализировать теоретические основы и нормативно-правовое обеспечение стратегирования муниципального развития;

проанализировать социально-экономические показатели муниципалитетов ДНР;

оценить действующую систему стратегического планирования в ДНР;

выявить лучшие практики стратегирования в регионах с экономической и политической нестабильностью;

разработать предложения по оптимизации стратегического управления на муниципальном уровне.

Методы исследования

В работе использованы следующие методы:

анализ и синтез – для выявления и систематизации факторов, влияющих на социально-экономическое развитие муниципальных образований;

индукция и дедукция – для построения логических выводов и обоснований, как на основе частных данных, так и на основе общих теорий и моделей;

статистический анализ – для обработки и интерпретации количественных данных;

сравнительный анализ – для сопоставления социально-экономических показателей районов города Донецка;

системный анализ – для анализа взаимосвязей между различными компонентами социально-экономической системы города Донецка.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегирование муниципального развития представляет собой системный процесс определения долгосрочных целей и приоритетов социально-экономического развития территории, а также разработки механизмов их достижения. В условиях трансформации экономики и социальной сферы, особенно в условиях экономической и политической нестабильности, стратегическое управление становится ключевым инструментом устойчивого развития.

Сущность стратегирования заключается в согласовании интересов различных стейкхолдеров: органов местного самоуправления, бизнеса, населения и государственных структур. Это позволяет обеспечить сбалансированное развитие инфраструктуры, экономики и социальной сферы.

В современной науке выделяют несколько ключевых подходов к стратегированию муниципального развития:

территориально-ориентированный подход – акцентирует внимание на уникальных особенностях муниципалитета (географических, экономических, культурных) и предполагает адаптацию стратегий под локальные условия;

ресурсный подход – основан на эффективном использовании имеющихся ресурсов (природных, человеческих, финансовых) для достижения устойчивого развития;

партисипативный подход – предполагает активное вовлечение граждан и бизнеса в процесс принятия решений, что повышает легитимность стратегий;

сценарное планирование – применяется в условиях нестабильности и предусматривает разработку нескольких вариантов развития в зависимости от внешних факторов [2].

Для эффективной реализации задач муниципального развития необходим системный подход к формированию и реализации стратегии. Стратегическое планирование на уровне муниципального образования представляет собой последовательный и взаимосвязанный процесс, охватывающий как формулирование целей, так и выбор наилучших путей их достижения, с учётом имеющихся ресурсов, рисков и внешних условий. Каждый этап этого процесса играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и результативности управления (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы стратегического планирования на муниципальном уровне
Table 1 – Stages of strategic planning at the municipal level

Этап	Содержание и значение
Формулирование миссии	На первом этапе стратегического планирования формируется миссия – обобщённое выражение предназначения муниципального образования, его уникальной роли и ориентира для долгосрочного развития
Постановка целей	На основе миссии формулируются стратегические цели, отражающие желаемое состояние муниципального образования в будущем. Как правило, цели группируются по направлениям: социальное развитие, экономика, инфраструктура, экология, управление

Продолжение таблицы 1

Continuation of table 1

Этап	Содержание и значение
Оценка и анализ внешней среды	Осуществляется комплексная диагностика факторов внешней среды, влияющих на развитие муниципального образования. Применяются методы PEST-анализа, STEEP-анализа, а также проводится SWOT-анализ, позволяющий выявить угрозы и возможности, обусловленные политическими, экономическими, социальными, технологическими и правовыми условиями
Оценка текущей стратегии и внутреннего потенциала	Проводится анализ действующих стратегий и программ развития, эффективности их реализации, а также диагностика внутренних ресурсов и ограничений муниципалитета
Выбор стратегии развития	На основе собранных данных осуществляется выбор наилучшей стратегии. Выбор стратегии должен соответствовать миссии и целям, учитывать реальную ресурсную базу и возможности муниципалитета
Реализация стратегии	Формируется план мероприятий по реализации стратегии, распределяются обязанности между органами власти, устанавливаются сроки и источники финансирования. Одновременно разрабатываются подпрограммы и проекты, обеспечивающие выполнение целевых установок стратегии
Анализ и оценка стратегических альтернатив	Рассматриваются различные варианты достижения целей и выбираются наилучшие по критериям эффективности, устойчивости и реализуемости. Оцениваются риски и возможные последствия каждого сценария

Для успешной реализации стратегии важно не только определить цели и приоритеты, но и выстроить логически последовательную и взаимосвязанную модель стратегического планирования, охватывающую все ключевые этапы – от формирования миссии до оценки достигнутых результатов (рисунок 1).

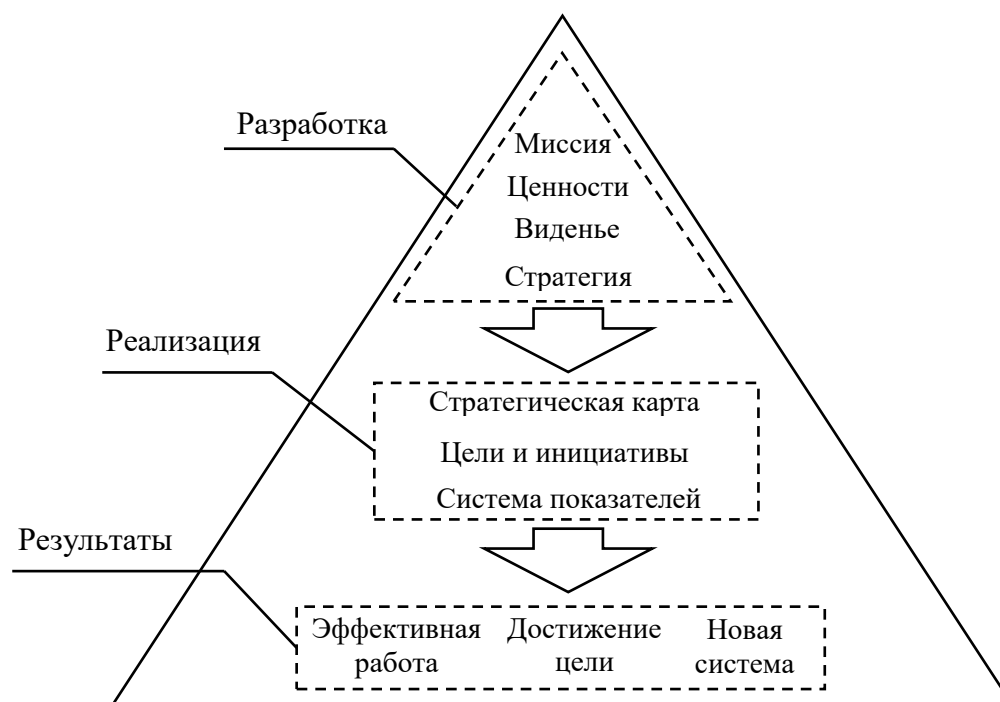


Рисунок 1 – Модель стратегирования муниципального развития и переход на новую муниципально-управленческую структуру

Figure 1 – Municipal development strategy model and transition to a new municipal management structure

Данная модель отражает основные стадии и взаимосвязи процесса стратегического управления на уровне муниципального образования. Она позволяет наглядно представить, каким образом происходит переход от постановки целей к их реализации и последующей корректировке на основе мониторинга и анализа эффективности.

В ДНР стратегирование базируется на Государственной программе развития муниципального управления, которая предусматривает повышение инвестиционной привлекательности, развитие малого и среднего бизнеса (МСБ), модернизацию социальной инфраструктуры [3].

Стратегическое планирование играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития муниципальных образований, что особенно актуально для ДНР в условиях экономической трансформации. Среди основных функций стратегирования можно выделить:

оптимизацию бюджетных расходов – распределение средств в соответствии с приоритетами развития (образование, здравоохранение, ЖКХ);

привлечение инвестиций – создание благоприятного бизнес-климата и инфраструктурных условий для предпринимателей;

социальную стабильность – формирование программ занятости, поддержки уязвимых групп населения;

экологическую безопасность – включение в стратегии мер по снижению техногенной нагрузки и улучшению экологии [2].

Примером успешного применения стратегического планирования является «Стратегия социально-экономического развития Донецка до 2030 года», которая, в частности, предусматривает:

реконструкцию промышленных предприятий;

развитие транспортной инфраструктуры;

повышение качества городской среды [4].

Эффективное стратегическое управление на уровне муниципалитетов невозможно без прочной нормативно-правовой основы, обеспечивающей юридическую определённость, институциональную устойчивость и соответствие принципам государственного управления. В условиях интеграции ДНР в правовое пространство Российской Федерации (РФ) формирование и реализация стратегий муниципального развития базируются как на национальных актах РФ, так и на республиканских нормативных документах.

Ключевым документом в системе муниципального стратегирования выступает стратегия социально-экономического развития муниципального образования. Она определяет приоритетные направления и цели развития территории на долгосрочную перспективу, как правило, на период до 2030 года и далее. Стратегия формируется на основе анализа текущего состояния социально-экономической сферы, оценки внешних и внутренних факторов, потенциала муниципалитета, а также с учётом целей национального и регионального развития. Она служит основой для всех последующих управленческих решений, программ и проектов, направленных на повышение качества жизни населения, развитие инфраструктуры и инвестиционной привлекательности.

Следующим системообразующим документом является план мероприятий (дорожная карта) по реализации стратегии. Этот документ содержит конкретизированный перечень шагов, направленных на достижение стратегических целей, с указанием сроков, ответственных исполнителей, источников финансирования и ожидаемых результатов. План позволяет перейти от уровня стратегического замысла к практическим действиям, обеспечивает управляемость и контроль выполнения поставленных задач.

Важную роль в стратегическом управлении играет прогноз социально-экономического развития на среднесрочный (3-5 лет) и долгосрочный (более 5 лет) периоды. Он разрабатывается на основе стратегических ориентиров и содержит сценарные оценки возможных траекторий развития муниципального образования. Прогноз учитывает макроэкономические тенденции, демографическую динамику, изменения в структуре занятости, инвестиционной активности и бюджетной

обеспеченности, что делает его важным инструментом для обоснования муниципальных программ и формирования бюджета.

Неотъемлемой частью стратегического планирования является программа комплексного развития инфраструктуры муниципального образования. Она включает в себя планы по модернизации и строительству объектов транспортной, энергетической, коммунальной, социальной и цифровой инфраструктуры. Программа формируется с учётом текущего состояния инфраструктурных систем, демографических и экономических показателей, а также прогнозируемого роста нагрузки на объекты в связи с реализацией стратегии развития. Целью программы является формирование комфортной городской среды, устойчивое функционирование жизненно важных систем и повышение инвестиционной привлекательности территории.

Важнейшим шагом на пути к структурированию системы местного самоуправления в ДНР стало принятие Закона «Об административно-территориальном устройстве Донецкой Народной Республики» [5], которым закреплена система административно-территориальных единиц, включая муниципальные округа, городские и сельские поселения. Этот закон создаёт организационно-территориальные условия для планирования, реализации и мониторинга муниципальных стратегий, а также служит базой для распределения полномочий между уровнями власти. Закон «Об образовании на территории Донецкой Народной Республики городских и муниципальных округов, установлении их границ» [6] конкретизирует пространственные границы муниципальных образований.

Эти правовые акты имеют стратегическое значение, так как обеспечивают территориальную идентификацию и правоспособность органов местного самоуправления, необходимые для выработки и реализации муниципальных стратегий развития.

На федеральном уровне основу для стратегирования муниципального развития составляет Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [7], положения которого применимы к субъектам РФ, включая новые территории. Закон устанавливает принципы стратегического планирования, такие как целеполагание, системность, согласованность, а также определяет механизм интеграции стратегий различного уровня в единую государственную систему.

Ключевым также является Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [8], закрепляющий правовые и организационные основы местного самоуправления, полномочия муниципалитетов и формы участия населения в решении местных вопросов. В контексте стратегирования данный закон позволяет формировать и утверждать муниципальные программы социально-экономического развития на основе потребностей и особенностей каждой территориальной единицы.

Особое значение имеет Решение Президиума Совета законодателей РФ от 16 декабря 2024 года о ходе интеграции новых субъектов [9], включая ДНР, в правовую, экономическую и социальную системы РФ. В документе акцентируется необходимость нормативной гармонизации, создания условий для полноценного стратегического планирования и управления развитием территорий.

Практическую реализацию стратегических ориентиров демонстрирует утверждённая на I Конференции Донецкого регионального отделения партии «Единая Россия» в августе 2023 года стратегия возрождения и развития ДНР [10]. В рамках этой инициативы подчёркнута приоритетность восстановления экономики, цифровизации, улучшения социальной инфраструктуры и формирования новой модели муниципального управления, соответствующей российским стандартам.

Кроме того, в Решении Совета законодателей РФ от 17 декабря 2024 года относительно модернизации коммунальной инфраструктуры в субъектах РФ [11] подчёркиваются проблемы и задачи, с которыми сталкиваются органы местного самоуправления при разработке и реализации стратегий. Документ ориентирован на поиск эффективных механизмов модернизации инфраструктуры, в том числе через

развитие государственно-частного партнёрства, внедрение «умных» технологий и оптимизацию бюджетного планирования.

В целом, нормативно-правовое обеспечение стратегирования муниципального развития в ДНР представляет собой интегрированную систему, включающую республиканское и федеральное законодательство. Оно направлено на формирование современной модели муниципального управления, основанной на принципах правового государства, устойчивого развития и социальной ориентации, что в условиях трансформации имеет критическое значение для долгосрочной стабильности и роста региона.

Таким образом, стратегирование муниципального развития – это комплексный процесс, направленный на обеспечение долгосрочной устойчивости территорий. В условиях ДНР оно играет особую роль, способствуя восстановлению экономики и улучшению качества жизни населения.

Стратегирование муниципального развития требует глубокого понимания текущего состояния территории, и именно анализ социально-экономических показателей позволяет получить объективную основу для принятия управленческих решений. Кроме того, анализ позволяет выявить территориальные диспропорции, определить приоритеты муниципальной политики, а также оценить эффективность принимаемых решений.

Для проведения анализа был выбран город Донецк, поскольку это крупнейший административный и промышленный центр ДНР, обладающий сложными территориальной структурой и системой управления. Районы города находятся в условиях экономической трансформации, что делает социально-экономическую ситуацию особенно чувствительной к политическим, демографическим и инвестиционным изменениям.

Кроме того, наличие статистической базы, нормативно-правовых документов и аналитических ответов позволяет провести сравнительный анализ по основным направлениям: уровень доходов населения, занятость, демография, инвестиции, развитие социальной инфраструктуры и другие показатели.

Цель проведения анализа социально-экономических показателей районов Донецка – исследовать ключевые социально-экономические показатели муниципального развития Донецка, определить сильные и слабые стороны его экономической структуры, выявить проблемы и возможности для улучшения качества жизни горожан и создания благоприятных условий для дальнейшего развития. Важным элементом исследования является выявление факторов, влияющих на устойчивость муниципального развития, таких как уровень занятости, социальные услуги, инфраструктура, а также вопросы экологии и доступности жилья.

На основе проведённого сравнительного анализа социально-экономических показателей районов Донецка можно выделить районы, находящиеся в худшей ситуации и требующие большей поддержки, а также районы с наиболее благоприятными условиями.

Районы в худшей ситуации, нуждающиеся в большей поддержке:

Киевский район:

высокий уровень старения населения (60 % старше 50 лет) и отрицательный естественный прирост (-1,4 на 1000 человек) [12];

низкий объём промышленного производства, ограниченные инвестиции и слабо развитое предпринимательство (600 субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 15 %, низкие доходы населения (средняя заработная плата – 18 тыс. рублей) и недостаток социальной инфраструктуры (8 школ, 2 больницы) [14];

низкая бюджетная обеспеченность (доходы – 400 млн рублей), зависимость от субсидий [15; 16].

Куйбышевский район:

высокий уровень старения населения (65 % старше 55 лет) и отрицательный естественный прирост (-1,6 на 1000 человек) [12];

низкий уровень промышленного производства, ограниченные инвестиции и слабо развитое предпринимательство (400 субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 18 %, низкие доходы населения (средняя заработная плата – 16 тыс. рублей) и недостаток социальной инфраструктуры (6 школ, 1 больница) [14];

низкая бюджетная обеспеченность (доходы – 300 млн рублей), зависимость от субсидий [15; 16].

Пролетарский район:

высокий уровень старения населения (70 % старше 55 лет) и отрицательный естественный прирост (-1,8 на 1000 человек) [12];

низкий объём промышленного производства, ограниченные инвестиции и слабо развитое предпринимательство (300 субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 20 %, низкие доходы населения (средняя заработная плата – 15 тыс. рублей) и недостаток социальной инфраструктуры (5 школ, 1 больница) [14];

низкая бюджетная обеспеченность (доходы – 200 млн рублей), зависимость от субсидий [15; 16].

Районы в лучшей ситуации:

Ворошиловский район:

более молодая возрастная структура (30 % населения – молодёжь до 30 лет), приток населения благодаря развитой инфраструктуре [12];

развитая сфера услуг и торговля, высокая инвестиционная активность и развитое предпринимательство (2 тыс. субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 5 %, высокие доходы населения (средняя заработная плата – 30 тыс. рублей) и развитая социальная инфраструктура (20 школ, 10 больниц) [14];

высокая бюджетная обеспеченность (доходы – 1,5 млрд рублей), устойчивая финансовая база [15; 16].

Калининский район:

преобладание населения старше 40 лет (45 %), но более благоприятная ситуация по сравнению с другими районами [12];

высокий объём промышленного производства (угледобыча и металлургия), высокая инвестиционная активность и развитое предпринимательство (1 тыс. субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 6 %, высокие доходы населения (средняя заработная плата – 28 тыс. рублей) и развитая социальная инфраструктура (18 школ, 7 больниц) [14];

высокая бюджетная обеспеченность (доходы – 1,2 млрд рублей), устойчивая финансовая база [15; 16].

Ленинский район:

более молодая возрастная структура (25 % населения – молодёжь до 30 лет), приток населения благодаря развитой инфраструктуре [12];

высокий объём промышленного производства, развитая сфера услуг, высокая инвестиционная активность и развитое предпринимательство (2,5 тыс. субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 4 %, высокие доходы населения (средняя заработная плата – 32 тыс. рублей) и развитая социальная инфраструктура (25 школ, 12 больниц) [14];

высокая бюджетная обеспеченность (доходы – 2 млрд рублей), устойчивая финансовая база [15; 16].

Районы в промежуточном положении:

Буденновский район:

преобладание населения старше 50 лет (55 %), отток населения в центральные районы [12];

низкий объём промышленного производства, ограниченные инвестиции в локальные проекты (500 субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 12 %, низкие доходы населения (средняя заработная плата – 20 тыс. рублей), низкий уровень социальной инфраструктуры (10 школ, 3 больницы) [14];

бюджетная обеспеченность ниже среднего (доходы – 500 млн рублей), неустойчивая финансовая база [15; 16].

Кировский район:

преобладание населения старше 45 лет (50 %), отток населения из-за недостатка рабочих мест [12];

высокий объём промышленного производства, инвестиции в угледобычу и металлургию, средний уровень предпринимательской деятельности (1000 субъектов МСП) [12; 13; 14];

уровень безработицы 8 %, низкие доходы населения (средняя заработная плата – 25 тыс. рублей), средний уровень социальной инфраструктуры (15 школ, 8 больниц) [14];

средняя бюджетная обеспеченность (доходы бюджета – 1 млрд рублей), устойчивая финансовая база [15; 16].

Петровский район:

преобладание населения старше 50 лет (60 %), отток населения из-за низких доходов [12];

средний объём промышленного производства, инвестиции в угледобычу (800 субъектов МСБ) [12; 13; 14];

уровень безработицы 10 %, низкие доходы населения (средняя заработная плата – 22 тыс. рублей), средний уровень социальной инфраструктуры (13 школ, 4 больницы) [14];

средняя бюджетная обеспеченность (доходы – 800 млн рублей), неустойчивая финансовая база [15; 16].

Таким образом, Киевский, Куйбышевский и Пролетарский районы нуждаются в наибольшей поддержке из-за высокого уровня безработицы, низких доходов населения, недостатка социальной инфраструктуры и слабой бюджетной обеспеченности. Ленинский, Ворошиловский и Калининский районы демонстрируют наиболее высокие показатели социально-экономического развития, но также требуют поддержки для обеспечения устойчивого роста. Буденновский, Кировский и Петровский районы находятся в промежуточном положении и нуждаются в нацеленных мерах для улучшения ситуации.

Для выбора стратегии развития необходимо провести анализ международных практик стратегирования управления в регионах с экономической и политической нестабильностью.

На основе анализа передовых практик можно предложить следующие меры социально-экономического развития ДНР (таблица 2).

Таблица 2 – Меры социально-экономического развития ДНР на основе
мирового опыта стратегирования в нестабильных регионах
Table 2 – Measures of socio-economic development of the DPR based on global experience
of strategizing in unstable regions

Мера	Описание
Институциональное восстановление и эффективное управление	создание независимых муниципальных агентств развития, ответственных за реализацию стратегических планов (по примеру Kosovo Agency for Development); повышение прозрачности и отчётности госструктур через внедрение электронного документооборота и цифровых платформ для граждан (наподобие e-Government в Эстонии и Руанде); развитие местного самоуправления с расширением полномочий муниципалитетов в социальной и экономической политике (опыт Боснии и Герцеговины)
Экономическая реабилитация и поддержка	фонд восстановления бизнеса – субсидии, микрокредиты и налоговые каникулы для МСБ, особенно в пострадавших районах; промышленная политика «точек роста»: выделение стратегических кластеров (металлургия, машиностроение, агросектор) по опыту Вьетнама и Колумбии; программа «Местное производство – национальный рынок» – стимулирование локального предпринимательства и импортозамещения

Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

Мера	Описание
Социальная интеграция и восстановление человеческого капитала	программы занятости для уязвимых групп: молодёжи, ветеранов, переселенцев (по примеру DDR-программ в Африке); комплексная реформа образования и медицины с упором на цифровизацию, инклюзивность и доступность (опыт Руанды); создание социального пакета поддержки для многодетных, пожилых и инвалидов
Инфраструктурное и территориальное развитие	национальная программа восстановления инфраструктуры с привлечением частных инвесторов и госгарантий (аналог Marshall Plan for the Balkans); реализация концепции «умных городов» (Smart City Donetsk): энергосбережение, «умное освещение», умный транспорт; модернизация транспортных и логистических узлов для связи между районами и внешними рынками (пример – восстановление железнодорожной сети в Ираке)
Инвестиционная привлекательность и внешняя поддержка	создание Агентства привлечения инвестиций в ДНР и запуск единого инвестиционного портала; формирование специального инвестиционного режима (SEZ) – налоговые льготы, упрощённые процедуры регистрации; разработка механизмов участия в международных программах гуманитарной и экономической поддержки (включая участие в фондах Евразийского сотрудничества и BRICS)
Мониторинг и адаптация стратегии	введение системы мониторинга КПЭ (ключевых показателей эффективности) в онлайн-режиме; регулярные стратегические сессии с участием бизнеса, общественности и науки; гибкие механизмы адаптации стратегии в зависимости от политико-экономической ситуации (методика rolling strategic planning из Южного Судана)

Для сокращения разрыва между районами необходимы меры, которые будут учитывать ключевые направления развития, приоритетные отрасли и механизмы их поддержки, меры по улучшению социального благополучия, а также источники финансирования муниципального развития ДНР (таблица 3).

Таблица 3 – Разработка стратегии муниципального развития города Донецка

Table 3 – Development of Donetsk municipal development strategy

Определение ключевых направлений развития	
Диверсификация экономики	Донецк – промышленный центр с развитой угольной, металлургической и машиностроительной отраслями. Для устойчивого роста необходима диверсификация экономики через развитие ИТ, сельского хозяйства, переработки и туризма. Это снизит зависимость от традиционных отраслей, создаст рабочие места и увеличит налоговые поступления
Развитие человеческого капитала [17]	Развитие человеческого ресурса – процесс повышения уровня образования, профессиональной подготовки и вовлечённости населения в социально-экономические преобразования, направленный на укрепление интеллектуального и трудового потенциала региона. Особое внимание уделяется капитализации человеческих ресурсов через инвестиции в образование, здравоохранение и создание условий для удержания квалифицированных специалистов

Продолжение таблицы 3
Continuation of table 3

Определение ключевых направлений развития	
Инновационные технологии и цифровизация муниципального управления [18]	Инновации и цифровизация – важные инструменты повышения эффективности управления. Цель цифровой трансформации – повышение качества жизни населения и эффективности деятельности органов власти, а также повышение прозрачности их работы
Механизмы поддержки ключевых направлений	
Поддержка МСБ [19; 20]	Эффективная поддержка МСБ в ДНР требует создания благоприятной институциональной среды, упрощения административных процедур и расширения доступа к финансовым и инфраструктурным ресурсам. Особое значение придаётся формированию региональной политики, стимулирующей предпринимательскую активность и устойчивое развитие МСБ как ключевого звена экономики. Малый и средний бизнес – важная часть экономики Донецка. Его поддержка способствует созданию рабочих мест, росту товарооборота и налогов. Необходимы субсидии, льготные кредиты, упрощение процедур, развитие инфраструктуры и бизнес-инкубаторов
Развитие промышленного производства	Промышленный сектор остаётся ключевым для Донецка. Важно поддерживать предприятия, модернизировать оборудование, внедрять энергоэффективные технологии и развивать внешние связи для расширения рынков
Повышение инвестиционной привлекательности [21]	Привлечение инвестиций – ключевая задача развития Донецка. Необходимо улучшать инвестиционный климат: упрощать процедуры, создавать инфраструктуру, вводить льготы и обеспечивать стабильность и прозрачность управления
Оптимизация социального благополучия	
Оптимизация системы здравоохранения и образования [22]	Развитие здравоохранения и образования улучшает качество жизни. Необходимо модернизировать медучреждения, обновить программы, внедрять цифровые технологии и развивать дополнительное образование. Это повысит уровень подготовки и доступность услуг
Развитие социальной защиты населения	В условиях нестабильности важно усилить соцзащиту: поддерживать малообеспеченных, пенсионеров и инвалидов, развивать занятость, улучшать жильё и доступ к социальным услугам
Культурная и спортивная политика	Развитие культурной и спортивной инфраструктуры улучшает качество жизни, повышает имидж города и привлекает туристов. Важно поддерживать традиции, творческие инициативы и расширять возможности для занятий спортом
Финансирование муниципального развития [21; 22; 23]	
Государственные и частные инвестиции	Основным источником финансирования стратегии остаётся муниципальный бюджет, но важно привлекать частные инвестиции, особенно в инфраструктуру и социальные программы. Партнёрство с бизнесом ускорит модернизацию и расширит финансирование
Мониторинг и контроль реализации стратегии [23]	
Общие основания	Эффективная система муниципального финансового контроля в ДНР должна обеспечивать прозрачность, целевое использование бюджетных средств и регулярную оценку достигнутых результатов. Мониторинг и контроль реализации стратегии должны основываться на принципах правовой обоснованности, своевременности и публичной отчётности, что способствует повышению доверия населения и эффективности муниципального управления

Окончание таблицы 3

End of table 3

Мониторинг и контроль реализации стратегии [23]	
Разработка системы показателей эффективности	Для контроля стратегии нужно разработать систему показателей, оценивающих экономический рост, создание рабочих мест, развитие инфраструктуры, качество образования и здравоохранения, а также социальную стабильность и удовлетворённость граждан
Механизмы адаптации стратегии к изменяющимся условиям	Стратегия должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся условиям. Для этого необходимо регулярно пересматривать её на основе новых данных и корректировать план действий с учётом изменений в социально-экономической ситуации

Таким образом, стратегирование муниципального развития Донецка направлено на создание сбалансированной и устойчивой экономической и социальной среды, способствующей росту благосостояния граждан и процветанию города в целом.

Выводы

В результате проведённого анализа социально-экономических показателей муниципального развития Донецкой Народной Республики на примере города Донецка были определены ключевые направления развития города и разработана стратегия дальнейшего развития, которая включает в себя диверсификацию экономики, развитие человеческого потенциала и внедрение цифровых технологий в систему муниципального управления региона. Данное исследование позволило определить подходы для достижения устойчивого развития города и региона в целом, что в дальнейшем позволит повысить качество жизни населения республики.

Перспективы развития муниципального управления в Донецкой Народной Республике тесно связаны с модернизацией экономики и социальной сферы. Важными направлениями являются поддержка МСБ, развитие социальной инфраструктуры, создание эффективной системы управления муниципальными ресурсами, а также повышение инвестиционной привлекательности города. Внедрение инновационных решений и цифровизация управления открывают новые возможности для повышения прозрачности и эффективности работы органов власти, а также для улучшения взаимодействия с гражданами.

Практические рекомендации для органов местного самоуправления Донецка включают:

- разработку и внедрение цифровых решений для управления муниципальными процессами, что повысит эффективность работы госструктур и улучшит качество предоставляемых услуг;

- поддержку и развитие МСБ, что будет способствовать созданию новых рабочих мест, снижению уровня безработицы и увеличению налоговых поступлений;

- модернизацию социальной инфраструктуры, включая обновление образовательных и медицинских учреждений, развитие системы социальной защиты населения и улучшение доступности культурных и спортивных услуг;

- привлечение внешних инвестиций через создание благоприятного инвестиционного климата и активное сотрудничество с международными финансовыми организациями;

- мониторинг и оценку эффективности стратегии с целью оперативного внесения изменений и адаптации плана в зависимости от изменения внутренней и внешней ситуации.

Таким образом, стратегия муниципального развития Донецка направлена на создание устойчивой и диверсифицированной экономики, улучшение социальной инфраструктуры и повышение качества жизни граждан. Реализация предложенных мер позволит не только справиться с текущими вызовами, но и обеспечить долгосрочное процветание города и всей Донецкой Народной Республики.

Список источников

1. О стратегическом планировании в Донецкой Народной Республике: закон Донецкой Народной Республики от 27 янв. 2023 г. // Официальный сайт Народного Совета ДНР. URL: <https://xn--80ahqgjaddr.xn--p1ai/narodnyj-sovet-dnr/>.
2. Анцупов А. Я. Методы стратегического управления в условиях постконфликтного восстановления. Москва: Международный центр стратегических исследований, 2020. 178 с.
3. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области, 2023. 67 с. URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1202312290053.pdf>.
4. Стратегия социально-экономического развития Донецка до 2030 года. Донецк: Администрация города Донецка, 2022. 89 с. URL: <https://donetsk-ro.donland.ru/documents/active/239477/>.
5. Об административно-территориальном устройстве Донецкой Народной Республики: закон от 6 апреля 2023 г. № 437-ПНС. Донецк, 2023. URL: <https://glavadnr.ru/doc/zakony/zII437.pdf>.
6. Об образовании на территории Донецкой Народной Республики городских и муниципальных округов, установлении их границ: закон от 6 апреля 2023 г. № 438-ПНС. Донецк, 2023. URL: <https://glavadnr.ru/doc/zakony/zII438.pdf>.
7. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=474531>.
8. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=485992>.
9. О ходе интеграции воссоединённых субъектов Российской Федерации в правовую, экономическую и социальную системы Российской Федерации: решение Президиума Совета законодателей РФ от 16 декабря 2024 г. URL: http://szrf.km.duma.gov.ru/upload/site53/document_news/028/490/392/Reshenie_PSZ_integratsiya_subektov.pdf.
10. Пушилин Д. В. Вместе построим Донбасс, в котором хочется жить: конференция Донецкого регионального отделения партии «Единая Россия» // Официальный сайт Дениса Пушилина. 2023. URL: <https://denis-pushilin.ru/news/denis-pushilin-vmeste-postroim-donbass-v-kotorom-hochetsya-zhit-na-konferentsii-er-utverdili-strategiyu-vozrozhdeniya-i-razvitiya-dnr/>.
11. Модернизация коммунальной инфраструктуры в субъектах Российской Федерации: практика, проблемы и пути их решения: решение Совета законодателей РФ от 17 декабря 2024 г. URL: http://szrf.km.duma.gov.ru/upload/site53/document_news/028/490/391/Reshenie_SZ_Modernizatsiya_KI.pdf.
12. Данные о численности населения и промышленном производстве. URL: <https://nspd.gov.ru/map?thematic=PKK>.
13. Данные о предпринимательской деятельности. URL: <https://b2b.house/companies/Донецкая%20Народная%20Республика/>.
14. Информация о социальной инфраструктуре и инвестициях. URL: <https://donetsk.gosuslugi.ru/ofitsialno/statistika/>.
15. Статистика по занятости и доходам населения. URL: <https://enakievo.gosuslugi.ru/ofitsialno/statistika/>.

16. Данные о структуре доходов и бюджетных расходах. URL: <https://donetsk.gosuslugi.ru/ofitsialno/statistika/byudzheth-dlya-grazhdan/>.

17. Пономаренко Е. В., Верига А. В. Капитализация человеческих ресурсов в ДНР // Актуальные вопросы учёта и управления в условиях информационной экономики: сб. науч. трудов. Севастополь: Севастопольский государственный университет, 2022. № 4. С. 184-190. EDN: LKCMCQ. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50305320>.

18. Парахина В. Н., Борис О. А., Устаев Р. М., Воронцова Г. В., Момотова О. Н. Возможность применения механизма ГЧП при реализации проектов «умного города» // Финансовый журнал. 2019. № 6. С. 70-82. EDN: SBNGEV. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=sbngev/>.

19. Верига А. В., Пономаренко Е. В. Региональная экономическая политика в сфере малого бизнеса // Сборник науч. работ. Сер. Экономика. Вып. 26. Донецк: ДОНАУИГС, 2022. С. 213-224. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6912370>.

20. Шилина А. Н., Борисенко В. Р. Особенности и перспективы развития малого бизнеса в Донецкой Народной Республике // Финансы, учёт, аудит: сб. науч. тр. Вып. 26. Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. С. 215-223. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6866680>.

21. Мельников Р. М. Влияние государственных и частных инвестиций на экономическую динамику российских регионов // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20, № 8. С. 1438-1461. URL: <https://www.finizdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=77520/>.

22. Верига А. В., Алексеенко Я. Н. Теория, история и практика муниципального финансового контроля в Донецкой Народной Республике // Менеджер. 2023. № 1(103). С. 42-56. <https://doi.org/10.5281/zenodo>.

23. Емельянов А. С. Мониторинг и контроль в механизме стратегического планирования // Журнал Российского права. 2021. Т. 25, № 8. С. 61-75. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-i-kontrol-v-mehanizme-strategicheskogo-planirovaniya?ysclid=mbj52l51qg504202015/>.

Информация об авторах

Е. В. Тарасова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы;

А. О. Жукова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы;

А. А. Назарова – магистрант; победитель (диплом I степени от 12 ноября 2024 года) секции «Экономические науки» в VI Всероссийской научно-практической конференции «Устойчивое развитие России – 2024», автор исследовательской работы «Антикризисное управление в условиях цифровизации на примере Донецкой Народной Республики»; победитель (диплом I степени от 31 октября 2024 года) Международной научной конференции «Перспективные научные исследования как двигатель современной науки», автор статьи «Модели антикризисного управления на макроуровне Донецкой Народной Республики».

Information about the authors

E. V. Tarasova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Non-Production Sphere Management;

A. O. Zhukova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Non-Production Sphere Management;

A. A. Nazarova – Master's student; winner (first degree diploma dated November 12, 2024) of the Economic Sciences section at the VI All-Russian Scientific and Practical Conference

"Sustainable Development of Russia – 2024", author of the research paper "Crisis Management in the context of digitalization using the example of the Donetsk People's Republic"; winner (first degree diploma dated October 31, 2024) of the International Scientific conference "Advanced scientific research as an engine of modern science", author of the article "Models of anti-crisis management at the macro level of the Donetsk People's Republic".

Вклад авторов

Тарасова Е. В. – оценка действующей системы стратегического планирования муниципального развития, разработка стратегий муниципального развития.

Жукова А. О. – анализ международного и отечественного опыта стратегирования муниципального управления в регионах с экономической и политической нестабильностью.

Назарова А. А. – анализ социально-экономических показателей районов города Донецка и методов стратегического планирования.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors

Tarasova E. V. – evaluation of the current system of strategic planning for municipal development, development of municipal development strategies.

Zhukova A. O. – analysis of international and domestic experience in strategic municipal management in regions with economic and political instability.

Nazarova A. A. – analysis of socio-economic indicators of Donetsk city districts and methods of strategic planning.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 14.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 14.05.2025; approved after reviewing 26.05.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 34-47.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):34-47.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 316.344.3:325.14(470+477.61)
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15835107>

СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ НАСЕЛЕНИЯ ДНР В РОССИЙСКОМ ОБЩЕСТВЕ

Анна Владимировна Верига¹, Виктор Павлович Ворушило²

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

¹k_uia@donampa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8176-5413>

²k_ap@donampa.ru

Аннотация. Исследование направлено на оценку эффективности законодательных и социальных мер интеграции населения и вынужденных переселенцев из Донецкой Народной Республики в российское общество, а также на анализ моделей государственно-частного партнёрства для устойчивого развития производительных сил региона. Методология включает комплексный анализ нормативно-правовых актов, диалектический подход к изучению межрегионального сотрудничества, направленного на восстановление инфраструктуры и формирование новых экономических связей. Проанализированы ключевые механизмы адаптации переселенцев. Особое внимание уделено выявлению системных проблем, таких как нагрузка на социальные службы, необходимость координации между федеральными и местными органами власти, а также риски социальной напряжённости. Установлено, что ключевыми механизмами адаптации являются упрощённое получение гражданства, восстановление инфраструктуры, налоговые льготы и синхронизация законодательства. Выявлены системные проблемы, включая нагрузку на социальные службы и риски сырьевой зависимости. Изучена роль референдума 2022 года в легитимации долгосрочных программ поддержки переселенцев и их влиянии на формирование правовой базы интеграции. Рассмотрен потенциал и проанализированы существующие модели государственно-частного партнёрства как инструмента модернизации экономики, их соответствие текущему уровню развития производительных сил региона, а также возможности адаптации для обеспечения устойчивого интеграционного процесса. Подчёркнута взаимосвязь социально-правовой поддержки переселенцев с экономическими аспектами интеграции, включая создание условий для трудовой занятости и снижение бюджетной зависимости. Синтез оценки мер прямой помощи населению и поиска экономически устойчивых моделей развития через государственно-частное партнёрство направлен на формирование целостной стратегии, объединяющей гуманитарные и экономические приоритеты. Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегий, объединяющих гуманитарную поддержку и экономическую модернизацию, что способствует снижению социальной напряжённости, укреплению межрегиональных связей и формированию общегражданской идентичности.

Ключевые слова: Донецкая Народная Республика, социальная адаптация, интеграция, государственно-частное партнёрство, миграционные процессы, межрегиональное сотрудничество, экономическое восстановление, законодательные меры, референдум, инфраструктура, налоговые льготы

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: Верига А. В., Ворушило В. П. Социальная и экономическая адаптация населения ДНР в российском обществе // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 34-47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15835107>.

Original article

SOCIAL AND ECONOMIC ADAPTATION OF THE DPR POPULATION IN RUSSIAN SOCIETY

Anna V. Veriga¹, Viktor P. Vorushilo²

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

¹k_uia@donampa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8176-5413>

²k_ap@donampa.ru

Abstract. The study aims to assess the effectiveness of legislative and social measures for the integration of the population and internally displaced persons from the Donetsk People's Republic into Russian society, as well as to analyze models of public-private partnership for the sustainable development of the region's productive forces. The methodology includes a comprehensive analysis of regulatory legal acts, a dialectical approach to the study of interregional cooperation aimed at restoring infrastructure and forming new economic ties. The key mechanisms of displaced persons adaptation are analyzed. Special attention is paid to identifying systemic problems such as the burden on social services, the need for coordination between federal and local authorities, as well as the risks of social tension. It has been established that the key adaptation mechanisms are simplified citizenship, restoration of infrastructure, tax benefits and synchronization of legislation. Systemic problems have been identified, including the burden on social services and the risks of commodity dependence. The article examines the role of the 2022 referendum in legitimizing long-term support programs for displaced persons and their impact on the formation of the legal framework for integration. The potential is considered and the existing models of public-private partnership as a tool for economic modernization are analyzed, their correspondence to the current level of development of the productive forces of the region, as well as the possibilities of adaptation to ensure a sustainable integration process. The interrelation of social and legal support for displaced persons with the economic aspects of integration, including the creation of conditions for employment and reducing budget dependence, is emphasized. The synthesis of the assessment of measures of direct assistance to the population and the search for economically sustainable development models through public-private partnership is aimed at forming a holistic strategy combining humanitarian and economic priorities. The practical significance of the research lies in the development of strategies combining humanitarian support and economic modernization, which helps to reduce social tension, strengthen inter-regional ties and form a common civic identity.

Keywords: Donetsk People's Republic, social adaptation, integration, public-private partnership, migration processes, interregional cooperation, economic recovery, legislative measures, referendum, infrastructure, tax benefits

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: Veriga A. V., Vorushilo V. P. Social and economic adaptation of the DPR population in russian society // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):34-47. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15835107>.

Введение

Интеграция населения новых регионов, в частности Донецкой Народной Республики (ДНР), в социально-экономическое пространство России стала ответом на геополитические вызовы, возникшие в условиях постконфликтной трансформации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью решения комплекса гуманитарных, правовых и социокультурных задач: преодоление психологических

барьеров у переселенцев, обеспечение доступа к базовым социальным услугам, минимизация рисков маргинализации и гармонизация межгрупповых отношений. Современные исследования подчёркивают роль законодательных инициатив, таких как упрощённый порядок получения гражданства и налоговые льготы для бизнеса, однако остаются недостаточно изученными системные аспекты координации между федеральными и региональными властями, а также потенциал государственно-частного партнёрства (ГЧП) в модернизации экономики новых субъектов Российской Федерации.

Анализ публикаций демонстрирует постоянный интерес к проблематике настоящего исследования, что связано с непрерывностью трансформационных процессов в российском государстве, его экономике и социуме [1; 2]. Изучение публикаций последних лет выявляет обширный спектр, но при этом фрагментарность подходов к управлению миграционными процессами, где преобладают краткосрочные меры поддержки. Авторы: исследуют вопросы социального самочувствия населения как новых регионов [3], так и примыкающих к ним [4]; рассматривают показатели адаптированности населения к социальным изменениям [5], актуальность создания специализированной медицинской службы социально-психологической адаптации населения и участников военных действий для коррекции посттравматических стрессовых расстройств [6], специфику адаптации социальной защиты под влиянием климатических изменений [7]. Исследователи рассматривают не только вопросы социальной, но и экономической адаптации, а именно профессиональную мобильность населения [8; 9], трудовую миграцию и её адаптацию к трансформациям рынка труда [10] систему расселения в контексте изменений социально-экономических условий регионального развития [11].

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в оценке эффективности законодательных и социальных мер, направленных на интеграцию как населения ДНР, так и вынужденных переселенцев в российское общество, а также в исследовании моделей ГЧП, способных обеспечить устойчивое развитие производительных сил ДНР в контексте интеграционных процессов.

Для достижения цели исследования решены следующие задачи:

проанализировать ключевые механизмы адаптации населения ДНР и вынужденных переселенцев;

изучить роль референдума 2022 года в легитимации долгосрочных программ поддержки переселенцев и их влиянии на формирование правовой базы интеграции;

рассмотреть потенциал государственно-частного партнёрства как инструмента модернизации экономики ДНР и обеспечения устойчивого интеграционного процесса;

проанализировать российскую систему управления социальной адаптацией.

Методы исследования

Исследование опирается на комплексный анализ современных подходов к интеграции вынужденных переселенцев из ДНР, рассматриваемой в контексте российской геополитической стратегии, направленной на укрепление суверенитета и социальной стабильности в новых регионах. В фокусе внимания – переходный период до 2026 года, закреплённый федеральным законодательством, как правовая основа для поэтапной адаптации территорий к российским экономическим и административным стандартам. Особое значение придаётся механизмам снижения бюрократических барьеров, таким как упрощённый порядок получения гражданства, который анализируется через призму глобальных тенденций гуманитарной политики в условиях кризисов, а также социальная поддержка переселенцев.

Важным аспектом исследования является изучение роли межрегионального сотрудничества, направленного на восстановление инфраструктуры и формирование новых экономических связей. Рассматривается влияние налоговых льгот и свободных

экономических зон на привлечение инвестиций. При этом подчёркиваются риски сырьевой зависимости и необходимость диверсификации экономики новых регионов.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют положения экономической теории, посвящённые анализу государственно-частного партнёрства, его эволюции, форм и моделей. Исследование синтезирует практический анализ социально-экономических мер поддержки переселенцев с теоретическим осмыслением роли ГЧП в модернизации производительных сил, что способствует формированию целостной стратегии интеграции, объединяющей правовые, экономические и гуманитарные аспекты.

Результаты исследования и их обсуждение

Ключевым аспектом интеграции ДНР в правовое и экономическое пространство России выступает разработка законодательства, адаптированного к новым политическим, хозяйственным и социокультурным реалиям. Эффективное регулирование экономических процессов, включая производство, распределение и потребление ресурсов, невозможно без создания устойчивой правовой платформы, обеспечивающей гармонизацию отношений как внутри Республики, так и в рамках общероссийской системы. В данном контексте особое значение приобретает хозяйственная деятельность, формирующая основу экономики через взаимодействие производственных и общественных институтов.

С 2022 года на территории ДНР поэтапно внедряются российские правовые нормы, что способствует синхронизации экономических процессов. В качестве примеров можно привести следующие:

банковские операции с сентября 2022 года осуществляются исключительно организациями, лицензированными Центральным банком России, с постепенным переходом на единые стандарты;

с января 2023 года бюджетное и налоговое законодательство Российской Федерации стало основой для финансового регулирования в Республике;

установлен особый режим градостроительной деятельности до 2028 года, после которого планируется полный переход на нормы Градостроительного кодекса Российской Федерации;

в декабре 2023 года утверждена и успешно реализуется государственная программа восстановления и социально-экономического развития новых территорий¹.

Важным шагом стала унификация валютных операций: с октября 2022 года выплаты бюджетникам, налоги и таможенные платежи осуществляются только в рублях, что минимизирует валютные риски и укрепляет финансовую стабильность. Длительное использование российского рубля в ДНР и ЛНР до вхождения республик в состав Российской Федерации стало ключевым фактором ускоренной интеграции.

Федеральным конституционным законом² установлен переходный период до 2026 года, в рамках которого ДНР интегрируется в социально-экономическую и правовую системы России. Чрезвычайно важную роль в этих процессах играет республиканский бюджет [12]. К 2023 году на территории республики начали действовать российские бюджетные и налоговые нормы, а также в этот период были созданы судебные, прокурорские и другие правоохранительные органы, продолжается реорганизация министерств, ведомств и других органов исполнительной власти. Указанные меры направлены на формирование единого административного пространства.

¹Государственная программа «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/908/events/>.

²Федеральный конституционный закон от 4 октября 2022 года № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48365>.

Особую роль играет трансформация системы государственного управления. Децентрализация полномочий, включая создание муниципальных центров адаптации в ДНР, позволяет учитывать локальную специфику, сохраняя централизованное финансирование. Цифровизация услуг сокращает административную нагрузку, а федеральная программа «Цифровой Донбасс» направлена на модернизацию ИТ-инфраструктуры. Параллельно идёт работа над унификацией правовых норм: Минюст России совместно с республиканскими экспертами разрабатывает шаблоны, адаптированные к региональным реалиям, а открытие филиалов российских вузов в Донецке, Макеевке и Мариуполе призвано укрепить кадровый потенциал.

Современная геополитическая ситуация ставит перед Россией задачи, требующие оперативной адаптации государственных институтов к масштабным миграционным процессам. Особую актуальность приобретает интеграция вынужденных переселенцев, преимущественно прибывающих из зон вооружённых конфликтов. Согласно аналитическим данным РБК, только за II квартал 2022 года на территорию России въехало свыше 507 тысяч граждан ДНР и ЛНР, что создало значительную нагрузку на социальную инфраструктуру и требует системного подхода к их адаптации³. По мере продвижения ЛБС поток переселенцев продолжается, и он разделяется на остающихся на новых территориях и выезжающих за их пределы, в другие регионы России.

В этой связи ключевую роль играет законодательная база, регламентирующая оказание социальной поддержки. Федеральным законом № 442-ФЗ⁴ социальная услуга определена как комплекс мер, направленных на повышение качества жизни граждан через предоставление постоянной, периодической или экстренной помощи. Это позволяет не только удовлетворять базовые потребности переселенцев, но и создать условия для их постепенной адаптации и обретения самостоятельности в новых реалиях.

Механизм реализации таких услуг предполагает чёткое распределение ролей: получателями поддержки становятся лица, официально признанные нуждающимися, а поставщиками – организации различной формы собственности и индивидуальные предприниматели. Деятельность последних строго регулируется стандартами, устанавливающими требования к объёмам, периодичности и качеству услуг, что обеспечивает прозрачность системы и защиту прав её участников.

Таким образом, сочетание оперативного реагирования на миграционные вызовы с устойчивой правовой основой социального обслуживания формирует каркас для смягчения кризисных явлений. Однако эффективность этой модели напрямую зависит от слаженного взаимодействия между государственными структурами, гражданским обществом и самими переселенцами, что требует постоянного мониторинга и корректировки применяемых практик.

Массовое, вызванное СВО, переселение граждан Донецкой и Луганской Народных Республик на территорию России стало вызовом, потребовавшим оперативных мер социальной защиты. Ответом на эту ситуацию стал Указ Президента Российской Федерации от 27 августа 2022 года № 586⁵, направленный на поддержку вынужденных переселенцев. Документ заложил основу для системной помощи, включая финансовые выплаты, которые стали ключевым инструментом адаптации в новых условиях.

³ФСБ раскрыла количество приехавших из ДНР и ЛНР // РБК: сайт. 2022. URL: <https://www.rbc.ru/society/17/08/2022/62fcc2f9a79473c83a92d7a>.

⁴Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации: федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38016>.

⁵О выплатах гражданам Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Украины и лицам без гражданства, вынужденно покинувшим территории Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Украины и прибывшим на территорию Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 27.08.2022 г. № 586. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48263>.

Для пенсионеров, инвалидов и ветеранов предусмотрены регулярные выплаты, позволяющие покрывать базовые потребности. Особое внимание уделяется семьям с детьми: единовременные пособия при рождении ребенка и ежемесячные выплаты на несовершеннолетних помогают снизить нагрузку на родителей. Опекуны и единственные кормильцы также получают повышенную поддержку, что отражает адресный подход государства к уязвимым категориям.

Право на выплаты получили граждане, прибывшие в Россию после 18 февраля 2022 года и зарегистрированные в субъектах федерации. Обязательным требованием стало отсутствие дублирующих пособий по российским законам. Оформление происходит через местные органы социальной политики при предоставлении документов, подтверждающих личность, статус и факт временного пребывания. Решения принимаются в сжатые сроки, что ускоряет доступ к средствам.

Предпринятые меры демонстрируют стремление государства смягчить последствия вынужденного переселения, обеспечив гражданам финансовую стабильность. Социальные выплаты, хотя и носят временный характер, помогают восстановить быт и снизить стресс от резкой смены среды.

Важным этапом в процессе интеграции стали референдумы о вхождении в состав России, проведенные в ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областях осенью 2022 года. По его итогам большинство жителей поддержали присоединение (таблица 1), что укрепило правовой статус территорий и создало основу для долгосрочных программ адаптации.

Таблица 1 – Итоги голосования на референдумах о вхождении в состав России⁶
 Table 1 – Results of voting in referendums on joining Russia

Регион	«За»	«Против»	Недействительные бюллетени	Явка	Обработка протоколов
ДНР	99,23 %	0,62 %	0,15 %	97,51 %	100 %
ЛНР	98,42 %	1 %	0,58 %	92,6 %	100 %
Запорожская область	93,11 %	-	6,89 %	85,4 %	100 %
Херсонская область	87,0 %	12,05 %	0,9 %	76,86 %	100 %

Это событие стало не только политическим, но и социальным маркером, обозначив переход от временной помощи к системной поддержке в рамках российского законодательства. Референдум, закрепивший новый статус регионов, открыл путь для более глубокой интеграции, включая доступ к образованию, медицине и трудовым программам. Это сформировало основу для постепенного включения переселенцев и жителей новых российских территорий в социально-экономическую жизнь страны, укрепляя взаимное доверие и гражданскую идентичность.

Также было упрощено получение гражданства России для жителей новых регионов.

Интеграция жителей ДНР в российское общество началась задолго до официального признания республики и последующего её вхождения в состав Российской Федерации в качестве полноправного субъекта. Она изначально сопровождалась комплексом мер, направленных на упрощение юридических процедур и создание условий для устойчивого развития региона. Ключевым аспектом стало введение упрощённого порядка получения гражданства для граждан ДНР и ЛНР на основании Указа

⁶Итоги референдумов в ЛНР, ДНР, Запорожской и Херсонской областях – РИА Новости, 27.09.2022. URL: <https://ria.ru/20220927/referendum-1818721567.html>.

Президента Российской Федерации от 29 апреля 2019 года № 187⁷. Согласно документу, право на льготное оформление статуса распространяется не только на жителей новых территорий, но и на лиц без гражданства, детей-сирот и недееспособных граждан. Для подачи заявления необходимо обратиться в миграционные подразделения МВД по месту проживания или фактического нахождения. Обязательным требованием является предоставление медицинских справок об отсутствии опасных заболеваний, включая ВИЧ-инфекцию. Однако от этого этапа освобождены лица, уже имеющие вид на жительство, разрешение на временное проживание или статус участника госпрограммы переселения⁸.

С июля 2022 года граждане ДНР, ЛНР и Украины освобождены от уплаты госпошлины за получение гражданства, паспорта и других документов. Успевшим внести платежи до вступления изменений в силу средства возвращаются через миграционные службы.

В 2022-2023 годах процессы интеграции Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей в состав России вышли на качественно новый уровень. Масштабная работа охватила все сферы жизни – от восстановления инфраструктуры до социальных гарантий. Среди основных направлений и результатов этой деятельности, а также их значения для жителей новых субъектов Российской Федерации, можно отметить следующие.

На системной основе осуществляется поэтапное восстановление инфраструктуры, включая аэропорты, автомобильные и железные дороги. Создание свободных экономических зон с налоговыми льготами и промышленных парков призвано стимулировать инвестиции. Заключение соглашений с регионами России, масштабное партнёрство с «Промсвязьбанком» и растущий интерес других крупнейших российских банков способствует развитию межрегиональных связей и восстановлению экономики ДНР.

Уже к концу 2022 года на освобождённых территориях удалось проложить 570 км автомобильных дорог и возвести 16 мостовых переходов. Особое внимание уделялось восстановлению жилого фонда: реконструкция коснулась 1,5 тыс. домов, что позволило вернуть крышу над головой десяткам тысяч семей. Знаковым достижением стало обновление 780 объектов социальной инфраструктуры, включая 250 школ и 64 медучреждения. Для сравнения: это сопоставимо с объёмом строительства в среднем регионе России за два года.

В 2023-2025 годах темпы работ постоянно нарастали. Так, за 2024 год в ДНР отремонтировано порядка 550 км дорог общего пользования, или 7 % от их общей протяжённости, а на 2025 год запланировано восстановить 700 км, и на эти цели из федерального бюджета дополнительно будет выделено 4,2 млрд рублей⁹. Восстанавливаются повреждённые и возводятся новые объекты. Уже в 2023 году в реализации проектов было задействовано более 40 тыс. специалистов из 56 регионов страны, и эти показатели постоянно растут¹⁰, что подчёркивает общероссийский характер поддержки. Сегодня работы ведутся на 15 825 жилых и социальных объектах региона.

С января 2023 года в новых субъектах действуют льготные налоговые режимы. Предприниматели ДНР и ЛНР, выбравшие упрощённую систему налогообложения

⁷Об отдельных категориях иностранных граждан и лиц без гражданства, имеющих право обратиться с заявлениями о приёме в гражданство Российской Федерации в упрощённом порядке: указ Президента Российской Федерации от 29.04.2019. № 187. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44245>.

⁸Об упрощённом порядке приёма в гражданство России граждан Украины, Донецкой и Луганской Народных Республик // МВД России: сайт. 2022. URL: <https://21.mvd.pf/news/item/31773081/>.

⁹Дороги, которые радуют: как в ДНР оценивают ремонты автомагистралей. Статьи. ДАН. URL: <https://dan-news.ru/stories/dorogi-kotorye-radujut-kak-v-dnr-ocenivajut-remonty-avtomagistralej/>.

¹⁰Россия возрождает ДНР: итоги 2024 года. URL: <https://donetskmedia.ru/20241227-rossija-voztrozhaet-dnr-itiogi-2024-goda.media>.

«Доходы», платят всего 3 %, а при расчёте «Доходы минус расходы» – 7 %. Для Запорожской и Херсонской областей ставки ещё ниже – 2 % и 5 % соответственно. Такая дифференциация объясняется необходимостью создания «стартовых условий» для регионов, пострадавших от боевых действий. Это важный шаг для привлечения инвестиций и развития малого бизнеса.

Уже в 2022 году энергосистемы новых регионов были синхронизированы с общероссийской сетью. Ключевым проектом стало строительство магистральных газопроводов из Крыма, обеспечивших стабильное снабжение голубым топливом. Затраты на модернизацию энергетической инфраструктуры превысили 10 млрд рублей, но эти вложения окупятся повышением надёжности снабжения и ростом промышленного потенциала.

Промышленные предприятия ДНР и ЛНР активно переориентируются на российский рынок. Успешные примеры такой адаптации демонстрируют Алчевский металлургический комбинат и Ясиноватский машиностроительный завод (НПО «ЯМЗ»). По словам учредителя НПО «ЯМЗ» Владимира Трубчанина, предприятие, несмотря на сложности 2014 года, сохранив научный потенциал и производственные мощности, наращивает выпуск проходческой техники. География поставок охватывает Кузбасс, Якутию и даже объекты метрополитена Санкт-Петербурга¹¹.

Синергия экономик России и ДНР открывает новые возможности, в частности: использование донецкого угля снизит нагрузку на транспортные сети восточных регионов; энергетические предприятия Донбасса, работающие на местном сырье, помогут ликвидировать дефицит энергоресурсов на юге страны; Харцызский трубный завод способен заместить импортные аналоги в сфере магистральных трубопроводов; производство бытовой техники и химической продукции в ДНР создаст конкуренцию иностранным брендам.

Восстановление работы Мариупольского морского порта, обеспечивающего стремительно растущий грузооборот¹², укрепляет транзитный потенциал региона. После 2014 года этот ресурс был временно утрачен, однако к 2022 году порт возобновил деятельность в рамках ДНР, что способствует развитию логистических связей с другими субъектами Российской Федерации и зарубежными партнёрами.

На сегодня в СЭЗ Донбасса и Новороссии принято более 340 участников, из них большая часть – 208 компаний, на которые приходится 90 % инвестиций в СЭЗ – заняты в промышленности и строительстве. Их совокупный инвестиционный портфель превышает 108 млрд рублей¹³.

Примечательно, что объём строительных работ в новых регионах уже за 2022 год превысил показатели некоторых субъектов Российской Федерации, что говорит о концентрации ресурсов и политической воле. Это может стать моделью для ускоренного развития других территорий.

В целом процесс интеграции ДНР в российское пространство демонстрирует позитивную динамику, основанную на законодательной унификации, экономической перестройке и восстановлении инфраструктуры. Это не только укрепляет стабильность региона, но и создаёт взаимовыгодные возможности для развития экономики России, усиливая её ресурсную базу и снижая зависимость от импорта. Долгосрочные планы (до 2028 года) подчёркивают стратегический характер интеграции, требующий продолжения системной работы на всех уровнях. Реализация этих направлений требует

¹¹В ДНР Ясиноватский машзавод намерен нарастить производство в 1,5 раза // ТАСС: сайт. 2024. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20680485>.

¹²Грузооборот морского порта Мариуполь в 2024 году вырос вдвое – до порядка 350 тыс. тонн. URL: <https://portnews.ru/news/372149/>.

¹³В Донбасс и Новороссию строители и промпредприятия проинвестируют 108 млрд рублей. Информационное агентство ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/24043943>.

координации между федеральными властями, региональными администрациями и бизнес-структурами. Как подчёркивают исследователи, успех интеграции зависит от комплексного подхода, сочетающего политические, финансовые и социальные меры [13].

Действенным инструментом в интеграционных процессах может выступить ГЧП, представляющее собой форму сотрудничества между государством и частным сектором, направленную на реализацию инфраструктурных проектов и услуг общественного назначения. Каждая модель ГЧП имеет свои особенности и применяется в зависимости от конкретных условий и целей проекта, особенностей отрасли и уровня готовности государственного регулирования. Наиболее распространённые модели ГЧП представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Модели государственно-частного партнёрства

Table 2 – Models of public-private partnership

Характеристика	Сфера применения и возможности
Государство передает частному сектору право строительства, эксплуатации и управления объектом инфраструктуры на определённый срок; по истечении срока объект передаётся государству	широко используется в строительстве дорог, мостов, портов и аэропортов
Частная компания строит, владеет, эксплуатирует и управляет объектом инфраструктуры в течение определённого периода, после которого объект переходит в собственность государства	позволяет привлечь частные инвестиции и обеспечить долгосрочную эксплуатацию объектов
Частная компания строит объект и сразу передаёт его государству, которое затем заключает контракт на управление и эксплуатацию объекта с частной компанией	позволяет снизить риски для частного сектора, который не несёт ответственности за владение объектом
Частная компания проектирует, финансирует, строит и эксплуатирует объект инфраструктуры в течение длительного периода. После окончания контракта объект может перейти в собственность государства или остаться у частной компании	часто используется в крупных проектах, таких как строительство автомагистралей и железнодорожных линий
Частная компания строит объект и сдаёт его в аренду государству на определённый период; по окончании аренды объект передаётся государству	позволяет государству избежать значительных первоначальных затрат на строительство
Государство привлекает частный сектор исключительно для операций и технического обслуживания существующих объектов инфраструктуры	распространено в области водоснабжения, канализации и энергетики
Частные операторы привлекаются для управления объектами государственной собственности с предоставлением финансовой поддержки от государства	примером являются контракты на управление государственными больницами или школами

Учитывая масштабы и разнонаправленность восстановительных процессов в ДНР, каждая из приведённых моделей может быть реализована в соответствующем сегменте. Основным преимуществом ГЧП является привлечение частных инвестиций в инфраструктуру, что позволяет снижать нагрузку на государственный бюджет и распределять риски. Также, благодаря конкуренции и инновациям, создаются объективные предпосылки повышения эффективности управления проектами и улучшения качества предоставляемых общественных услуг. Тем самым ГЧП, будучи эффективным инструментом социально-экономического развития региона, решает

в то же время вопросы как занятости населения и выстраивания жизни граждан в новой реальности, так и обеспечения достойных условий жизни.

Вопросы социального развития в ДНР решаются не только в плоскости экономики, но и обеспечиваются социальными гарантиями со стороны государства. Так, с марта 2023 года пенсионные выплаты в новых регионах приведены в соответствие с общероссийскими стандартами. Это решение затрагивает более 1,5 млн человек, причём гарантируется сохранение прежних выплат, если они превышают новые нормы¹⁴. Поэтапный переход к пенсионному возрасту 60/65 лет (до 2028 года) учитывает исторические различия в законодательстве и смягчает адаптацию для жителей.

Особого внимания заслуживает расширение льгот: около 140 тыс. человек получили в ДНР право на ежемесячные выплаты, включая ветеранов, доноров и жертв радиационных катастроф. Например, статус «Почётный донор Украины» теперь приравнен к российскому аналогу, что сохраняет социальные заслуги граждан.

Семьи новых регионов активно включаются в российские программы поддержки. Родители получают материнский капитал. Параллельно запущена льготная ипотека под 2 % годовых – уникальная ставка, доступная только в новых регионах. Такая мера не только решает жилищные проблемы, но и стимулирует развитие строительной отрасли.

В сфере образования приняты беспрецедентные меры адаптации: до 2026 года школы и вузы работают по временным лицензиям; педагоги до 2024 года были освобождены от аттестации; выпускники могут выбирать между ЕГЭ и внутренними экзаменами до 2027 года.

В здравоохранении сделан акцент на кадровую поддержку: на системной основе в населённых пунктах работают бригады медиков из регионов-шефов, запущена программа «Земский доктор/Земский фельдшер», медики ДНР получают специальные социальные выплаты от 4,5 до 50 тыс. рублей, а их украинские сертификаты действительны до 2026 года. Это позволяет сохранить преемственность и избежать дефицита специалистов.

Представленные меры демонстрируют системный подход к интеграции. Важно, что при переходе на российские стандарты сохраняется уважение к прошлым достижениям граждан (пенсии, статусы, дипломы). Однако ключевой вызов ближайших лет – не только восстановление инфраструктуры, но и «мягкая» адаптация населения через образование, культурные программы и диалог с местными сообществами. Уже сейчас очевидно: новые регионы становятся не периферией, а полноправной частью общероссийского социального ландшафта.

Социальная адаптация населения ДНР базируется на сочетании гуманитарных, правовых и экономических мер. Поэтапное внедрение российского законодательства, восстановление инфраструктуры и межрегиональное сотрудничество создают основу для интеграции республики в общественно-политическое пространство России. Успех этого процесса во многом зависит от скоординированной работы федеральных и местных властей.

Социальная адаптация в современном обществе представляет собой многоуровневый процесс, который можно анализировать через призму двух взаимодополняющих функций:

превентивная составляющая, направленная на предупреждение кризисных жизненных обстоятельств посредством терапевтических и реабилитационных практик;
регулятивный аспект, реализующий механизмы социального контроля для поддержания общественной стабильности.

¹⁴В Новороссии и Донбассе около 107 тыс. человек получают региональные пенсии. Рамблер/личные финансы. URL: <https://finance.rambler.ru/money/54465533-v-novorossii-i-donbasse-okolo-107-tys-chelovek-poluchayut-regionalnye-pensii/>.

Эффективное управление адаптационными процессами выступает катализатором успешной интеграции личности в социум. Оно не только обеспечивает гармонизацию взаимодействий между индивидом и обществом, но и выполняет защитную роль, минимизируя риски девиантного поведения. Ключевым инструментом здесь становится контрактная модель взаимодействия: получая поддержку, клиент принимает ответственность за участие в преодолении кризиса, что стимулирует раскрытие внутреннего потенциала и способствует личностной самореализации.

Маркером социального самочувствия населения является оценка жителями ДНР изменений в их жизни в процессе адаптации в российское общество. Такого рода прикладные социологические исследования были проведены в ДНР, ЛНР, Республике Крым, а также Ростовской области на основе разработанной стратегии измерения государственно-гражданской интеграции в 2023 и 2024 годах, результаты которых обобщены в [3]. В частности, в опросе (июнь-сентябрь 2024 года) участвовали 827 преимущественно городских жителей ДНР разных статусных и возрастных групп старше 18 лет, что составляет 0,05 % взрослого населения республики. Исследование проводилось на фоне недоступности официальных статистических данных, и поэтому репрезентативность выборки сомнительна, но, с точки зрения изучения мнения граждан и их отношения к происходящим переменам, оно представляет интерес. Основные результаты исследования в части ДНР сведены в таблицу 3.

Таблица 3 – Оценка респондентами изменений в ДНР по результатам опроса в июне-сентябре 2024 года (составлено на основе [3])
 Table 3 – Respondents' assessment of changes in the DPR based on the survey results in June-September 2024 (compiled on the basis of [3])

Оценка перемен в жизни региона за последний год	Как, в целом, изменилась Ваша жизнь / членов Вашей семьи за последний год?			
	улучшилась	осталась без изменений	ухудшилась	затрудняюсь ответить
Произошли значительные перемены к лучшему	53,6	11,9	5,1	12,0
Произошли отдельные перемены к лучшему	43	67,2	38,4	52,6
Никаких перемен не произошло	0,3	5,8	5,1	1,5
Произошли перемены к худшему	0	4,8	30,3	4,5
Затрудняюсь ответить	3,0	10,2	21,2	29,3
Что удалось реализовать в текущем году	улучшилась	осталась без изменений	ухудшилась	затрудняюсь ответить
Улучшить материальное положение	54,3	10,9	13,1	15,8
Устроиться на работу	13,6	6,8	12,1	10,5
Улучшить жилищные условия	9,6	4,8	2,0	5,3
Получить образование (в том числе дать образование детям)	17,2	11,3	11,1	10,5
Повысить свой социальный статус (квалификацию, должность и т. д.)	35,1	24,6	13,1	22,6
Ничего не удалось реализовать	4,6	40,6	50,5	36,1
	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	
Оценка удовлетворённости личной безопасностью	15	50,7	34,3	
Оценка материального положения	25,8	64,6	9,7	

Анализ ответов респондентов позволяет проследить корреляцию между оценкой изменений в жизни человека и его оценкой перемен в ДНР – чем больше позитивных изменений в личной жизни и жизни семьи, тем выше оценка происходящих в регионе трансформаций, и наоборот. Наиболее проблемными являются, в соответствии с ответами респондентов, вопросы личной безопасности, что полностью отвечает объективным обстоятельствам сегодняшнего дня.

Теория снижения социальных рисков актуализирует вопрос формирования межведомственных и территориально ориентированных сервисных сетей. Однако текущая ситуация характеризуется фрагментарностью: учреждения социального обслуживания, находясь под двойным административным управлением и имея разнородные источники финансирования, слабо интегрированы в единую систему [14]. Тем не менее в России наблюдается прогресс в создании ведомственных подсистем – в сферах здравоохранения, образования, МВД и трудоустройства, что закладывает основу для будущей консолидации.

Инновационным вектором развития соцзащиты стало внедрение активных форм поддержки, где получатели услуг трансформируются из пассивных реципиентов в участников процесса. В отличие от традиционных мер (выплаты, льготы), эти технологии ориентированы на раскрытие человеческого капитала. Примером служит федеральная антикризисная программа содействия занятости, предусматривающая выплаты безработным при условии разработки ими бизнес-плана. Подобные инициативы, хотя и демонстрируют экономическую эффективность, зачастую ограничены решением локальных задач, не затрагивая системных преобразований.

Основу многих программ составляет экономическая активность граждан, обращающихся за помощью. Однако фокус на краткосрочной интеграции (трудоустройство, временная финансовая поддержка) создаёт «замкнутый цикл»: система воспроизводит процессы найма и увольнения, не формируя условий для качественного роста социально-экономических отношений. Это приводит к стагнации – управление адаптацией концентрируется на тактических задачах, упуская стратегические цели повышения эффективности.

Анализ российской системы управления социальной адаптацией позволяет определить её сущность как комплекс мер, направленных на: создание условий для реализации личностного потенциала; формирование адаптивных моделей поведения, основанных на индивидуальных ресурсах; координацию целеполагания, планирования и контроля для обеспечения доступа граждан к базовым социальным благам.

Преодоление существующих противоречий требует перехода от точечных решений к разработке межведомственных стратегий, объединяющих усилия государства, бизнеса и гражданского общества.

Выводы

Современные геополитические вызовы, связанные с интеграцией жителей ДНР в Россию, актуализировали необходимость комплексной адаптационной стратегии, объединяющей правовые, экономические и социальные инструменты. Законодательные инициативы – от упрощённого получения гражданства до адресных выплат уязвимым категориям – не только обеспечили экстренную поддержку, но и заложили основу для системной интеграции. Референдум 2022 года, закрепивший новый статус ДНР, стал точкой отсчёта для перехода от временной помощи к долгосрочным программам, включая доступ к образованию, медицине и трудоустройству.

Экономическое восстановление регионов через механизм ГЧП, создание индустриальных парков, налоговые льготы и межрегиональное сотрудничество стимулирует приток инвестиций и укрепляет хозяйственные связи. Однако

сохраняющиеся вызовы – от бюрократических сложностей при подтверждении документов до необходимости модернизации социальной инфраструктуры – требуют дальнейшей оптимизации. Внедрение инновационных практик, таких как активные формы поддержки, трансформирующие переселенцев из пассивных получателей в участников адаптации, становится ключом к устойчивости процессов.

Перспективы интеграции связаны с балансом между оперативными мерами и стратегическим планированием. Консолидация усилий государства, бизнеса и гражданского общества создаёт условия для формирования устойчивой гражданской идентичности. Успех будет зависеть от способности сочетать инновации (цифровые платформы, гибкое законодательство) с сохранением гуманитарной направленности, что особенно важно в условиях внешней нестабильности.

Таким образом, интеграция новых регионов демонстрирует гармоничное сочетание прагматизма и социальной ответственности. Дальнейшее развитие требует не только ресурсов, но и системного подхода, где управленческая гибкость становится гарантом устойчивости преобразований.

Список источников

1. Чикарина Л. Я. Социальная политика как фактор адаптации населения в условиях политических трансформаций постсоветской России: дисс. ... д-ра полит. наук / Чикарина Людмила Яковлевна. Кубанский государственный университет. Краснодар, 2009. 518 с.
2. Социальное самочувствие населения в условиях реформ: региональный аспект / под ред. М. К. Горшкова. Москва; Санкт-Петербург: Нестор-История, 2011. 176 с.
3. Бинеева Н. К. Практики адаптации и социальное самочувствие населения новых субъектов РФ в условиях интеграции в российское общество. Гуманитарий Юга России. 2024. Т. 13. № 6. С. 113-129. <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2024.6.9>.
4. Колесникова Е. Ю. Социальные механизмы адаптации населения приграничного региона в условиях новой территориальности // Научная мысль Кавказа. 2024. № 4 (120). С. 75-83. <https://doi.org/10.18522/2072-0181-2025-120-75-83>.
5. Пасовец Ю. М. Адаптированность населения к социальным изменениям и её показатели // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2015. № 1(185). С. 28-35. EDN: TPOXUX. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23286294>.
6. Шатохина Я. П., Оберемок С. Е., Никонова Е. М. Специализированная медицинская служба социально-психологической адаптации населения и участников военных действий // Актуальные вопросы военной клинической медицины: материалы научно-практической интернет-конференции с международным участием. Под редакцией В. Я. Хрыщановича, В. Г. Богдана. 2019. С. 80-83. EDN: MZKCRX. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41159256&pff=1>.
7. Пряжникова О. Н. Особенности адаптации социальной защиты населения к климатическим изменениям // Экономические и социальные проблемы России. 2024. № 1(57). С. 145-157. <https://doi.org/10.31249/espr/2024.01.09>.
8. Конинский А. В. Профессиональная мобильность населения как форма социальной адаптации // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. Сборник статей по материалам ХСII международной научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 79-83. EDN: DONCMD. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80475579>.
9. Хохлова М. Г. Профессиональная мобильность населения как форма социальной адаптации (Россия в международном контексте). Москва: Национальный

исследовательский институт мировой экономики и международных отношений им. Е. М. Примакова РАН, 2021. 162 с. <https://doi.org/10.20542/978-5-9535-0565-9>.

10. Мукомель В. И. Трудовая миграция в России: адаптация к трансформациям рынка труда // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 2(63). С. 233-240. https://doi.org/10.31737/22212264_2024_2_233-240.

11. Макарова М. Н. Система расселения как результат адаптации населения к социально-экономическим условиям регионального развития // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 2. С. 40-52. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.2.124.4>.

12. Верига А. В. Республиканский бюджет как фактор сбалансированности социально-экономического развития ДНР // Экономическая безопасность и качество: сборник научных трудов / под общ. ред. Т. А. Бондарской; ФГБОУ ВО «ТГТУ». Тамбов: Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ». Вып. 2. 2023. С. 53-61. ISBN 978-5-8265-2255-4. URL: <http://tgty.pf/book/elib1/pdf/2023/BondarskayTA3.pdf>.

13. Половян А. В., Лепа Р. Н., Гриневская С. Н. Экономика территорий с вновь образованной государственностью – Донецкая Народная Республика // Проблемы прогнозирования. 2018. № 1(166). С. 99-107. EDN: YLXJZB. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36323843>.

14. Казанцева Л. С., Киселёва А. А. Совершенствование механизмов управления адаптацией персонала в органах публичной власти новых субъектов Российской Федерации // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII международной научно-практической конференции. Донецк, 2024. С. 188-193. URL: https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=869795&show_refs=1.

Информация об авторах

А. В. Верига – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учёта и аудита;

В. П. Ворушило – кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой административного права, SPIN-код: 6081-8334, AuthorID: 869355.

Information about the authors

A. V. Veriga – Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Auditing Department;

V. P. Vorushilo – Candidate of Law.PhD, Associate Professor, Head of the Department of Administrative Law, SPIN: 6081-8334, AuthorID: 869355.

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 08.04.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 08.04.2025; approved after reviewing 26.05.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 48-56.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):48-56.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.24
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15835911>

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ: ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Вячеслав Олегович Овсянников

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,
ovsyannickov.vo@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-2666-8603>

Аннотация. В статье рассмотрено влияние цифровой трансформации на развитие малого и среднего бизнеса в международном и российском контексте. Проанализированы ключевые технологии, используемые малым и средним бизнесом, включая искусственный интеллект, облачные вычисления, блокчейн и цифровые платёжные системы. Представлены эмпирические данные и реальные кейсы внедрения цифровых решений в сферах розничной торговли, логистики и агросектора. Особое внимание уделено технологическим трендам (метавселенные, квантовые вычисления, 6G), барьерам цифровизации, а также институциональной поддержке как со стороны государства, так и международных организаций. Подчёркивается, что цифровизация становится важнейшим фактором конкурентоспособности малого и среднего бизнеса, открывая новые возможности для масштабирования, устойчивости и выхода на глобальные рынки. При этом успешное внедрение требует системной координации, квалифицированных кадров, доступа к инфраструктуре и цифровой зрелости предприятий.

Ключевые слова: цифровизация, малый и средний бизнес, цифровая трансформация, искусственный интеллект, блокчейн, облачные технологии, государственная поддержка, технологические тренды

Для цитирования: Овсянников В. О. Цифровая трансформация предпринимательской среды: влияние на развитие малого и среднего бизнеса // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 48-56. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15835911>.

Original article

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT: IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Vyacheslav O. Ovsyannikov

Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia,
ovsyannikov.vo@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-2666-8603>

Abstract. The article explores the impact of digital transformation on the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in both international and Russian contexts. It analyzes key technologies adopted by SMEs, including artificial intelligence, cloud computing, blockchain, and digital payment systems. The paper presents empirical data and real-world case studies of implementing digital solutions in sectors such as retail, logistics, and agriculture. Particular attention is given to emerging technological trends (metaverses, quantum computing, 6G), digitalization barriers, and institutional support – from both governmental bodies and international organizations. It is emphasized that digitalization is becoming a critical factor in SME competitiveness, unlocking new opportunities for scaling, resilience, and access to global markets. However, successful implementation requires systematic coordination, skilled human resources, access to infrastructure, and a mature digital strategy within enterprises.

Keywords: digitalization, SMEs, digital transformation, AI, blockchain, cloud technologies, government support, technological trends

For citation: Ovsyannikov V. O. Digital transformation of the entrepreneurial environment: impact on the development of small and medium-sized businesses // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):48-56. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15835911>.

Введение

Цифровая трансформация стала неотъемлемым элементом современного экономического развития. Согласно данным Eurostat, к 2023 году 58 % малых и средних предприятий в Европейском союзе достигли как минимум базового уровня цифровой интенсивности. Это означает использование по крайней мере четырёх из двенадцати цифровых технологий, включая облачные вычисления, CRM-системы, аналитику данных и инструменты автоматизации бизнес-процессов [1]. Многочисленные исследования подтверждают, что цифровизация оказывает положительное влияние на развитие малых и средних предприятий (МСП). Внедрение цифровых технологий, таких как облачные сервисы, CRM-системы и инструменты автоматизации, позволяет МСП повысить производительность, сократить операционные издержки и оптимизировать внутренние процессы [2, с. 3; 3, с. 412]. Кроме того, цифровые решения способствуют выходу на новые рынки за счёт использования онлайн-платформ и цифровых каналов продаж. Существенным преимуществом также является доступ к аналитическим инструментам, которые ранее использовались преимущественно крупными корпорациями. Это обеспечивает более точную оценку поведения клиентов и позволяет принимать управленческие решения на основе данных. Современные цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, блокчейн и облачные вычисления, открывают для малых и средних предприятий новые возможности повышения конкурентоспособности. Эти инструменты позволяют автоматизировать бизнес-процессы, улучшать управление цепочками поставок и предсказывать поведение потребителей на основе анализа данных. Особенно ощутим

эффект от их внедрения в секторах с высокой зависимостью от логистики и изменчивого потребительского спроса, таких как розничная торговля, производство и e-commerce [4].

Цель и задачи исследования

На фоне ускоряющихся темпов цифровизации, трансформация бизнес-процессов в малом и среднем предпринимательстве требует системного и аналитического осмысления. Несмотря на наличие отдельных эмпирических наблюдений и отраслевых кейсов, по-прежнему остаётся нерешённым вопрос о комплексной оценке влияния цифровых технологий на устойчивость и развитие МСП. Важно не только фиксировать факты внедрения технологий, но и понимать, какие именно условия – организационные, институциональные, инфраструктурные – определяют успешность этих процессов.

В этой связи цель настоящего исследования заключается в теоретико-прикладном анализе механизмов цифровой трансформации малого и среднего бизнеса (МСБ) и выявлении факторов, обеспечивающих эффективность цифровизации на различных уровнях – от локальных бизнес-моделей до государственной поддержки. Особое внимание уделяется формированию взаимосвязей между технологическими решениями и институциональной средой, в которой функционирует малый бизнес.

Задачи исследования включают: раскрытие содержания и актуальности ключевых цифровых технологий с точки зрения их применимости в МСП; интерпретацию практического опыта внедрения цифровых решений через кейс-анализ; изучение структурных барьеров, ограничивающих цифровую трансформацию, а также определение роли государственной и международной поддержки в преодолении этих барьеров. Кроме того, исследование направлено на прогнозирование влияния новых технологических трендов на предпринимательскую среду и выработку обоснованных рекомендаций для повышения цифровой зрелости малых и средних предприятий.

Методы исследования

Для изучения процессов цифровой трансформации в МСБ важно учитывать различные теоретические подходы, включая элементы стратегического менеджмента, институциональной экономики и цифровых инноваций. В исследовании применены различные теории, которые позволяют рассматривать цифровизацию не только как внедрение новых технологий, но и как серьёзные изменения в самой логике работы бизнеса в условиях цифровой экономики.

Ключевым основанием послужила теория динамических способностей (Теезе), согласно которой устойчивое развитие предприятия в быстро меняющейся внешней среде возможно при наличии способности к своевременной адаптации, интеграции и реорганизации внутренних ресурсов и компетенций. Это особенно актуально для МСП, которым необходимо быстро реагировать на технологические изменения при ограниченных ресурсах. В дополнение к этому в работе применяется ресурсный подход (Barney), в рамках которого цифровые активы (данные, алгоритмы, цифровые платформы) рассматриваются как потенциальный источник устойчивого конкурентного преимущества – при условии их уникальности, ценности и трудности имитации. Это позволяет понять, почему для некоторых малых предприятий цифровизация становится фактором роста, а для других – остаётся малодостижимым ориентиром.

Значимое место занимает теория транзакционных издержек (Coase, Williamson), объясняющая, каким образом технологии, в частности блокчейн и автоматизированные системы, могут снижать затраты на координацию и контроль в цепочках поставок. Особенно это важно в контексте МСП, где каждый процент экономии транзакционных затрат может существенно влиять на прибыль и устойчивость. Теоретическая перспектива дополняется концепциями цифровой зрелости и организационной готовности к трансформации, получившими развитие в современных моделях цифровой стратегии бизнеса.

С методологической точки зрения, исследование базируется на сочетании теоретического анализа и эмпирической интерпретации. Применены методы анализа

и синтеза, дедукции, а также кейс-метод, позволивший обобщить практический опыт внедрения цифровых решений в МСП различных стран и отраслей. Контент-анализ научных публикаций, аналитических докладов, программ государственной поддержки и корпоративной отчётности обеспечил системный обзор текущего состояния цифровизации. Использование вторичных данных, таких как отчёты McKinsey, Eurostat, GSMA, а также исследования национальных агентств и международных организаций, позволило не только зафиксировать факты, но и выстроить взаимосвязи между цифровыми технологиями, институциональной средой и реальными бизнес-результатами.

Таким образом, теоретико-методологическая рамка исследования позволяет рассматривать цифровую трансформацию МСП как многоуровневый процесс, включающий в себя не только технологические нововведения, но и институциональные условия, уровень готовности персонала, наличие цифровой инфраструктуры и стратегическую ориентацию бизнеса. Такой подход обеспечивает комплексное понимание возможностей и ограничений цифровизации в малом и среднем предпринимательстве и даёт основу для обоснованных прикладных рекомендаций.

Результаты исследования и их обсуждение

В контексте цифровой трансформации розничной торговли можно выделить примеры успешного внедрения технологий, которые значительно изменили взаимодействие с пользователями и улучшили операционную эффективность. Примером успешной цифровизации в розничной торговле является африканская e-commerce платформа Jumia, которая к 2022 году достигла 8,4 млн активных пользователей, увеличив этот показатель на 4 % по сравнению с предыдущим годом [5]. Несмотря на макроэкономические трудности, компания продолжила внедрение цифровых решений, включая мобильные приложения, облачные инструменты логистики и автоматизированные системы обработки заказов. По данным Jumia, значительную роль в удержании и привлечении пользователей сыграло улучшение цифровых каналов взаимодействия и упрощение пользовательского интерфейса. Кроме того, компания инвестирует в искусственный интеллект для оптимизации логистики и повышения операционной эффективности, что позволило сократить затраты и ускорить выполнение заказов [6].

Исследования показывают, что использование искусственного интеллекта в прогнозировании спроса может существенно повысить эффективность розничных операций. Так, по данным McKinsey, применение AI-технологий позволяет снизить ошибки в прогнозировании на 20-50 %, что способствует сокращению избыточных запасов на 20-50 % и уменьшению потерь дохода из-за отсутствия товаров на складе до 65 % [7]. Для малых розничных предприятий, особенно в условиях ограниченных ресурсов, такие улучшения являются ключевыми факторами устойчивости и конкурентоспособности.

Согласно исследованию Института человека РОМИР, проведённому в сентябре-октябре 2024 года, более 70 % российских компаний малого и среднего предпринимательства отметили увеличение продаж после внедрения дополнительных цифровых способов оплаты, таких как банковская рассрочка, BNPL-сервисы (оплата по частям), электронные кошельки и системы баллов или кешбэка. В частности, использование BNPL-сервисов позволило 94 % опрошенных компаний повысить конверсию продаж, а 97 % отметили рост среднего чека при применении банковской рассрочки. Эти данные указывают на значительное влияние внедрения цифровых финансовых инструментов на улучшение коммерческих показателей МСП в розничной торговле [8].

Технологии блокчейн также находят своё применение в логистике, улучшая прозрачность цепочек поставок и повышая доверие между участниками рынка. В Колумбии в рамках пилотного проекта была внедрена система отслеживания поставок кофе на основе технологии блокчейн – с использованием платформы Hyperledger Fabric. Исследование показало, что такая система обеспечивает прозрачность на всех этапах цепочки поставок – от фермеров до экспортёров –

и способствует укреплению доверия со стороны потребителей и зарубежных партнёров. Авторы подчёркивают, что блокчейн способен повысить надёжность информации о происхождении продукции, хотя количественные оценки экономического эффекта, такие как рост экспортных цен, в исследовании не приводятся [9, с. 2].

Исследования показывают, что внедрение блокчейн-технологий может существенно повысить прозрачность и доверие в цепочках поставок, особенно в условиях низкой цифровой зрелости и высокого уровня транзакционных рисков. В отчёте McKinsey подчёркивается, что блокчейн способен заменить медленные, ручные процессы, которые всё ещё распространены в нижних звеньях цепочек поставок, например, в судоходной отрасли, где доминируют бумажные документы. Кроме того, технология повышает отслеживаемость продукции, что критически важно в условиях растущего давления со стороны регуляторов и потребителей в части устойчивости и подотчётности [10].

В России внедрение блокчейн-технологий в логистику МСБ активно развивается, несмотря на определённые вызовы. В рамках пилотного проекта в Новгородской области был реализован блокчейн-сервис для отслеживания движения лекарств. Система позволила повысить прозрачность поставок и снизить риски контрафакта, что особенно важно для малых аптечных сетей, работающих в условиях ограниченного контроля. Проект был реализован при поддержке ВЭБ.РФ и Министерства здравоохранения России, что подчёркивает важность государственной поддержки в таких инициативах. Однако, несмотря на успешную реализацию, проект оставался локальным и не был масштабирован на другие регионы, что ограничивает его эффект для МСБ в целом [11].

Кроме того, сравнительный анализ применения блокчейн-технологий в России и Германии показывает, что в России такие проекты чаще реализуются в сотрудничестве с крупными ИТ-компаниями и остаются локальными. Это связано с высокой стоимостью внедрения и недостаточной компетенцией в области блокчейн-технологий среди малых предприятий. Тем не менее, такие проекты демонстрируют положительный эффект в повышении эффективности логистики и укреплении доверия между участниками цепочки поставок [12].

Таким образом, внедрение блокчейн-технологий в логистику МСБ в России имеет значительный потенциал для повышения прозрачности и эффективности операций. Однако для широкого распространения таких решений необходимы дополнительные меры поддержки, включая обучение персонала, снижение стоимости внедрения и стимулирование сотрудничества между малым бизнесом и технологическими партнёрами.

Развивающиеся страны, особенно в Африке и Азии, также активно включаются в процесс цифровизации, что способствует расширению доступа к технологиям и созданию новых возможностей для местного бизнеса. В 2023 году GSMA сообщила, что покрытие 4G в странах Африки к югу от Сахары увеличилось до 65 %, что дало импульс малому бизнесу в регионе [13]. Примером расширения цифрового доступа в сельской местности может служить инициатива правительства Руанды по подключению школ и учреждений к спутниковому интернету Starlink. Согласно данным Министерства информационных и коммуникационных технологий страны, к 2023 году более 50 школ начали использовать спутниковую связь для улучшения доступа к образовательным ресурсам и цифровым платформам. Хотя конкретные экономические эффекты для сельского хозяйства ещё не зафиксированы, повышение цифровой доступности создаёт основу для будущего роста и внедрения агротехнологий в сельских районах [14].

Пандемия COVID-19 стала мощным катализатором цифровизации малого и среднего бизнеса в России. В 2020 году индекс цифровизации МСБ вырос на 5 пунктов по сравнению с предыдущим годом, достигнув 50 из 100; доля компаний, имеющих собственные сайты, увеличилась с 54 % до 75 %, а использование облачных решений возросло с 46 % до 52 % [15]. Ускорились внедрение таких технологий, как интернет вещей, большие данные и искусственный интеллект, что позволило многим предприятиям адаптироваться к новым

условиям и сохранить устойчивость в условиях кризиса [16; 17]. Дополнительно развитию способствовали государственные инициативы, включая региональные программы поддержки цифровизации, предоставлявшие МСБ доступ к цифровым платформам и сервисам на льготных условиях [18].

Несмотря на стремление к цифровой трансформации, российские МСП сталкиваются с рядом серьёзных препятствий. Согласно исследованию Comindware, 75 % компаний не могут эффективно внедрять цифровые решения из-за технических и организационных сложностей, включая разрозненность информационных систем и высокую сложность интеграции новых технологий [19]. Дополнительные барьеры включают нехватку финансирования (57 %), проблемы с синхронизацией различных сервисов (44 %) и низкое качество или недостаток данных (42 %) [20]. Также отмечаются отсутствие необходимых специалистов (38 %) и сопротивление сотрудников изменениям (26 %) [21]. Эти факторы замедляют процесс цифровизации и требуют комплексного подхода для их преодоления.

Государственные и международные инициативы играют важную роль в поддержке цифровизации МСБ. В России реализуются программы, направленные на развитие цифровых навыков предпринимателей и внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы [22]. На международном уровне компании, такие как Visa, помогают миллионам МСП по всему миру начать использовать цифровые платежи, предоставляя доступ к образовательным ресурсам и технологическим решениям [23]. Кроме того, международные организации, такие как Международный союз электросвязи (ITU), реализуют программы, направленные на преодоление цифрового неравенства и поддержку предпринимателей в развивающихся странах [24; 25].

Будущие технологические тренды могут стать важными драйверами для цифровизации малого бизнеса в ближайшие годы. Среди перспективных технологических направлений, способных повлиять на цифровизацию МСБ в ближайшие годы, выделяются метавселенные, квантовые вычисления и сети связи нового поколения (6G). Метавселенные представляют собой виртуальные пространства, в которых малый бизнес может не только продавать товары и услуги, но и выстраивать интерактивное взаимодействие с клиентами и сотрудниками, расширяя присутствие за пределами традиционных каналов [26]. Квантовые технологии, хотя и находятся на ранней стадии развития, в будущем обещают предоставить МСБ доступ к инструментам сверхбыстрой обработки данных и защищённой коммуникации, ранее доступным только крупным корпорациям [27]. В свою очередь, внедрение 6G рассматривается как стратегический шаг к формированию цифровой экономики, обеспечивающей ультранизкую задержку передачи данных и высокую пропускную способность – характеристики, критически важные для автоматизации, ИИ и IoT-решений, используемых в малом бизнесе [28].

Для успешной цифровой трансформации малых и средних предприятий необходимы конкретные шаги, которые помогут им эффективно внедрять новые технологии и развивать цифровую инфраструктуру. Для малых и средних предприятий ключевым шагом на пути цифровой трансформации должно стать внедрение облачных решений, систем управления клиентскими отношениями (CRM) и аналитических платформ на базе искусственного интеллекта. Эти инструменты не только позволяют автоматизировать рутинные процессы и повысить операционную эффективность, но и открывают доступ к ранее недоступной глубокой аналитике, что особенно важно в условиях высокой волатильности спроса и ограниченности ресурсов. Начинать цифровую трансформацию следует с оценки цифровой зрелости предприятия и построения поэтапной стратегии перехода, при этом важным фактором успеха становится повышение цифровой грамотности персонала и вовлечение сотрудников в процесс изменений.

С позиции государственной политики приоритетным направлением должна стать адресная поддержка цифровизации МСП через расширение существующих программ

субсидирования цифровых решений, развитие региональной цифровой инфраструктуры и внедрение образовательных инициатив. Особое внимание следует уделить упрощению доступа к таким программам, сокращению административных барьеров и расширению региональных проектов цифровой трансформации. Эффективным решением может стать развитие сетей цифровых хабов – специализированных пространств для обучения, обмена опытом и взаимодействия МСП с технологическими партнёрами.

Международные организации, обладающие ресурсами и экспертизой, могут сыграть ключевую роль в содействии трансграничной цифровизации малого бизнеса. Это касается как доступа к глобальным цифровым платформам и инфраструктуре, так и внедрения единых стандартов для цифровых данных, транзакций и логистики. Наиболее перспективными представляются программы технологического трансфера и совместные инициативы, направленные на преодоление цифрового неравенства между странами, особенно в контексте поддержки предпринимателей в развивающихся регионах.

Таким образом, успешная цифровая трансформация МСП невозможна без системной координации усилий всех заинтересованных сторон. Технологии могут стать катализатором роста и устойчивости малого бизнеса, только если они сопровождаются институциональной поддержкой, инвестициями в человеческий капитал и созданием условий для масштабируемого внедрения инноваций.

Выводы

Цифровизация стала основным фактором, определяющим конкурентоспособность и устойчивость малого и среднего бизнеса в условиях современной экономики. Она открывает новые возможности для повышения эффективности, улучшения качества обслуживания клиентов и оптимизации внутренних процессов. Однако успех в этом процессе зависит не только от внедрения современных технологий, но и от обеспечения доступа к необходимой инфраструктуре, квалифицированным кадрам и финансовым ресурсам, что является значительной проблемой для большинства МСП.

Результаты исследования показывают, что, несмотря на положительные изменения, многие малые предприятия сталкиваются с рядом барьеров, таких как недостаток специалистов, сложности с интеграцией технологий и ограниченные возможности для инвестиций в цифровые решения. Важно подчеркнуть, что для преодоления этих вызовов необходима не только поддержка со стороны государственных и международных институтов, но и создание условий для эффективного взаимодействия между бизнесом и технологическими партнёрами.

Перспективные технологические тренды, такие как метавселенные, квантовые вычисления и сети 6G, способны в будущем трансформировать бизнес-среду, предлагая малым и средним предприятиям принципиально новые инструменты масштабирования, персонализации клиентского опыта и управления данными. Однако для того чтобы воспользоваться возможностями, открываемыми этими инновациями, МСП должны обладать высоким уровнем цифровой зрелости, который во многом определяет готовность предприятия к адаптации и интеграции новых решений. Повышение цифровой зрелости требует системной работы как на уровне самого бизнеса, так и на уровне внешней среды. На микроуровне это предполагает проведение регулярной оценки текущего состояния цифровых процессов, формирование поэтапных стратегий внедрения технологий и развитие цифровых компетенций персонала. Особенно важно внедрять инструменты обучения и вовлечения сотрудников, способствующие преодолению внутреннего сопротивления изменениям. На институциональном уровне необходима адресная поддержка цифровизации через субсидирование технологических решений, развитие региональной цифровой инфраструктуры и упрощение доступа к образовательным и консультационным ресурсам. Кроме того, важно стимулировать сотрудничество между малым бизнесом, ИТ-компаниями и образовательными учреждениями, создавая экосистему, в которой цифровые трансформации становятся не исключением, а нормой развития.

Для того чтобы цифровая трансформация стала действенным драйвером устойчивого роста, необходимо комплексное сочетание технологических инноваций, институциональной поддержки и международной кооперации. Важным условием является создание благоприятной среды, в которой малые и средние предприятия смогут не только внедрять передовые технологии, но и развивать необходимые навыки и компетенции. Такой подход позволит максимизировать потенциал цифровизации и гарантировать её долгосрочные выгоды для бизнеса и экономики в целом.

Список источников

1. ISOC. Digital Intensity Index – DII. 2024. https://doi.org/10.2908/ISOC_E_DII.
2. Gfrerer D., Lukan T. Leveraging Digitalization for SME Growth: A Roadmap to Competitive Advantage // Journal of the International Council for Small Business. 2023. <https://doi.org/10.1080/26437015.2023.2296578>.
3. Лытнева Н. А. 1С:Бухгалтерия в облаке фреш в управлении информационными потоками предприятия // ББК 32.81: 32.973 Ц 75 Редакционная коллегия: глав. ред. к. э. н., доц. Казаков О. Д., отв. ред. к. э. н., доц. Азаренко Н. Ю., к. э. н., доц. Юркова О. Н. 2024. 408 с.
4. Sharma A. How AI, IoT & Blockchain Can Reshape Industrial E-Commerce // The Financial Express. 2024. URL: <https://www.financialexpress.com/business/sme-how-ai-iot-blockchain-can-reshape-industrial-e-commerce-3207982/>.
5. Jumia Technologies AG. Annual Report 2022. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1756708/000175670823000016/jmia-20221231.htm>.
6. Jumia Technologies AG Pioneering AI Innovations in African E-Commerce // Cash Platform. 2024. URL: <https://www.cash-platform.com/jumia-technologies-ag-pioneering-ai-innovations-in-african-e-commerce/>.
7. McKinsey & Company. AI-driven operations: Forecasting in data-light environments. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/ai-driven-operations-forecasting-in-data-light-environments>.
8. ТАСС. Около 70 % компаний МСП отметили рост продаж при использовании способов оплаты. 2024. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22292425>.
9. Bettín-Díaz R. et al. Colombian Origin Coffee Supply Chain Traceability by a Blockchain Implementation // Operations Research Forum. 2022. Vol. 3, No. 4. Article 64.
10. McKinsey & Company. Blockchain technology for supply chains – A must or a maybe? 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/blockchain-technology-for-supply-chains-a-must-or-a-maybe>.
11. UNCTAD. INTERSESSIONAL PANEL OF THE UNITED NATIONS COMMISSION ON SCIENCE AND TECHNOLOGY FOR DEVELOPMENT (CSTD). URL: https://unctad.org/system/files/non-official-document/CSTD_2020-21_c25_B_Russia_en.pdf.
12. Teodorescu M., Korchagina E. Applying blockchain in the modern supply chain management: Its implication on open innovation // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. No. 1. P. 80.
13. GSMA. State of Mobile Internet Connectivity 2023: Sub-Saharan Africa. URL: <https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2023/10/State-of-Mobile-Internet-Connectivity-2023-Sub-Saharan-Africa.pdf>.
14. The New Times Rwanda. Fifty schools in Rwanda now use Starlink internet – ICT Ministry / 2023. URL: <https://www.newtimes.co.rw/article/8805/news/technology/fifty-schools-in-rwanda-now-use-starlink-internet-ict-ministry>.
15. Шпилёва А. А. Цифровизация малого бизнеса в условиях пандемии // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9(134). URL: <https://1economic.ru/lib/111637>.
16. Портал CDO2DAY. Пандемия усложнила внедрение цифровых решений в малом и среднем бизнесе. URL: <https://cdo2day.ru/cifrovoy-analiz/pandemija-uslozhnila-vnedrenie-cifrovyyh-reshenij-v-malom-i-srednem-biznese/>.

17. SHS Web of Conferences. Digitalization of Small and Medium Business as a Factor of Its Sustainable Development During the COVID-19 Pandemic // SHS Web Conf. 2022. Vol. 128. Article 01008. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2022/05/shsconf_eccw2022_01008/shsconf_eccw2022_01008.html.

18. Цифровизация малого бизнеса: вызовы и перспективы // Санкт-Петербургские ведомости. 2021. URL: <https://spb.vedomosti.ru/forum/articles/2021/09/16/887054-tsifrovizatsiya-malii-biznes>.

19. 75 % российских компаний не могут преодолеть цифровой барьер // ИКС-Медиа. 2023. URL: <https://www.iksmmedia.ru/news/6033969-75-rossijskix-kompanij-ne-mogut-pre.html>.

20. 42 % предпринимателей не могут внедрить цифровые решения из-за плохого качества данных // CNews. 2024. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-04-04_42_predprinimatelej_ne_mogut.

21. Эксперты назвали главные барьеры цифровизации в МСБ // Газета.Ру. 2024. URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2024/04/01/22678417.shtml>.

22. МСБ. Состоялась презентация Программы «Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса в странах Восточного партнерства», партнёром которой является КОБІА. 2023. URL: <https://smb.gov.az/ru/all-news/sostoyalas-prezentaciya-programmy-cifrovaya-transformaciya-malogo-i-srednego-biznesa-v-stranax-vostocnogo-partnerstva-partnerom-kotoroi-yavlyaetsya-kobia>.

23. Visa. Visa помогла в диджитализации 16 миллионам малых и средних предприятий на пути к цели компании предоставить цифровые возможности 50 млн МСБ. 2021. URL: <https://by.visa.com/about-visa/newsroom/press-releases/prl-21092021.html>.

24. Пресс-релиз: Программа поддержки женщин-предпринимателей приветствует Международный союз электросвязи в качестве нового партнёра ООН по преодолению цифрового гендерного неравенства. 2022. URL: <https://www.interfax-russia.ru/pressrel/press-reliz-programma-podderzhki-zhenshchin-predprinimateley-privetstvuet-mezhdunarodnyy-soyuz-elektrosvyazi-v-kachestve-novogo-partnera-onn-po-preodoleniyu-cifrovogo-gendernogo-neravenstva>.

25. ITU. Всемирный форум по инновациям подчеркнул важность сотрудничества и обмена знаниями для преодоления цифрового разрыва. 2024. URL: <https://www.itu.int/ru/mediacentre/Pages/PR-2024-10-30-Global-Innovation-Forum.aspx>.

26. Коробская Д. Малый бизнес в цифровой эпохе: как технологии помогают МСП // DG-Yug. 2025. URL: <https://www.dg-yug.ru/article/20176060.html>.

27. Скорочкин А. Квантовая готовность: ждет ли бизнес новая технологическая революция // Forbes. 2024. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/523766-kvantovaa-gotovnost-zdet-li-biznes-novaa-tehnologiceskaa-revolucia>.

28. 6G в России: как новое поколение связи изменит цифровую экономику к 2030 году // FutureBy. 2025. URL: <https://futureby.info/6g-v-rossii-kak-novoe-pokolenie-svyazi-izmenit-cifrovuyu-ekonomiku-k-2030-godu/>.

Информация об авторе

В. О. Овсянников – аспирант.

Information about the author

V. O. Ovsyannikov – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 13.05.2025; одобрена после рецензирования 02.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 13.05.2025; approved after reviewing 02.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 57-65.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):57-65.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 658.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15835997>

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ «ЗЕЛЁНОЙ» ЭКОНОМИКИ: СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ

Модест Евгеньевич Петренко

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,
petrenko.modest@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-0296-8694>

Аннотация. Исследование посвящено раскрытию сущности и классификации источников финансирования организаций в контексте «зелёной» экономики. Проанализированы теоретические подходы к понятию «финансирование организаций», выявлены ключевые признаки современных моделей привлечения капитала. Представлена авторская трактовка понятия, учитывающая отраслевую специфику, этап жизненного цикла и институциональную форму организации. Рассмотрены классические источники финансирования с критическим анализом их преимуществ и ограничений. Особое внимание уделено теоретическому обоснованию и содержательной интерпретации «зелёных» финансовых инструментов. Изучены подходы к их классификации, включая международные и национальные стандарты. Предложена авторская классификация источников «зелёного» финансирования по направлению использования, источнику происхождения капитала и степени влияния на декарбонизацию. Полученные результаты могут быть использованы в практике стратегического финансового планирования, а также при разработке мер государственной поддержки экологически ориентированных проектов.

Ключевые слова: финансирование организаций, классические источники финансирования, устойчивое развитие, «зелёная» экономика, «зелёные» финансовые инструменты, инвестиционные механизмы, «зелёные» облигации, «зелёные» кредиты, классификация источников финансирования, структура капитала, финансовая стратегия, декарбонизация, экологические проекты, экологизация экономики

Для цитирования: Петренко М. Е. Источники финансирования организации в контексте «зелёной» экономики: сущность и классификация // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 57-65. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15835997>.

Original article

SOURCES OF ORGANIZATION FINANCING IN THE CONTEXT OF THE "GREEN" ECONOMY: THE ESSENCE AND CLASSIFICATION

Modest E. Petrenko

Synergy University, Moscow, Russia,

petrenko.modest@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-0296-8694>

Abstract. The study is devoted to the disclosure of the essence and classification of financing sources for organizations in the context of the green economy. The theoretical approaches to the concept of "financing organizations" are analyzed, the key features of modern models of capital raising are identified. The author's interpretation of the concept is presented, taking into account industry specifics, the stage of the life cycle and the institutional form of the organization. Classical sources of financing are considered with a critical analysis of their advantages and limitations. Special attention is paid to the theoretical justification and meaningful interpretation of "green" financial instruments. Approaches to their classification, including international and national standards, have been studied. The author's classification of sources of "green" financing according to the direction of use, the source of capital origin and the degree of influence on decarbonization is proposed. The results obtained can be used in the practice of strategic financial planning, as well as in the development of state support measures for environmentally oriented projects.

Keywords: organizations financing, classical sources of financing, sustainable development, "green" economy, "green" financial instruments, investment mechanisms, "green" bonds, "green" loans, classification of sources of financing, capital structure, financial strategy, decarbonization, environmental projects, greening of the economy

For citation: Petrenko M. E. Sources of organization financing in the context of the "green" economy: the essence and classification // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):57-65. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15835997>.

Введение

Современная экономическая система сталкивается с рядом вызовов, обусловленных экологическими, социальными и климатическими факторами. В условиях усиливающегося давления на природную среду особую значимость приобретает переход к модели устойчивого развития. В рамках данной трансформации ключевую роль играет эффективная система финансирования, способная обеспечить реализацию проектов с положительным экологическим эффектом.

Особую актуальность приобретает пересмотр классических подходов к понятию и классификации источников финансирования организаций. Традиционно под финансированием понимался процесс привлечения и использования капитала, направленного на обеспечение функционирования и развития хозяйствующего субъекта. Однако современные исследования подчёркивают необходимость учёта новых факторов, таких как экологическая ориентированность и институциональная устойчивость.

Настоящая статья направлена на уточнение содержания категории «финансирование организаций», выявление сущностных характеристик «зелёных» источников финансирования, а также разработку классификационного подхода, отражающего современные тенденции в области устойчивого финансирования. Особое внимание уделено критическому анализу научной литературы и формированию авторской позиции относительно структуры и природы источников, применяемых в условиях «зелёной» экономики.

Цель и задачи исследования

Цель – раскрыть сущность и классификацию источников финансирования организаций в контексте «зелёной» экономики.

Задачи исследования: проанализировать теоретические подходы к понятию «финансирование организаций», выявить ключевые признаки современных источников финансирования организаций и представить их характеристику.

Методы исследования

Методологическая основа исследования включает критический анализ литературы, системный подход и обобщение эмпирических данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Современные экономические реалии, в том числе нестабильность финансовых рынков, усиление конкуренции и переход к устойчивому развитию, обуславливают актуальность переосмысления теоретических подходов к понятию «финансирование организаций». Исследование научной литературы последних лет демонстрирует расширение содержания данного понятия за счёт включения стратегических, институциональных и отраслевых аспектов.

В работах О. В. Трошиной под финансированием организаций понимается «управляемый процесс привлечения, размещения и использования капитала, обеспечивающий реализацию как текущих, так и стратегических целей предпринимательской структуры» [1]. Автор акцентирует внимание на двухуровневом подходе: стратегическом и оперативном финансовом менеджменте. Также подчёркивается значение таких принципов, как самоокупаемость, самофинансирование и оптимизация структуры капитала. Существенная роль отводится внутренним источникам (прибыль, амортизационные отчисления) и институциональной форме организации, влияющей на модель финансирования.

В научных исследованиях Л. А. Омелянович автор трактует финансирование организаций как «систему финансовых отношений, возникающих при формировании, распределении и использовании денежных фондов» [2]. Автор выделяет принципы организации финансов: хозяйственную самостоятельность, гибкость, финансовый контроль, обязательность создания резервов и ориентацию на прибыль как основной мотив. Таким образом, финансирование организации рассматривается как функция управления ресурсами предприятия, способствующая достижению стратегических и операционных целей в рамках рыночной экономики.

В статье Н. Н. Тюпаковой и соавторов финансирование раскрывается через структуру капитала и её влияние на эффективность функционирования организации. Под финансированием понимается также «системное управление структурой источников капитала в целях обеспечения финансовой устойчивости и рентабельности» [3]. Представлена методика оценки эффективности управления источниками финансирования, где подчёркивается «необходимость поиска оптимального соотношения между собственными и заёмными средствами». Введено понятие «платности» источников и акцентируется внимание на необходимости оценки доступности и стоимости каждого из них.

Таким образом, проведённый обзор демонстрирует, что современное понимание финансирования организаций включает не только механизмы привлечения средств, но и оценку их эффективности, стоимости и соответствия стратегическим целям бизнеса. На основе анализа можно уточнить следующее авторское определение: финансирование организации – это процесс стратегического и оперативного управления источниками формирования капитала (как собственными, так и заёмными), направленный на обеспечение устойчивого функционирования, финансовой независимости и достижения экономических целей предприятия с учётом его отраслевой специфики, стадии жизненного цикла и институциональной формы.

Понимание сущности финансирования организаций невозможно без анализа традиционных источников привлечения капитала, используемых в корпоративной

практике. Установив, что финансирование – это стратегический и оперативный процесс управления денежными ресурсами, логично перейти к рассмотрению его классических инструментов. В современной экономике устойчивость, эффективность и гибкость источников финансирования определяют возможности компании по развитию и адаптации в нестабильных условиях.

На основе анализа актуальных научных публикаций выделяются два ключевых класса источников финансирования:

- собственные источники финансирования (традиционно относятся прибыль, амортизационные отчисления, дополнительные вложения учредителей, а также продажа активов);

- заёмные источники финансирования (банковские кредиты, облигационные займы, лизинг и коммерческий кредит) [4].

В современных исследованиях отмечается, что при выборе источника важны такие критерии, как стоимость капитала, уровень риска, гибкость привлечения, степень влияния на финансовую устойчивость и контроль над предприятием.

Анализируя внутренние источники, исследователи отмечают их независимость от внешних инвесторов и оперативную доступность, но указывают на их ограниченность и недостаточную масштабность [5]. Заёмные источники расширяют финансовые возможности компании, но повышают риски неплатёжеспособности, требуют гарантий и могут ограничивать финансовую автономию.

Для практического использования классических источников финансирования представим их сравнительный анализ по критериям доступности, риска, гибкости и влияния на финансовую устойчивость (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ классических источников финансирования организации (составлено автором)
 Table 1 – Comparative analysis of classical sources of organization financing (compiled by the author)

Источник финансирования	Преимущества	Недостатки
Собственные источники финансирования		
Прибыль	Не требует возврата, укрепляет независимость	Ограниченный объём, нестабильность
Амортизация	Предсказуемость, доступность	Ограниченность использования
Дополнительные вложения учредителей	Без процентной нагрузки, быстрое пополнение	Ограниченные возможности
Продажа активов	Быстрый результат, ликвидация избыточного имущества	Одноразовость, снижение активов
Заёмные источники финансирования		
Кредит банка	Крупные суммы, быстрое поступление	Процентная нагрузка, залог, риск
Облигации	Гибкость условий, доступ к рынкам	Зависимость от инвесторов, публичность
Лизинг	Финансирование с элементом аренды	Высокая стоимость, долгосрочные обязательства
Коммерческий кредит	Отсрочка платежа, без банковского посредника	Зависимость от контрагента

Современный этап развития мировой экономики характеризуется усилением экологических вызовов, связанных с изменением климата, истощением природных ресурсов и загрязнением окружающей среды [6]. На фоне мировых эпидемий (вирус COVID-19), увеличения численности населения планеты Земля (по состоянию

на апрель 2025 года численность населения составляет 8,21 млрд человек), последствий глобального изменения климата (таяние ледников, повышение уровня мирового океана, нетипичные для местности погодные условия, землетрясения и т. д.) вопросы экологии приобретают всё большее значение.

В этих условиях одной из приоритетных задач становится переход к устойчивой модели экономического роста, которая предусматривает гармонизацию экономических, социальных и экологических интересов. Значимую роль в этом процессе играет развитие рынка «зелёных» финансовых инструментов, направленных на финансирование экологически ориентированных проектов.

История «зелёных» финансовых инструментов берёт своё начало с 1968 года, когда было начато исследование экологических проблем на мировом уровне во главе с ООН, а на сегодняшний день – является элементом современной экономической системы, направленной на решение глобальных экологических проблем [7]. Теоретические основы сущности и характеристик «зелёных» финансовых инструментов уже сформировались. Как особую разновидность финансовых отношений, трактует «зелёные» финансовые инструменты Рабочая группа по изучению процессов «зелёного» финансирования (G20 Green Finance Study Group) и определяет их как «финансирование, при котором коммерческие организации участвуют в финансировании социально и экологически значимых проектов и программ».

Также программой ООН по окружающей среде (UNEP) «зелёные» финансовые инструменты определены как «финансовые продукты и сервисы, направленные на ресурсное обеспечение проектов и программ для решения актуальных социальных и экологических проблем».

В наиболее общем понимании, «зелёные» финансовые инструменты – это «финансовые продукты и сервисы, направленные на поддержку экономической деятельности и способствующие улучшению состояния окружающей среды» [8].

Также встречается такая категория, как портфель «зелёных» проектов, он включает в себя «множество проектов, реализуемых одним или несколькими юридическими лицами, одновременно соответствующих определению «зелёного» проекта» [9].

Более узконаправленные трактовки сущности «зелёных» финансовых инструментов раскрываются через характеристики их отдельных видов. Так, «зелёные» облигации – эмиссионная долговая ценная бумага, средства от которой направляются на реализацию экологически значимых проектов, таких как строительство объектов возобновляемой энергетики [10].

Также распространёнными являются «зелёные» кредиты, они предоставляются на финансирование мероприятий, способствующих экологической модернизации, например, внедрение энергоэффективных технологий. Отдельным направлением «зелёных» кредитов является «зелёная» ипотека – она поддерживает строительство энергоэффективного жилья.

Коммерческую основу имеют «зелёные» сертификаты и углеродные единицы. Так, «зелёные» сертификаты подтверждают использование возобновляемой энергии, способствуя торговле экологически чистыми энергетическими ресурсами. Что касается углеродных единиц, то они представляют собой квоты на выбросы парниковых газов, обеспечивая дополнительное финансирование климатических проектов [11].

Особое развитие получила практика выдачи «зелёных» грантов, которые являются безвозмездными и на конкурсной основе предоставляются для реализации экологических инициатив.

Таким образом, «зелёные» финансовые инструменты представляют собой инновационный и необходимый элемент современной экономической системы, который направлен на решение глобальных экологических проблем. Считаем, что основная сущность «зелёных» финансовых инструментов заключается в интеграции экономических и экологических интересов, что способствует формированию устойчивой и экологически безопасной экономики.

При этом «зелёные» инструменты имеют ряд уникальных характеристик, которые определяют их востребованность и специфику (рисунок 1).

Целевое финансирование
• Направлены на финансирование конкретных экологических целей: возобновляемой энергетики, энергоэффективных технологий, утилизации отходов
Долгосрочный эффект
• Приносят экономическую выгоду, но и создают долгосрочный экологический эффект, улучшая качество жизни и способствуя сохранению природных ресурсов
Инновационность
• Предполагают использование современных технологий и подходов, таких как углеродные сертификаты, механизмы краудфандинга и блокчейн

Рисунок 1 – Характеристики «зелёных» финансовых инструментов
 (составлено автором)

Figure 1 – Characteristics of "green" financial instruments (compiled by the author)

Подводя итог данному этапу исследования, установлено, что сущность «зелёных» финансовых инструментов заключается в перераспределении финансовых ресурсов в пользу экологически значимых проектов. Данный факт позволяет минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, способствовать устойчивому развитию и адаптации экономики к современным вызовам, связанным с изменением климата.

Считаем, что главная особенность «зелёных» финансовых инструментов заключается в их целевой направленности: использование привлечённых средств должно быть связано с реализацией проектов, которые соответствуют принципам устойчивого развития.

На основании данных, имеющихся в открытом доступе [12], проведён анализ тенденций российского рынка «зелёных» финансовых инструментов. Установлено, что совокупный объём «зелёного» финансирования по итогам 2024 года составляет 362,5 млрд руб. В динамике за 2021-2024 годы произошло значительное увеличение – на 348,5 млрд руб. Тенденция представлена на рисунке 2.

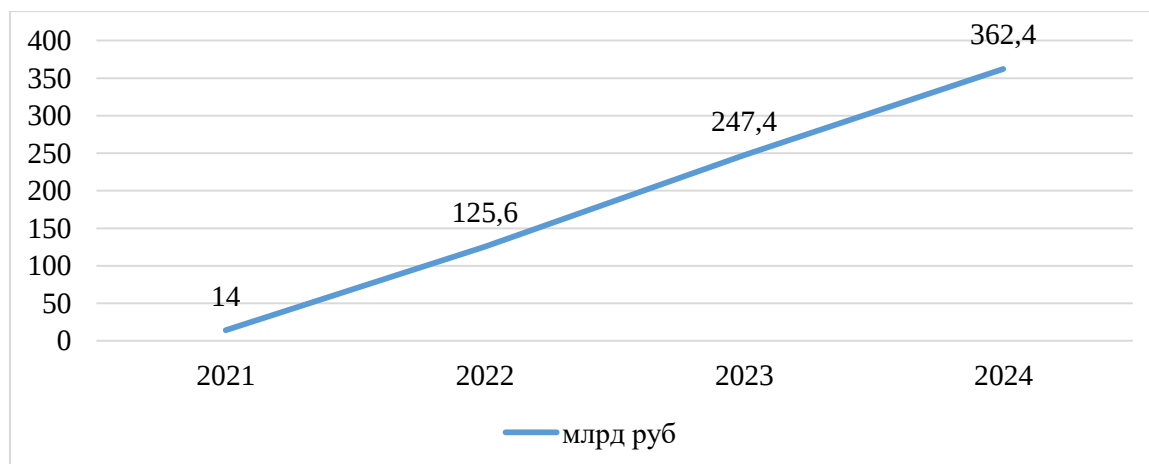


Рисунок 2 – Тенденция объёма «зелёного» финансирования в России, млрд руб.

Figure 2 – The trend in the volume of "green" financing in Russia, billion rubles

В таблице 2 представлена структура «зелёных» инструментов и участников рынка.

Таблица 2 – Структура «зелёных» инструментов и участников «зелёного» рынка России
 Table 2 – Structure of "green" instruments and participants of the "green" market of Russia

Показатели по годам	2021	2022	2023	2024
Структура инструментов, применяемых на рынке «зелёного» финансирования, в % к итогу	100,0	100,0	100,0	100,0
«зелёные» облигации	62,5	67,1	72,8	70,4
социальные облигации	11,8	14,5	10,7	6,9
кредиты со специальным «зелёным» дисконтом	23,2	15,5	14,4	22,1
иные ценные бумаги, содержащие «зелёный» дисконт	2,5	2,9	2,1	0,6
Количество бизнесов – участников рынка «зелёного» финансирования, ед.	100	100	100	100
нефтегазовая промышленность (включая энергетику)	65,8	59,9	56,4	58,5
транспорт	22,5	25,1	27	26,4
критическая инфраструктура, жильё	4,2	4,8	5,3	5,5
банки, иные финансовые организации	7,5	10,2	11,3	9,6

Из таблицы 2 следует, что в 2024 году основную долю составляют «зелёные» облигации – 70,4 % и кредиты с «зелёным» дисконтом – 22,1 %. Что касается участников рынка «зелёного» финансирования, то его основную долю составляют нефтегазовая отрасль – 58,5 % и транспорт – 26,4 %.

В последние годы наблюдается заметный рост в сегменте «зелёного» финансирования в России, о чём свидетельствуют данные о росте объёмов рынка с 2021 по 2024 год, однако по сравнению с общим объёмом корпоративных облигаций (16,7 трлн рублей по данным CBonds) доля «зелёного» финансирования остаётся незначительной (менее 1 %). На Московской бирже в настоящее время зарегистрировано 23 выпуска ESG-облигаций, при этом основная масса (более 240 млрд рублей) размещена такими эмитентами, как РЖД, правительство Москвы, Сбербанк.

В условиях нарастающего экологического давления и обязательств в рамках ESG-повестки, организациям требуется не только доступ к инструментам финансирования, но и чёткое понимание их природы, функционального назначения и уровня воздействия на экологические параметры. В современных реалиях разнообразие форм и практик «зелёного» инвестирования требует авторской научной интерпретации и унификации подходов к их классификации.

Критический анализ литературы показал, что существующие подходы к классификации «зелёных» источников финансирования преимущественно фокусируются на юридических признаках или инструментарии. В рамках данного исследования предложена авторская классификация, основанная на трёх ключевых признаках: направленности использования, источнике происхождения капитала и степени воздействия на декарбонизацию. Такой подход позволяет комплексно оценить потенциал и применимость конкретного финансового инструмента для поддержки устойчивого развития организации.

В таблице 3 представлены основные типы источников зелёного финансирования с их характеристикой в рамках заданной классификационной модели.

Таким образом, предложенная классификация источников «зелёного» финансирования позволяет унифицировать и структурировать современные подходы к выбору финансовых механизмов устойчивого развития. Она может служить основой для разработки методических рекомендаций по формированию финансовой стратегии в «зелёной» экономике.

Таблица 3 – Классификация источников финансирования в контексте «зелёной» экономики (составлено автором)
 Table 3 – Classification of sources of financing in the context of the "green" economy (compiled by the author)

Классификационный признак	Источник финансирования	Характеристика
По направлению использования	Проекты в энергетике (ВИЭ)	Фокус на генерацию чистой энергии, декарбонизация
	«Зелёное» строительство	Снижение энергопотребления и углеродного следа зданий
	Водоснабжение и водоочистка	Поддержка биоразнообразия, устойчивые экосистемы
По источнику происхождения	Государственные субсидии и гранты	Безвозмездная поддержка, часто с целевым назначением
	Частные инвестиционные фонды ESG	Ориентация на доходность и экологический эффект
	Международные климатические фонды	Доступ через конкурс, строгие экологические критерии
По степени влияния на декарбонизацию	«Зелёные» облигации	Средний вклад, требует подтверждённой проектной оценки
	«Зелёные» кредиты	Средний/высокий эффект, в зависимости от проекта
	Субсидии на экологизацию транспорта	Высокий вклад в снижение выбросов CO ₂

Выводы

По результатам проведённого исследования уточнено содержание понятия «финансирование организаций» с учётом современных условий устойчивого развития. Установлено, что в дополнение к традиционным задачам обеспечения ресурсной базы, современное финансирование предполагает учёт экологических приоритетов и долгосрочных целей организации. Представлено авторское определение данной категории, основанное на стратегическом и оперативном управлении капиталом.

Проведён сравнительный анализ классических источников финансирования, отражающий их преимущества и ограничения в современных экономических условиях. Рассмотрены основные характеристики «зелёных» финансовых инструментов, включая облигации, кредиты, субсидии и гранты. Установлено, что специфика их применения заключается в целевой направленности и связи с экологическими проектами.

Разработана авторская классификация источников «зелёного» финансирования по трём основаниям: направлению использования, источнику происхождения и степени воздействия на декарбонизацию. Такой подход позволяет систематизировать существующие инструменты и расширить научное понимание механизмов устойчивого финансирования. Полученные результаты могут быть использованы в прикладной практике стратегического финансового планирования, а также в формировании государственной политики поддержки экологических инициатив.

Список источников

1. Трошина О. В. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие; Пермский государственный национальный исследовательский университет. Электронные данные. Пермь, 2021. 2,52 Мб; 198 с.

2. Омельянович Л. А. Финансы предприятий: учебное пособие для укрупнённой группы 38.00.00 Экономика и управление ОП ВО – бакалавриат, специалитет оч. и заоч. форм обучения / М-во науки и высшего образования РФ; ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»; Омельянович Л. А., Долматова Г. Е., Павлова М. В., Руденок О. Ю. Самара: Самара, 2024. 200 с.
3. Тюпакова Н. Н., Макаревич Д. Д., Качковская А. И., Попов В. Н. Методика оценки эффективности управления источниками финансирования деятельности организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42(4). С. 264-270. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49744222>.
4. Грицук Н. В., Крошихин М. А. Анализ источников финансирования и потенциала расширения основных средств организации // Вектор экономики. 2023. № 2(80). С. 1-16. URL: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2023/2/accounting/Gritsuk_Kroshikhin.pdf.
5. Зайцев В. А. Использование финансовых инструментов на различных жизненных стадиях компаний // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 3(84). С. 42-50. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2021.3.5>.
6. Буневич К. Г., Горбачёва Т. А. «Зелёные» тенденции в развитии мировой финансовой системы // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 1(40). С. 52-60. <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-1-52-60>.
7. ООО «Национальные Кредитные Рейтинги». Методика определения соответствия финансовых инструментов критериям финансирования «зелёных» проектов. URL: <https://clck.ru/3FQLkp>.
8. Ключников О. И. «Зелёные» финансы: современное состояние, вызовы и перспективы. Санкт-Петербург: Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2021. 506 с.
9. Бобоев Ф. Д., Абдурахманова Н. Ш. Инструменты «зелёного» финансирования: особенности, риски и мировая практика // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства: сборник научных трудов. Симферополь: Издательство Типография «Ариал», 2023. С. 139-143.
10. Кандрашина Е. А., Жабин А. П. «Зелёные» финансовые инструменты в управлении устойчивым развитием бизнеса // Фундаментальные исследования. 2024. № 8. С. 15-21. URL: <https://fundamental-research.ru/issue/view?id=842>.
11. Банк России. Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги, включённые в сектор устойчивого развития. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/issue_sector/.
12. Московская биржа. Сектор устойчивого развития. URL: <https://www.moex.com/s3019>.

Информация об авторе

М. Е. Петренко – аспирант.

Information about the author

M. E. Petrenko – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 28.05.2025; одобрена после рецензирования 04.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 28.05.2025; approved after reviewing 04.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 66-77.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):66-77.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 205.6-004.332
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15836306>

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПОДХОДЫ

Ирина Алексеевна Сичкар

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
arina0770@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4382-9138>

Аннотация. Рассмотрена проблема управления процессом адаптации для предприятий. Обоснованы основные направления формирования адаптационной политики предприятия. Определено, что ситуационный подход к организации управления процессом адаптации является элементом антикризисного управления, в частности, к организации планирования процесса адаптации, организации его информационного и финансового обеспечения. Для промышленных предприятий доказана целесообразность использования адаптивного управления на основе прецедентов. Российским предприятиям сложно адаптироваться из-за слабо развитых систем сбора и анализа информации. Рассмотрена информационная асимметрия на рынке, которая искажает направление развития предприятий, приводя к повторению неэффективных ситуаций и формированию неэффективных институтов. Для устойчивого развития российских предприятий обоснована необходимость в развитии теории адаптации и разработаны практические рекомендации по корректировке их поведения, учитывая существующие ограничения. В качестве элементов системы управления, которые позволяли бы отражать динамику функционирования предприятий, отображать связи между субъектами и объектами и выступать в качестве прецедентов, предложены и рассмотрены бизнес-процессы. Усовершенствована модель адаптации предприятий к внешней среде.

Ключевые слова: адаптация, внешняя среда, ситуационные факторы, стиль руководства, антикризисный менеджмент, адаптивное управление, прецеденты, бизнес-процессы

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: Сичкар И. А. Управление процессами адаптации предприятий к внешней среде: современные тенденции и подходы // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 66-77. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15836306>.

Original article

ADAPTATION PROCESSES MANAGEMENT OF ENTERPRISES TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT: CURRENT TRENDS AND APPROACHES

Irina A. Sichkar

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
arina0770@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4382-9138>

Abstract. The problem of adaptation process management for enterprises is considered. The main directions of the company's adaptation policy formation are substantiated. It is determined that the situational approach to the organization of adaptation process management is an element of crisis management, in particular, to the organization of adaptation process planning, organization of its information and financial support. The expediency of using adaptive management based on precedents has been proved for industrial enterprises. It is difficult for Russian enterprises to adapt due to poorly developed information collection and analysis systems. The information asymmetry in the market is considered, which distorts the direction of enterprise development, leading to the recurrence of inefficient situations and the formation of inefficient institutions. For the sustainable development of Russian enterprises, the need for the development of adaptation theory has been substantiated and practical recommendations for correcting their behavior have been developed, taking into account existing limitations. Business processes are proposed and considered as elements of the management system that would reflect the dynamics of the functioning of enterprises, display the connections between subjects and objects and act as precedents. The model of adaptation of enterprises to the external environment has been improved.

Keywords: adaptation, external environment, situational factors, leadership style, crisis management, adaptive management, use cases, business processes

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: Sichkar I. A. Adaptation processes management of enterprises to the external environment: current trends and approaches // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):66-77. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15836306>.

Введение

Организационно-экономическая устойчивость промышленных предприятий в условиях рынка прежде всего зависит от того, насколько эффективной является соответствующая система управления – такая система должна обеспечивать быструю реакцию на изменения как внутренней, так и, прежде всего, внешней среды. А это значит, что в такую систему должны быть заложены механизмы адаптивного управления. Такие механизмы достаточно наработаны для управления техническими объектами и системами. Однако перенести их в сферу социально-экономических систем практически невозможно по ряду причин: значительная сложность систем, невозможность формализации описания динамики (поведения) систем такого класса, наличие непрогнозируемых внешних воздействий и тому подобное.

Среди возможных путей решения проблемы эффективного управления социально-экономическими системами – внедрение принципа адаптивного управления такими системами на основе прецедентов с поиском и реализацией соответствующих практических механизмов и инструментария. Это и составляет проблематику данной статьи.

Рыночный тип экономики, который присущ большинству демократических стран современного мира, в том числе и Российской Федерации, обуславливает интенсивную нагрузку на промышленные предприятия. Экономические преобразования, введённые в РФ в связи с развитием рыночных отношений, существенным образом влияют на процесс взаимодействия предприятий с внешней средой. Изменения внешней среды должны быть учтены как при формировании стратегии развития предприятия, так и в его текущей деятельности [1]. Это обуславливает необходимость адаптации предприятия к изменениям, происходящим во внешней среде, путём внесения определённых изменений во внутренние системы и подразделения предприятия с целью обеспечения соответствия их функционирования состоянию внешней среды и, в конечном итоге, обеспечения эффективности деятельности предприятия в целом.

Внесение соответствующих изменений в функционирование внутренних систем и подразделений предприятия должно осуществляться комплексно, в соответствующем порядке, целенаправленно, с использованием системного подхода, требующего определённым образом организованного управления таким процессом. Положительные последствия адаптации могут быть в полной мере реализованы в том случае, когда разработана рациональная система управления внесением изменений в функционирование внутренних систем и подразделений предприятия, которая учитывает особенности структурной организации, обеспечивает органическое сочетание интересов его внутренних систем и подразделений. В связи с этим проблема организации управления процессом адаптации требует своего теоретического обоснования и практического решения.

Проблема адаптации предприятий к изменениям внешней среды не является принципиально новой для российской науки, и отдельные вопросы внесения изменений в деятельность предприятия и в управление им под влиянием изменений во внешней среде уже исследованы в трудах отечественных учёных. Однако проблему адаптации следует рассматривать гораздо шире, для чего необходимо решить ряд вопросов. Так, до настоящего времени отсутствует решение вопроса организации информационного обслуживания процесса адаптации, планирования работ по адаптации и их финансового обеспечения. Использование ситуационного подхода к организации управления процессом адаптации, в частности, к организации планирования процесса адаптации, организации его информационного и финансового обеспечения, обусловили актуальность темы работы и её значение для деятельности предприятий [2].

Цель и задачи исследования

Исследование посвящено обоснованию необходимости адаптации предприятий и разработке эффективных механизмов управления этим процессом. Основная цель – определение сущности и специфики адаптации поведения предприятий в России, включая выявление ключевых факторов, ограничений и направлений.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- проанализировать мотивы, стимулы и цели адаптации, их особенности в нестабильной экономике;
- выявить институциональные факторы, влияющие на адаптацию предприятий в России;
- определить зависимость адаптации от прошлого пути развития предприятия;
- определить приоритетные направления и способы адаптации в современных условиях;
- усовершенствовать модель адаптации предприятий к внешней среде.

Методы исследования

Исследование опирается на работы ведущих отечественных и зарубежных учёных в области адаптации предприятий, теории фирмы, менеджмента, а также институциональной, эволюционной и информационной экономики. В качестве методологии использованы общенаучные методы, такие как анализ, сравнение, классификация и абстрагирование.

Результаты исследования и их обсуждение

Экономическая адаптация действительно является ключевым понятием в области экономической теории и практики. Ряд учёных-экономистов, как зарубежных, так и отечественных, исследовали этот процесс с разных точек зрения, подчёркивая его важность для выживания и развития предприятий в условиях динамичной внешней среды.

История изучения экономической адаптации представлена теориями, рассмотренными в трудах таких учёных, как А. Смит [3, с. 440], Д. Рикардо [4, с. 122], У. Петти [5, с. 41], К. Маркс [6, с. 351, 362] и М. И. Туган-Барановский [7, с. 69-70].

Рассмотрим и проанализируем теории, которые представлены в историческом и современном аспекте. Эволюция понятия «адаптация экономического поведения» предприятия прошла путь от изучения поведения предприятия как изолированной единицы до анализа её зависимости от внешней среды. Адаптация стала пониматься как реакция на изменения в экономике и поиск новых решений возникающих проблем.

Первое направление в исследовании адаптации экономического поведения предприятия представлено классическими и неоклассическими теориями. Здесь адаптация к изменениям цен происходит на основе заданной производственной функции, даже при несовершенной конкуренции.

Второе направление связано с институциональной парадигмой, где адаптация понимается как приспособление к неопределённой внешней среде посредством заключения контрактов с учётом дороговизны и неполноты информации.

Объединение этих двух направлений позволяет анализировать новые аспекты адаптации.

Юридические соглашения снижают риск неуверенности и влияют на формирование стратегий адаптации. В результате систематических связей предприятия устанавливают партнёрские отношения, базирующиеся на взаимном контроле и санкциях за несоблюдение правил. Надёжность является главным инструментом для результативной адаптации.

Формирование определённых условий, в которых деловые связи и отношения предприятия находятся в соответствии с взаимными директивами и критериями партнёра – это является миссией экономического поведения предприятия.

Анализ трудов Адама Смита и Давида Рикардо подчёркивает значимость адаптации бизнеса к рыночным колебаниям. Субъекты хозяйствования могут повысить свою эффективность путём разработки инновационных решений и увеличения производительности.

Такие теории, как теория управления изменениями и теория организационного поведения, позволяют проанализировать, каким образом предприятия способны комплексно внедрять изменения и получать от этих мероприятий экономический эффект. Конкурентные предприятия, как правило, адаптивны к внешней среде, что подтверждает их высокий управленческий и культурный аспекты.

Определённая доля предприятий остаётся функционировать на рынке, что подтверждает их способность к оперативной адаптации, и они имеют намного больше шансов сохранить свою конкурентоспособность. В этот процесс включают производственные нововведения, пересмотр ассортиментного портфеля или стратегии продвижения.

Экономическая адаптация является ключевым процессом для выживания и роста предприятий в условиях динамичной и конкурентной среды. Предприятия, которые активно внедряют инновации, адаптируются к изменениям и проактивно ищут новые пути, легче справляются с кризисами и могут значительно опережать своих конкурентов.

В экономической адаптации важно акцентировать внимание на ряде аспектов.

Устойчивость к кризисам: адаптивные предприятия легче справляются с экономическими кризисами. Например, в условиях пандемии COVID-19 многие субъекты экономической деятельности быстро перестроили свои бизнес-модели и перешли на удалённые технологии, что позволило им сохранить свою деятельность.

Уникальность изменений: современные экономические сложности зачастую не имеют аналогов. Новые вызовы, такие как глобализация, цифровизация и изменения в потребительских предпочтениях, требуют нестандартных решений, что актуализирует поиск и внедрение новых методов адаптации [8, с. 175].

Отсутствие единообразного подхода: в экономической науке по-прежнему не существует единой согласованной трактовки понятия экономической адаптации, что затрудняет разработку теоретической базы для практического применения.

Специфика стран СНГ и Восточной Европы: переход от плановой экономики к рыночной системе в этих странах создал уникальные условия и проблемы, требующие специфических решений, которые ранее не встречались в экономической практике.

Эти аспекты указывают на важность экономической адаптации как центральной категории в экономической науке. Этот процесс критически важен для выживания и роста предприятий в динамичной и конкурентной среде.

Исследования в данной области могут помочь разработать эффективные стратегии адаптации, учитывающие местные условия и особенности.

Необходимость в дальнейшем научном исследовании в рамках экономической адаптации определяет следующие позиции:

- формирование теоретической базы: необходимость создания более чёткой теоретической платформы для понимания экономической адаптации будет способствовать формированию единого концептуального аппарата;

- выработка действенных рекомендаций: анализ адаптации и глубокое изучение приводят к формированию практических рекомендаций для предприятий, что в итоге приведёт к наиболее рациональным стратегиям;

- экспертиза апробированных практик: изучение и анализ ситуационных исследований по различным отраслям определяет результативные подходы и механизмы, которые в дальнейшем могут быть применены в других государствах и отраслях деятельности.

Классические методы управления часто опираются на математическое моделирование и анализ, что позволяет разрабатывать точные модели для относительно простых объектов. Однако в реальной практике, особенно в сфере управления социально-экономическими системами, эти подходы сталкиваются с определёнными ограничениями. Рассмотрим ключевые аспекты, связанные с моделированием и различными управленческими методами.

Ограничения классических подходов следующие.

Сложность объектов: социально-экономические объекты, такие как промышленные предприятия, являются сложными системами с множеством взаимосвязанных элементов. Их поведение часто зависит от множества факторов, включая человеческий фактор, культурные особенности и экономические условия, что затрудняет создание точной математической модели.

Недостаток информации: часто отсутствие и дефицит знаний о конкретных аспектах работы объекта или его окружения препятствует разработке полной и точной модели. Это приводит к необходимости использования менее точных, но более гибких методов управления.

Динамичность среды: социально-экономическая среда динамична и подвержена изменениям, что требует адаптивных подходов в управлении.

Адаптивное управление представляет собой мощный подход к решению сложных задач в условиях динамичной и неопределённой среды. Основное свойство адаптивных систем заключается в их способности реализовывать управленческие цели, несмотря на изменяющиеся параметры объектов и неопределённости внешней среды [9]. Рассмотрим этот концепт подробнее. Адаптивное управление обладает основными характеристиками (рисунок 1).

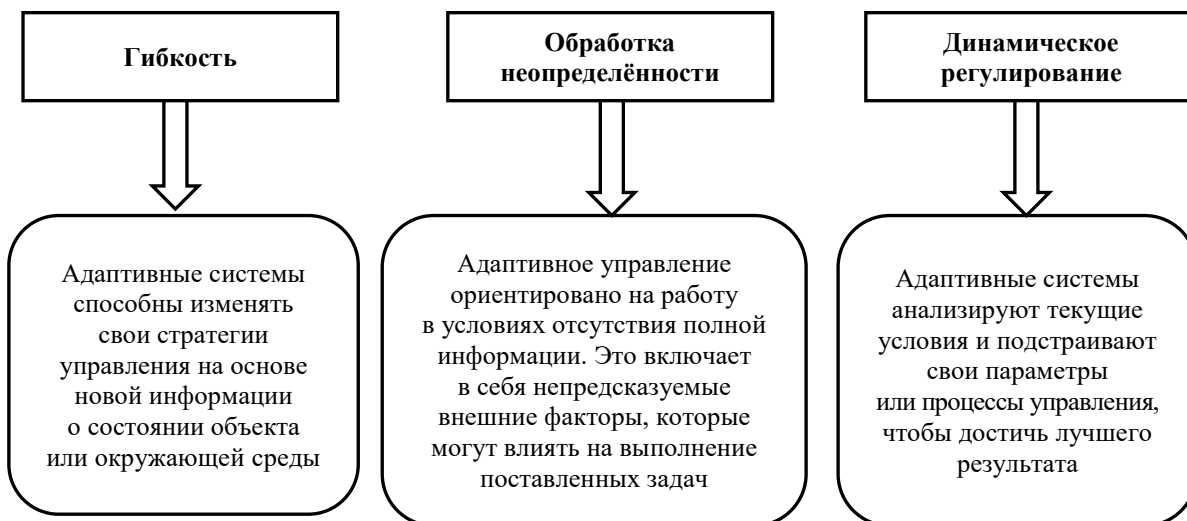


Рисунок 1 – Характеристики адаптивного управления
Figure 1 – Characteristics of adaptive control

Традиционно адаптивное управление развивалось в основном для физических процессов, где возможно создание точных математических моделей. Однако социально-экономические системы, такие как промышленные предприятия или банки, имеют ряд особенностей. Рассмотрим и проанализируем их.

Сложность и многообразие: заключаются в том, что эти системы состоят из множества взаимосвязанных компонентов, которые сложно формализовать [10]. Их поведение часто зависит не только от физико-математических закономерностей, но и от человеческого фактора, культурных особенностей и многих других аспектов [11].

Невозможность точной формализации: социально-экономические процессы трудно описать математически, так как они могут варьироваться в зависимости от множества факторов и условий.

Проблемы с данными: часто возникают сложности с неполными, неточными или устаревшими данными, на основе которых принимаются решения.

Внешние воздействия: неожиданные внешние влияния (например, экономические кризисы, изменения в законодательстве) могут существенно изменить ход процессов и необходимость адаптировать стратегии управления.

Адаптивное управление на основе прецедентов как подход предлагает выход из вышеописанных ограничений. Возникает необходимость в определении прецедента. Прецедент – это конкретный случай, в котором возникает проблема, описываются шаги её решения и достигается результат. Это позволяет учесть опыт предыдущих ситуаций при принятии решений в новых условиях. Разберём структуру прецедента: описание проблемы – чёткого понимания контекста и её характера; решение – выявить и определить верные шаги, предпринятые для её устранения; результат – анализ итогов и обоснование выборов, сделанных в процессе решения.

Для эффективного использования прецедентов в адаптивном управлении необходимо их правильно организовать и индексировать. С этой целью выбирают способы представления прецедентов:

- базы данных – позволяют структурировать и хранить информацию о прецедентах для быстрого доступа;
- древовидные структуры – упрощают визуализацию и навигацию по прецедентам;
- онтологии и фреймы – обеспечивают более сложные системы представления знаний, где учитываются взаимосвязи между элементами информации.

Однако существуют проблемы представления прецедентов, требующие решения следующих задач:

- что сохранить в прецеденте – важно определить, какую именно информацию следует включить для эффективного поиска и использования;
- структура описания прецедента – необходима чёткая и логическая структура, которая поможет в организации и индексировании данных;
- эффективный поиск и использование – разработка алгоритмов поиска, которые позволят быстро находить нужные прецеденты в базе данных [12].

Предлагается следующее определение: адаптация предприятия – это умение, используя ситуационный (адаптивный) анализ, предвидеть изменения и эффективно определять цели и средства их достижения, чтобы усилить конкурентные преимущества в динамично меняющейся внешней среде. Это требует всестороннего анализа экономической, производственной, научно-технической, финансовой и социальной сфер деятельности предприятия с учётом отраслевой специфики [13].

Таким образом, достижение предприятиями соответствующих целей возможно за счёт внедрения и реализации системы адаптивного управления изменениями, что может иметь как текущий, так и стратегический характер. Ключевым фактором, формирующим систему адаптации, является генеральная стратегия развития предприятия. Эта стратегия представляет собой неотъемлемую часть общей экономической политики компании, определяющей её главные цели, долгосрочные ориентиры и приоритеты в экономической деятельности. Экономическая политика предприятия, в свою очередь, складывается из комплекса взаимосвязанных политик, таких как маркетинговая, производственная и финансовая, которые совместно направлены на достижение поставленных стратегических целей.

В сложившихся обстоятельствах, с учётом динамично меняющейся внешней среды, адаптивное поведение представляется ключевым компонентом удержания позиций на рынке. Результативность адаптации определяет готовность предприятия к изменениям и определённой рыночной стратегии. Мобильная реакция и реализация адаптационных мероприятий позволяют быстро реагировать на неизвестные вызовы и применять их на практике – в этом заключается активное обращение.

Механизм адаптации обуславливает прохождение определённых этапов, которые затрагивают все виды деятельности предприятия и основаны на теоретических моделях, охватывающих как факторы влияния во внешней среде, так и масштаб бизнеса.

В рамках управления предприятиями механизм адаптации представляет собой набор инструментов, действий и процессов, которые будут направлены на трансформацию организации к изменениям внешней и внутренней среды. Более детально рассмотрим этапы механизма адаптации и выделим их основные черты.

1. Анализ и оценка внешней среды. Данный этап характеризуется анализом состояния экономики, включая интенсивность законодательных изменений, стремительное развитие технологий, уровень развития социальной и культурной сферы, а также состояние конкурентного окружения.

2. Исследование внутренних ресурсов и их возможностей. На этом этапе анализируют и определяют сильные и слабые стороны предприятия (денежные потоки,

оборотные активы, уровень и качество подготовки сотрудников), делают прогнозы в рамках возможностей для реализации преобразований.

3. Выявление векторов адаптации. На базе собранной информации и её анализе разрабатывают стратегии адаптации, являющиеся толчком к изменениям в основной деятельности предприятия, разработки инновационных продуктов, изменений в маркетинге и управлении. Не следует упускать и риски, которые связаны с изменением функционирования предприятия.

4. Разработка стратегии адаптации. Постановка долгосрочных и краткосрочных целей, задач, учитывая возможные угрозы и риски. Проработка детального плана мероприятий с привлечением заинтересованного круга лиц, определением и выделением требуемых источников финансирования.

5. Наблюдение и оценка эффективности. Регулярный контроль за результатами внедрённых изменений, их анализ для определения эффективности адаптации, а также внесение корректировок по мере необходимости. Получение обратной связи от сотрудников и других заинтересованных сторон для оценки достижений и выявления существующих проблем.

6. Адаптация стратегии. На основе мониторинга и полученной обратной связи требуется внести необходимые изменения в стратегию и процессы для повышения адаптивности и улучшения результатов.

Существуют две теоретические модели адаптации, которые помогают структурировать процесс управления изменениями: модель изменений Коттера и Модель Курта Левина. Модель изменений Коттера – это восьмиступенчатая модель, направленная на осознание этапов изменений, включающая такие ключевые шаги, как срочность, образование и работу коалиции, разработку стратегии и т. д. Модель Курта Левина представлена тремя этапами: оценкой текущего состояния и подготовкой к предстоящим изменениям; реализацией изменений на практике; закреплением изменений и их интеграцией в организацию.

Консервативное обращение находится в прямой противоположности к активному подходу. В этом случае предприятие бездействует, его поведение в значительной степени консервативно, регулярно ограничивается локальными нормами и дефицитом информации, что сказывается негативно на укреплении позиций на рынке.

Ситуационное обращение представляет собой более гибкий подход, при котором адаптационные процессы носят выборочный характер и зависят от конкретного вида и интенсивности воздействия факторов внешней среды на деятельность предприятия.

Ключевым аспектом успешной адаптации является способность предприятия оперативно минимизировать риски, возникающие в результате негативных изменений внешней среды. По сути, адаптация направлена на уменьшение негативного воздействия этих факторов. Риск в данном случае рассматривается как мера (степень) отклонения от запланированных целей, ожидаемых результатов или желаемого состояния. Он учитывает влияние как управляемых, так и неуправляемых факторов, а также прямые и обратные связи, существующие в системе управления.

Диагностика стиля руководства является одним из этапов адаптации предприятия к внешней среде. Следует отметить наличие связи между выбором стиля руководства и ситуационными факторами [14]. Так, например, Ф. В. Топольский характеризует в своей работе необходимость руководителем, менеджером уметь предсказать причины и источники возникновения ситуаций и иметь впрок заранее спроектированный механизм их моделирования, что позволит, исходя из имеющихся ресурсов, выбрать оптимальные варианты [15; 16]. Таким образом, значительную роль в адаптации стиля руководства к внешней среде играют ситуационные факторы и умение руководителя эффективно использовать свои навыки для своевременного реагирования на изменения во внешней среде, а также предвидения этих изменений для заблаговременной корректировки стиля руководства.

На рисунке 2 приведена разработанная автором модель адаптации стиля руководства к условиям внутренней и внешней среды.

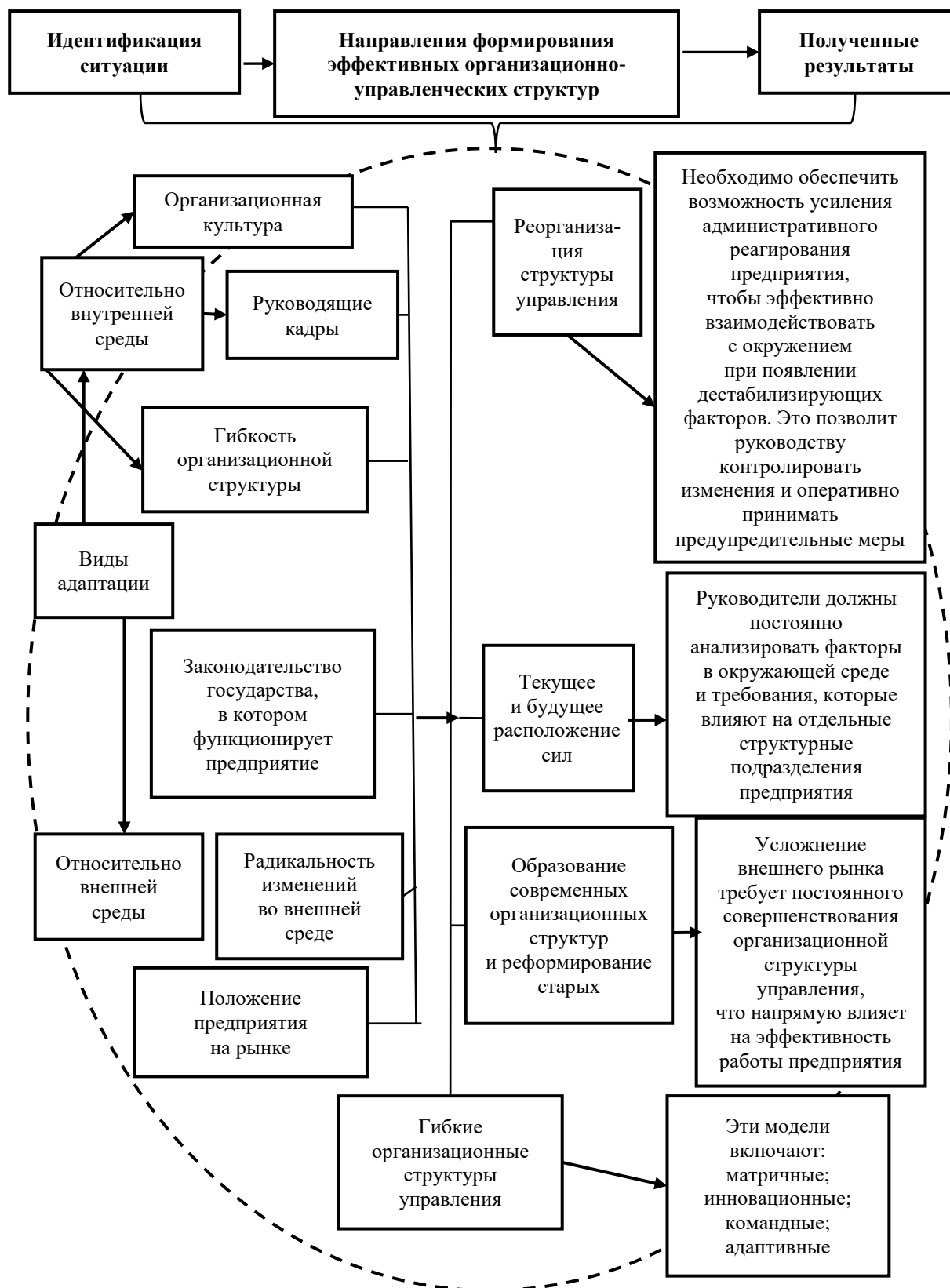


Рисунок 2 – Модель адаптации предприятия к внутренней и внешней среде
 Figure 2 – The model of adaptation of the enterprise to the internal and external environment

Следует отметить, что в разработанной автором модели адаптации стиля руководства к условиям внутренней и внешней среды важная роль отведена выбору стиля руководства в зависимости от ситуационных факторов, которые влияют на предприятие. Корректировка стиля руководства относительно ситуационных факторов обуславливает повышение конкурентоспособности предприятия и рынка. Успех предприятия в условиях экономических вызовов в Российской Федерации зависит от многих факторов, в т. ч. от формирования системы внутреннего контроля и системы защиты информации и уровня учётной политики по обеспечению надежной финансовой отчётности [17]. Анализ действующей практики внутреннего контроля на предприятиях свидетельствует о достаточно низком уровне технического вооружения внутренних контролеров. С помощью компьютерных программ следовало бы формировать пакет контрольных данных, использовать приёмы документального контроля. Нельзя считать распространённым использование компьютерных средств во время проведения инвентаризаций. Проведённое исследование показывает, что функция контроля в управлении предприятиями используется не в полной мере. В ряде случаев системы внутреннего контроля не соответствуют современным требованиям по методологическим, методическим и организационным причинам, что обуславливает необходимость в оптимизации этих систем.

Для повышения эффективности системы внутреннего контроля предлагается комплекс мер, включающий: рациональное распределение полномочий и ответственности, ротацию кадров, усиление контроля над ключевыми направлениями деятельности, совершенствование процессов контроля при планировании продаж, сборе информации о клиентах и формировании досье, а также использование методов диагностики и прогнозирования проблем.

Особую роль в оптимизации контрольной системы играет бюджетный контроль, позволяющий своевременно выявлять отклонения фактических показателей от плановых, определять их причины и оперативно реагировать на них. Результаты такого контроля должны регулярно отражаться в контрольных отчётах различной периодичности (ежедневных, еженедельных, ежедекадных, ежемесячных и ежеквартальных).

В контексте решения практических экономических проблем и реформирования внутреннего контроля в Российской Федерации, особое значение имеет разработка методики организации внутреннего контроля, направленная на: повышение эффективности и гибкости системы управления; создание оптимальной модели контрольно-аудиторского процесса; разработку оптимальной управленческой модели; адаптацию к изменениям; чёткое распределение должностных функций [18; 19].

Внедрение предложенных методов в практику позволит превратить контроль из формальной процедуры констатации фактов в действенный инструмент эффективного управления предприятием, способствующий его динамичному развитию и экономическому росту.

Выводы

Таким образом, на сегодня как предприятиям, так и государству в целом необходимо переосмыслить роль адаптационной политики и важность стиля руководства в процессе управления. Эффективная адаптация требует системного подхода, затрагивающего все аспекты деятельности предприятия и его подразделения. Ключевым фактором является способность предприятия оперативно снижать риски, возникающие из-за неблагоприятных изменений во внешней среде. Риск здесь рассматривается как отклонение от намеченных целей, ожидаемых результатов, учитывая влияние различных факторов и связей.

В современных условиях, для обеспечения быстрой и успешной адаптации к динамичным изменениям внешней среды, целесообразно применение ситуационного подхода. Этот подход предполагает принятие эффективных управленческих решений, адаптированных к конкретным обстоятельствам, возникшим на рынке. Это позволяет

оперативно реагировать, например, на изменения спроса, внедрять новые технологии для выхода на новые рынки, а также минимизировать потери от экономических потрясений. В данном исследовании, посвящённом адаптации, был рассмотрен ряд ключевых вопросов. Получило дальнейшее развитие понятие «адаптация предприятия», определено, что ситуационный подход к организации управления процессом адаптации является элементом антикризисного управления, в частности, к организации планирования процесса адаптации, организации его информационного и финансового обеспечения. Усовершенствована модель адаптации предприятий к внутренней и внешней среде. Перспективы дальнейших исследований заключаются в необходимости разработки методов оптимизации контрольной системы предприятия.

Список источников

1. Аймурзинов М. С., Баймухамедова Г. С., Мустафина М. Л. Методологические аспекты построения систем адаптивного менеджмента кластерным предприятием // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 10-3(66). С. 29-35. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_4фин302156_20476510.pdf.
2. Шориков А. Ф. Минимаксное адаптивное управление выпуском продукции предприятия при наличии информационной неопределённости // Системное моделирование социально-экономических процессов: труды 46-ой Международной научной школы-семинара, Уфа, 09-15 октября 2023 года. Воронеж: Издательство «Истоки», 2024. С. 684-691. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10957524>.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов; пер. с англ. Москва: Изд-во социально-экономической литературы, 1962. 677 с.
4. Рикардо Д. Сочинения: в 4 т.; пер. под ред. М. Н. Смит. Москва: Государственное издательство политической литературы, 1955-1958. Т. 1: Начала политической экономии и налогового обложения. 1955. 360 с.
5. Петти В. Экономические и статистические работы; пер. под ред. М. Смит; предисл. А. Розенберга. Москва: Соцэкгиз, 1940. 324 с.
6. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1. Процесс производства капитала. Москва: Политиздат, 1988. Т. 1. 1988. 891 с.
7. Туган-Барановский М. И. Избранное. Москва: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. 720 с. (Библиотека отечественной общественной мысли с древнейших времён до начала XX в.).
8. Сичкар И. А. Формирование теоретических основ цифровой стратегии предприятий // Цифровые технологии и устойчивое развитие региона: монография под общей редакцией О. Л. Некрасовой; Донецкий государственный университет, Экономический факультет, кафедра международного бизнеса и делового администрирования. Издательство «Перо», Москва, 2024. 311 с. С. 172-182. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_72045899_15498330.pdf.
9. Левина Т. А., Грозовский Г. И., Макушкин А. С. Роль процессного подхода в адаптивной системе управления качеством на машиностроительных предприятиях // От качества инструментов к инструментам качества: сборник докладов Всероссийской научно-технической конференции, Тула, 19-20 октября 2023 года. Тула: Тульский государственный университет, 2023. С. 370-375. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_55034563_44434945.pdf.
10. Шахгираев И. У., Гайтамирова М. А., Дудаева З. И. Основы адаптивного и антикризисного управления бизнес-моделью предприятия // Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции, Грозный, 27 октября 2023 года. Грозный: Чеченский государственный университет им. А. А. Кадырова, 2023. С. 239-243. <https://doi.org/10.36684/103-1-2023-239-243>.

11. Яковлева Е. А., Воронова Н. С., Васильев С. А. Адаптивное управление стратегическим развитием предприятия: организационно-финансовые аспекты // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 38(6). С. 379-386. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-6-379-386>.
12. Бакаев А. А., Шалыгин А. А. Адаптивное управление бизнес-процессами промышленного предприятия // Форпост науки. 2024. Т. 18, № 1. С. 4-11. <https://doi.org/10.22394/sp241.4-11>.
13. Егиязарян А. А. Актуальность разработки и внедрения адаптивного механизма управления российскими промышленными предприятиями в современных условиях // Экономические науки. 2024. № 240. С. 99-106. <https://doi.org/10.14451/1.240.99>.
14. Сичкар И. А. Теоретические основы и механизм управления финансовой безопасностью экономического субъекта // Актуальные проблемы правового экономического и социально-психологического знания: теория и практика: материалы VII Международ. науч.-практ. конф., 27 апреля 2023 г., Донецк. Донецк: ГБОУ ВО «ДГУЮ», 2023. 350 с. С. 92-99. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_60383386_30876443.pdf.
15. Агауров С. Ю., Зыкова Н. В., Смирнова И. Г. Адаптивное управление в нефтегазовой отрасли с учётом региональных условий // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 12. С. 1523-1531. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1523-1531>.
16. Топольский Ф. В. Адаптивное стратегическое управление ресурсами и конкурентоспособность компании в условиях неопределённости // Вестник Академии права и управления. 2024. № 4(79). С. 220-226. https://doi.org/10.47629/2074-9201_2024_4_220_226.
17. Верига А. В. Роль учётной политики в обеспечении эффективности стратегии управления организацией // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тез. докл. IV Междунар. научно-практ. интернет-конф., 18 ноября 2020 г., Донецк. Донецк: ДонАУиГС, 2020. 396 с. С. 189-191. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4303650>.
18. Романова Ю. С. Решения проблемы адаптации организаций к воздействию внешней среды // Современная политика государственного управления: за и против: материалы научно-практической конференции (с международным участием). В 2-х частях, Луганск, 24-25 ноября 2022 года. Часть II. Луганск: Издательство «Ноулидж», 2022. С. 130-136. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54748984_11971719.pdf.
19. Сироткина Н. В., Агафонова М. С., Зимина Д. А. Адаптационные формы управления предприятием // Цифровая и отраслевая экономика. 2020. № 3(20). С. 5-11. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44025082_26893899.pdf.

Информация об авторе

И. А. Сичкар – старший преподаватель.

Information about the author

I. A. Sichkar – Senior lecturer.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 24.05.2025; одобрена после рецензирования 16.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 24.05.2025; approved after reviewing 16.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 78-88.

Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):78-88.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 658.8:339.138

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15836373>

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ СБЫТА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО РЫНКА: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ

Наталья Валериевна Агаркова

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

agarkova_natali@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-1155-3932>

Аннотация. В данной статье проведён комплексный анализ эффективных маркетинговых стратегий сбыта в контексте нестабильных рыночных условий. Исследование опирается на современные теоретические концепции и практические подходы к адаптации сбытовой политики предприятий в периоды экономической турбулентности. Автором выявлены ключевые вызовы, с которыми сталкиваются компании при реализации сбытовых стратегий в нестабильной среде, и предложены инновационные решения, направленные на минимизацию рисков и обеспечение устойчивого развития. Особое внимание уделено цифровым инструментам маркетинга, диверсификации каналов сбыта и персонализации клиентского опыта как важнейшим факторам конкурентоспособности в современных условиях. Научная новизна данной работы заключается не в открытии принципиально новых явлений, а в создании нового знания посредством синтеза существующих концепций, их адаптации к современным реалиям и разработки практически применимых решений актуальных проблем маркетинга. Результаты исследования имеют теоретическую и практическую значимость для руководителей и маркетологов, разрабатывающих адаптивные стратегии сбыта в условиях рыночной неопределённости.

Ключевые слова: маркетинговые стратегии, сбытовая политика, нестабильный рынок, цифровизация маркетинга, адаптивные бизнес-модели, омниканальность, ценностное предложение, кризисный менеджмент

Для цитирования: Агаркова Н. В. Маркетинговые стратегии сбыта в условиях нестабильного рынка: вызовы и решения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 78-88. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15836373>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**SALES MARKETING STRATEGIES IN VOLATILE MARKET CONDITIONS:
CHALLENGES AND SOLUTIONS**

Natalia V. Agarkova

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
agarkova_natali@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-1155-3932>

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of effective marketing strategies in the context of volatile market conditions. The research is based on modern theoretical concepts and practical approaches to adapting the marketing policy of enterprises during periods of economic turbulence. The author identifies the key challenges that companies face when implementing sales strategies in an unstable environment, and suggests innovative solutions aimed at minimizing risks and ensuring sustainable development. Special attention is paid to digital marketing tools, diversification of sales channels and personalization of customer experience as the most important factors of competitiveness in modern conditions. The scientific novelty of this work lies not in the discovery of fundamentally new phenomena, but in the creation of new knowledge through the synthesis of existing concepts, their adaptation to modern realities and the development of practically applicable solutions to current marketing problems. The research results have theoretical and practical significance for managers and marketers developing adaptive sales strategies in the face of market uncertainty.

Keywords: marketing strategies, sales policy, volatile market, digitalization of marketing, adaptive business models, omnichannel, value proposition, crisis management

For citation: Agarkova N. V. Sales marketing strategies in volatile market conditions: challenges and solutions // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):78-88. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15836373>.

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется высокой степенью волатильности и неопределённости, что существенно усложняет процесс формирования и реализации маркетинговых стратегий сбыта. Глобальные вызовы последних лет, включая пандемию COVID-19, геополитические конфликты, структурные экономические кризисы и технологические революции, радикально изменили ландшафт рыночных отношений и потребительское поведение. В этих условиях традиционные подходы к сбытовой политике утрачивают эффективность, а способность компаний адаптироваться к изменениям становится критическим фактором выживания и конкурентоспособности.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью пересмотра классических концепций маркетинга сбыта с учётом новых рыночных реалий. Несмотря на значительный объём исследований в области маркетинговых стратегий, проблематика их адаптации к условиям нестабильного рынка остаётся недостаточно изученной, особенно в контексте цифровой трансформации бизнеса и изменения потребительских предпочтений.

Научная новизна заключается в интегративном подходе к анализу сбытовых стратегий. В статье не просто рассматриваются отдельные маркетинговые инструменты, а создаётся комплексная методология адаптации сбытовой политики к условиям нестабильности. Это качественно новый взгляд на проблему, поскольку

традиционные исследования чаще всего фокусируются на отдельных аспектах маркетинга или анализируют стабильные рыночные условия. Таким образом, научная новизна исследования состоит в систематизации и интеграции существующих теоретических подходов с последующей их концептуальной адаптацией к современным условиям функционирования рынка и формулировании методологически обоснованных решений для актуальных проблем маркетинговой деятельности.

Цель и задачи исследования

Цель настоящего исследования заключается в систематизации эффективных стратегических подходов к организации сбытовой деятельности в условиях рыночной нестабильности и разработке практических рекомендаций по их внедрению. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

анализ теоретических концепций и моделей сбытовой политики в условиях рыночной турбулентности;

идентификация ключевых вызовов для систем сбыта в нестабильной экономической среде;

выявление эффективных стратегий адаптации маркетинговой и сбытовой деятельности к изменчивым рыночным условиям;

разработка методических рекомендаций по формированию устойчивых систем сбыта в периоды экономической нестабильности.

Методы исследования

Методологической основой исследования послужил системный подход к анализу маркетинговых стратегий сбыта в условиях нестабильного рынка. В процессе работы применялись общенаучные методы познания: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и обобщение. Эмпирическая база исследования представлена данными маркетинговых исследований, статистическими отчётами, аналитическими материалами консалтинговых компаний и т. п.

Особое внимание уделено методам сценарного анализа и стратегического планирования, позволяющим моделировать различные варианты развития рыночной ситуации и разрабатывать соответствующие адаптивные механизмы сбытовой политики.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретические подходы к организации сбытовой деятельности прошли значительную эволюцию за последние десятилетия. Классические модели сбыта, основанные на принципах массового маркетинга и стандартизации, постепенно уступили место более гибким и адаптивным концепциям. Особую значимость в условиях рыночной нестабильности приобретают идеи Ф. Котлера о латеральном маркетинге и холистическом подходе к формированию маркетинговых стратегий.

Согласно концепции И. Ансоффа, в периоды турбулентности компаниям необходимо фокусироваться на стратегической гибкости и способности быстро перестраивать бизнес-процессы в соответствии с изменениями внешней среды. Данный подход предполагает разработку множественных сценариев развития событий и формирование соответствующих маркетинговых стратегий для каждого из них.

В современных маркетинговых исследованиях наблюдается возрастающий интерес к методологии гибкого маркетинга, основанной на итеративных процессах планирования и реализации маркетинговых мероприятий с применением экспериментального тестирования гипотез и динамического корректирования стратегических решений [1; 2]. Данная методология способствует снижению операционных рисков в условиях рыночной волатильности и обеспечивает адаптационные возможности организации при изменении внешних экономических факторов.

Важнейшим аспектом теоретического осмысления проблематики сбыта в нестабильных условиях является анализ трансформации потребительского поведения. Согласно исследованиям Д. Канемана и Р. Талера, в периоды экономической нестабильности наблюдаются значительные изменения в процессах принятия потребительских решений [3]. Потребители становятся более рациональными, внимательно оценивают соотношение цены и качества, отдают предпочтение проверенным брендам и продуктам, обеспечивающим базовые потребности.

Одновременно с этим наблюдается феномен «парадоксального потребления», когда часть потребителей в условиях кризиса стремится к приобретению статусных товаров как способа психологической компенсации и демонстрации устойчивости своего положения [4]. Этот феномен создаёт дополнительные возможности для компаний, способных адаптировать свои ценностные предложения к изменившимся мотивам потребителей.

В теоретическом дискурсе последних лет также акцентируется внимание на концепции «потребительского гражданства» (consumer citizenship), согласно которой в периоды кризисов усиливается социальная ответственность потребителей и их стремление поддерживать локальные бренды и устойчивые бизнес-практики [5]. Данный тренд открывает новые перспективы для развития маркетинговых стратегий, основанных на принципах корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

Один из наиболее значимых вызовов, с которым сталкиваются компании в условиях рыночной нестабильности, связан с высокой волатильностью и непредсказуемостью потребительского спроса. Экономические кризисы, пандемические ограничения и технологические трансформации приводят к радикальным изменениям в структуре потребления и покупательских привычках.

Согласно исследованиям McKinsey & Company [6], проведённым в период 2020-2024 гг., более 70 % потребителей изменили свои предпочтения в отношении брендов и категорий товаров, причём около 40 % этих изменений носят долгосрочный характер. Это создаёт серьёзные проблемы для прогнозирования спроса и планирования сбытовой деятельности.

Дополнительную сложность представляет поляризация потребительского рынка: в то время как одни сегменты потребителей вынуждены экономить и сокращать расходы, другие, менее пострадавшие от экономических потрясений, сохраняют или даже увеличивают объёмы потребления. Это требует от компаний более тонкой сегментации рынка и разработки дифференцированных стратегий для различных потребительских групп.

Глобальные кризисы последних лет обнажили уязвимость традиционных цепочек поставок и логистических систем. Согласно данным World Economic Forum [7], более 85 % компаний столкнулись с серьёзными нарушениями в цепочках поставок за период 2020-2023 гг., что привело к дефициту товаров, увеличению сроков доставки и росту логистических издержек.

Эти факторы существенно ограничивают возможности компаний по реализации традиционных сбытовых стратегий, основанных на оптимизации запасов, точности поставок и минимизации логистических затрат. В новых условиях требуется пересмотр всей архитектуры цепочек поставок и логистических процессов с учётом возросших рисков и неопределённостей.

Ускоренная цифровизация потребительского опыта представляет одновременно вызов и возможность для маркетинговых систем сбыта. По данным исследования IBM Institute for Business Value [8], доля онлайн-продаж в общем объёме розничной торговли выросла на 25-30 % за период 2019-2024 гг. и продолжает увеличиваться даже после снятия пандемических ограничений.

Этот тренд требует от компаний существенной перестройки каналов сбыта и коммуникационных стратегий. Традиционные модели, ориентированные преимущественно на офлайн-взаимодействие с потребителями, утрачивают эффективность. Одновременно возникают новые вызовы, связанные с обострением конкуренции в цифровой среде, ростом стоимости привлечения клиентов и необходимостью обеспечения бесшовного клиентского опыта во всех каналах взаимодействия.

В условиях экономической нестабильности многие компании вынуждены оптимизировать расходы, что часто приводит к сокращению маркетинговых и сбытовых бюджетов. Согласно опросам Gartner [9], проведённым среди руководителей маркетинговых подразделений, более 60 % компаний столкнулись с необходимостью сокращения маркетинговых бюджетов в периоды экономических кризисов. Это создаёт существенные ограничения для реализации масштабных маркетинговых кампаний и развития каналов сбыта. Маркетологам приходится искать более эффективные и экономичные способы достижения целевой аудитории и стимулирования продаж, что требует пересмотра традиционных подходов к бюджетированию и оценке эффективности маркетинговых инвестиций.

В условиях высокой неопределённости рынка наиболее устойчивыми оказываются компании, реализующие интегрированную омниканальную стратегию сбыта. Данный подход предполагает не просто наличие множества каналов взаимодействия с потребителями, но их глубокую интеграцию, обеспечивающую бесшовный клиентский опыт на всех этапах покупательского пути. Также исследования показывают, что клиенты, взаимодействующие с брендом через множество каналов, демонстрируют на 30 % более высокую пожизненную ценность по сравнению с теми, кто использует только один канал. Это обусловлено более глубоким вовлечением потребителей и формированием многомерных связей с брендом. Эффективная омниканальная стратегия в условиях нестабильного рынка предполагает синхронизацию данных о клиентах, товарах и транзакциях во всех каналах взаимодействия, обеспечение единообразного представления бренда и согласованного ценностного предложения во всех точках контакта, внедрение технологий, позволяющих клиентам свободно переключаться между каналами без потери контекста взаимодействия и адаптацию логистических процессов для обеспечения гибкости выполнения заказов (click-and-collect, доставка из магазина, возврат онлайн-покупок в офлайн-магазины и т. д.).

Примером успешной реализации данной стратегии может служить опыт компании Nike, которая в период пандемии COVID-19 смогла не только сохранить, но и укрепить свои рыночные позиции благодаря глубокой интеграции цифровых платформ, мобильных приложений и офлайн-магазинов в единую экосистему [4].

Для минимизации рисков, связанных с нарушениями в глобальных цепочках поставок, компании активно внедряют стратегии диверсификации поставщиков и локализации производства. Согласно исследованию, более 70 % мировых компаний после кризисов 2020-2023 гг. пересмотрели свои стратегии управления цепочками поставок, отдавая предпочтение модели «China Plus One» или многорегиональным стратегиям снабжения [10].

В контексте сбытовой политики эти изменения предполагают формирование резервных каналов поставок для критически важных компонентов и готовой продукции, развитие сотрудничества с локальными производителями и поставщиками, внедрение технологий прогнозирования спроса на основе искусственного интеллекта для оптимизации запасов и переход от модели «точно в срок» (just-in-time) к модели «точно на всякий случай» (just-in-case) с созданием стратегических запасов ключевых товаров.

Эти стратегические изменения позволяют компаниям поддерживать стабильность сбытовых процессов даже в условиях логистических кризисов и геополитической напряжённости.

В периоды экономической нестабильности особую значимость приобретают стратегии гибкого ценообразования, позволяющие оперативно реагировать на изменения спроса, конкурентной среды и потребительских предпочтений. Современные технологии динамического ценообразования, основанные на алгоритмах машинного обучения, позволяют компаниям автоматически корректировать цены в зависимости от множества факторов, включая сезонность, время суток, уровень спроса и действия конкурентов.

Однако в условиях высокой ценовой чувствительности потребителей не менее важным становится управление воспринимаемой ценностью предложения. Исследования показывают, что компании, фокусирующиеся исключительно на ценовой конкуренции, имеют на 20-30 % более низкую рентабельность по сравнению с теми, кто развивает дополнительные элементы ценности для клиентов [10].

Эффективные стратегии управления ценностным предложением в нестабильной среде включают разработку многоуровневых продуктовых линеек, удовлетворяющих потребности различных клиентских сегментов, внедрение моделей подписки и рекуррентных платежей, обеспечивающих предсказуемый денежный поток, создание эксклюзивных предложений для лояльных клиентов и акцент на эмоциональных и социальных аспектах потребления, усиливающих нематериальную ценность предложения.

В условиях нестабильного рынка ключевым фактором дифференциации становится способность компаний предлагать персонализированный клиентский опыт на основе глубокого понимания потребностей и предпочтений каждого клиента. Согласно исследованиям, персонализированные маркетинговые коммуникации обеспечивают на 50 % более высокий отклик и на 6-10 % повышают конверсию в продажи.

Современные технологии сбора и анализа данных позволяют компаниям формировать детальные профили клиентов, прогнозировать их поведение и адаптировать маркетинговые и сбытовые стратегии в соответствии с индивидуальными потребностями.

Эффективная персонализация клиентского опыта предполагает интеграцию данных из всех точек взаимодействия с клиентом в единую систему CRM, применение технологий машинного обучения для сегментации клиентской базы и прогнозирования вероятности покупки, автоматизацию маркетинговых коммуникаций на основе триггеров поведения клиентов, а также внедрение систем рекомендаций, предлагающих релевантные продукты на основе истории покупок и поведенческих паттернов.

Примером успешной реализации данной стратегии является опыт компании Sephora, которая использует технологии искусственного интеллекта для анализа предпочтений клиентов и формирования персонализированных рекомендаций по продуктам, что позволило увеличить показатель конверсии на 30 % даже в период экономического спада [11].

Высокая степень неопределённости рыночной среды требует от компаний перехода к сценарно-адаптивному подходу при формировании маркетинговых стратегий сбыта. Данный подход предполагает разработку нескольких альтернативных сценариев развития рыночной ситуации и соответствующих стратегических планов для каждого из них.

Методика формирования сценарно-адаптивных стратегий включает следующие этапы:

- определение ключевых факторов неопределённости, влияющих на рыночную среду и сбытовую деятельность компании;

- разработка 3-4 наиболее вероятных сценариев развития рыночной ситуации с учётом выявленных факторов;
- формирование для каждого сценария набора стратегических инициатив и тактических действий;
- выделение «беспроектных ходов» – стратегических решений, эффективных при любом сценарии развития событий;
- определение системы маркетинговых индикаторов, сигнализирующих о реализации того или иного сценария;
- разработка механизмов быстрого переключения между стратегическими альтернативами в зависимости от изменения рыночных условий.

Особую значимость в рамках сценарного планирования приобретает концепция «стратегических реальных опционов», позволяющая оценивать стоимость различных стратегических альтернатив и выбирать оптимальную траекторию развития сбытовой системы с учётом динамически меняющихся условий.

Реализация адаптивных маркетинговых стратегий требует соответствующих изменений в организационной структуре и бизнес-процессах компании. Традиционные иерархические модели управления маркетингом и сбытом оказываются недостаточно эффективными в условиях высокой волатильности рынка. Наиболее перспективной альтернативой является внедрение гибких (agile) методологий управления маркетинговыми и сбытовыми процессами, предполагающих:

- формирование кросс-функциональных команд, объединяющих специалистов по маркетингу, продажам, логистике и продуктовому развитию;
- переход от долгосрочного детального планирования к краткосрочным итерациям с регулярной переоценкой приоритетов;
- внедрение практики быстрого тестирования гипотез и пилотных проектов с минимальными инвестициями;
- децентрализацию принятия оперативных решений и наделение команд «на местах» достаточными полномочиями для быстрой адаптации к изменениям.

Согласно исследованию Agile Marketing Alliance, компании, внедрившие гибкие методологии управления маркетингом, демонстрируют на 30-40 % более высокие показатели адаптивности к рыночным изменениям и на 20-25 % более высокую эффективность маркетинговых инвестиций [4].

Критически важным элементом устойчивой системы сбыта в условиях нестабильности является механизм мониторинга и раннего обнаружения значимых рыночных изменений. Современные технологии анализа данных позволяют компаниям своевременно выявлять слабые сигналы, указывающие на формирование новых трендов и рисков.

Эффективная система раннего обнаружения включает постоянный мониторинг ключевых индикаторов макроэкономической среды (инфляция, курсы валют, процентные ставки, индексы потребительского доверия), анализ поведенческих паттернов потребителей на основе данных CRM-систем, данных с веб-сайтов и мобильных приложений, отслеживание действий конкурентов и изменений в конкурентной среде, применение технологий больших данных и предиктивной аналитики для выявления неочевидных взаимосвязей и прогнозирования трендов, а также интеграцию социального слушания (social listening) для мониторинга настроений потребителей и обсуждений бренда в социальных медиа.

Успешная адаптация сбытовых систем к нестабильным рыночным условиям невозможна без развития соответствующих компетенций персонала и формирования инновационной корпоративной культуры. Цифровая трансформация маркетинга и сбыта требует от специалистов новых навыков в области анализа данных, автоматизации маркетинговых процессов, цифровых коммуникаций и управления

клиентским опытом. Эффективные подходы к развитию цифровых компетенций включают:

- внедрение программ непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников маркетинговых и сбытовых подразделений;
- привлечение талантов с опытом работы в цифровых компаниях и технологических стартапах;
- создание системы внутренней ротации кадров для обмена опытом и компетенциями между различными подразделениями;
- внедрение культуры экспериментирования и толерантности к ошибкам, поощряющей инновационные инициативы.

Компании, системно инвестирующие в развитие цифровых компетенций сотрудников, демонстрируют на 30 % более высокие показатели адаптивности к рыночным изменениям и на 25 % более высокую рентабельность инвестиций в маркетинг и сбыт [4].

Не менее важным аспектом является формирование инновационной корпоративной культуры, поощряющей экспериментирование, принятие обоснованных рисков и быстрое внедрение новых идей. В условиях нестабильности конкурентное преимущество получают компании, способные оперативно трансформировать бизнес-модели и адаптировать маркетинговые стратегии к изменяющимся условиям.

Современные решения на базе искусственного интеллекта и машинного обучения открывают новые возможности для повышения адаптивности и эффективности сбытовых систем в условиях рыночной нестабильности. Согласно исследованию PwC [12], внедрение технологий ИИ в маркетинге и сбыте позволяет повысить операционную эффективность на 20-30 % и увеличить доходы на 5-10 % даже в периоды экономического спада.

Ключевые направления применения искусственного интеллекта включают:

- прогнозирование спроса с учётом множества факторов, включая сезонность, экономические показатели, активность конкурентов и потребительские тренды;
- динамическое ценообразование и оптимизацию промо-активностей с учётом эластичности спроса по цене в различных клиентских сегментах;
- персонализацию коммуникаций и рекомендательные системы, адаптирующие контент и предложения в реальном времени;
- интеллектуальный анализ обратной связи клиентов и социальных медиа для выявления проблемных зон и новых возможностей.

Внедрение подобных технологий позволяет компаниям перейти от реактивной к проактивной модели управления сбытом, предугадывая изменения рыночной конъюнктуры и своевременно адаптируя маркетинговые стратегии.

В условиях высокой волатильности рынка всё большее распространение получает платформенная модель организации сбытовой деятельности. Цифровые платформы и экосистемы позволяют компаниям диверсифицировать каналы сбыта, расширять клиентскую базу и оптимизировать операционные затраты.

Компании, развивающие платформенные бизнес-модели, демонстрируют в среднем на 15-20 % более высокую устойчивость к макроэкономическим шокам по сравнению с традиционными линейными бизнес-моделями. Это объясняется следующими преимуществами платформенного подхода:

- снижение входных барьеров на новые рынки за счёт использования существующей инфраструктуры и клиентской базы;
- возможность быстрого масштабирования и сокращения операций в зависимости от рыночных условий;
- доступ к обширным данным о поведении потребителей и рыночных трендах;
- формирование сети комплементарных продуктов и услуг, усиливающих ценностное предложение основного бизнеса.

Примерами успешной реализации платформенной стратегии могут служить Amazon с её маркетплейсом для сторонних продавцов, Apple с экосистемой приложений App Store, а также локальные игроки, такие как Сбер со своей экосистемой финансовых и нефинансовых сервисов.

Технология блокчейн предоставляет уникальные возможности для повышения прозрачности, безопасности и устойчивости цепочек поставок в условиях глобальной нестабильности. Распределённые реестры и смарт-контракты позволяют автоматизировать и обезопасить взаимодействие между всеми участниками цепочки создания ценности, минимизируя риски мошенничества, контрафакта и нарушения договорных обязательств.

Исследования Gartner [9] показывают, что внедрение блокчейн-решений в управление цепочками поставок способно снизить логистические издержки на 20 % и сократить время обработки документации на 80 %. Это особенно актуально в условиях нестабильности, когда эффективность логистических процессов становится критическим фактором поддержания непрерывности бизнеса. Ключевые преимущества блокчейн-технологий для организации сбыта включают: обеспечение прослеживаемости продукции на всех этапах – от производства до конечного потребителя; автоматизацию расчётов и логистических операций посредством смарт-контрактов; защиту от контрафактной продукции и обеспечение подлинности брендов; создание прозрачных и эффективных программ лояльности на базе токенизированных активов.

В условиях экономической турбулентности особую значимость приобретают стратегии формирования потребительских сообществ вокруг бренда. Такие сообщества не только обеспечивают стабильный спрос через высокую лояльность участников, но и становятся источником ценной обратной связи, идей для инноваций и органической рекламы.

Исследования показывают, что клиенты, активно вовлечённые в бренд-сообщества, демонстрируют на 30-35 % более высокие показатели лояльности и на 25 % более высокую частоту покупок даже в периоды экономического спада. Это объясняется формированием эмоциональной привязанности к бренду и созданием дополнительной социальной ценности через взаимодействие с единомышленниками.

Успешные стратегии развития потребительских сообществ в нестабильных условиях включают:

- создание цифровых платформ для коммуникации между клиентами и брендом (форумы, группы в социальных сетях, мессенджеры);
- организацию офлайн-мероприятий для укрепления связей между членами сообщества;
- вовлечение клиентов в процессы разработки и тестирования новых продуктов;
- формирование программ амбассадоров бренда из числа наиболее активных и лояльных клиентов.

В периоды экономической нестабильности критически важным фактором устойчивости бизнеса становится предсказуемость денежных потоков. В этом контексте особую популярность приобретают подписочные бизнес-модели (subscription-based models) и системы рекуррентных платежей, обеспечивающие регулярные доходы и высокую лояльность клиентов.

Компании, использующие подписочные модели, демонстрируют в среднем на 17 % более высокие темпы роста выручки и на 22 % более высокую устойчивость к экономическим кризисам по сравнению с компаниями, ориентированными на разовые продажи. Это объясняется следующими преимуществами данной модели:

- предсказуемый и стабильный денежный поток, облегчающий финансовое планирование;
- более глубокое понимание потребностей клиентов на основе данных о регулярном использовании продукта или услуги;

- возможность постепенного наращивания ценности для клиента через дополнительные сервисы и функциональность (value expansion);
- снижение затрат на привлечение новых клиентов за счёт фокуса на удержании существующих.

Примечательно, что подписочные модели успешно внедряются не только в сегменте цифровых продуктов и услуг, но и в традиционных отраслях – от косметики и продуктов питания до автомобилей и бытовой техники.

Экономические кризисы и периоды нестабильности способствуют росту популярности моделей совместного потребления (sharing economy), позволяющих потребителям оптимизировать расходы и получать доступ к товарам и услугам без необходимости их приобретения в собственность.

Согласно исследованию PwC Global Consumer Insights Survey [12], в периоды экономического спада более 60 % потребителей активнее используют сервисы совместного потребления как способ сокращения расходов и более рационального использования ресурсов. Для компаний развитие моделей шеринг-экономики представляет возможность диверсификации источников дохода и адаптации к изменяющимся потребительским предпочтениям.

Перспективные направления развития шеринг-экономики включают:

- сервисы краткосрочной аренды потребительских товаров (от одежды и аксессуаров до электроники и спортивного оборудования);
- платформы для обмена товарами между потребителями (P2P-маркетплейсы);
- модели подписки с доступом к регулярно обновляемому ассортименту товаров;
- развитие сервисов «продукт как услуга» (Product-as-a-Service), предполагающих оплату за использование, а не за владение.

Выводы

Исследование маркетинговых стратегий сбыта в условиях нестабильного рынка позволяет сделать следующие ключевые выводы:

1. Современная рыночная среда характеризуется беспрецедентным уровнем неопределённости и изменчивости, что требует от компаний пересмотра традиционных подходов к организации сбытовой деятельности.
2. Ключевыми вызовами для маркетинговых систем сбыта в нестабильных условиях являются волатильность потребительского спроса, разрывы в цепочках поставок, цифровая трансформация каналов коммуникации и финансовые ограничения.
3. Наиболее эффективные стратегии адаптации к нестабильной среде включают внедрение омниканального подхода, диверсификацию поставщиков, гибкое ценообразование и персонализацию клиентского опыта на основе данных.
4. Методологической основой формирования устойчивых систем сбыта должен стать сценарно-адаптивный подход, предполагающий разработку альтернативных стратегий для различных сценариев развития рыночной ситуации.
5. Цифровые технологии, включая искусственный интеллект, платформенные решения и блокчейн, становятся критически важными инструментами повышения адаптивности и устойчивости сбытовых систем.
6. Трансформация моделей взаимодействия с потребителями в направлении формирования сообществ, развития подписочных бизнес-моделей и шеринг-экономики позволяет компаниям обеспечивать стабильные денежные потоки даже в периоды экономической турбулентности.
7. Анализ адаптации маркетинговых стратегий к нестабильным условиям показывает, что наиболее конкурентоспособными оказываются компании, способные оперативно трансформировать бизнес-модели, внедрять цифровые инновации и фокусироваться на создании уникальной ценности для клиентов.

Результаты данного исследования имеют существенную теоретическую и практическую значимость для разработки адаптивных маркетинговых стратегий в условиях продолжающейся глобальной экономической нестабильности. Дальнейшие

исследования в этой области могут быть направлены на более детальное изучение отраслевой специфики адаптации сбытовых систем, а также на разработку количественных методик оценки эффективности различных стратегических альтернатив в условиях неопределённости.

Список источников

1. Гришкова Н. С., Байбардина Т. Н. Приоритетные направления формирования торговой стратегии как составляющей операционного маркетинга // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 4. С. 232-241. ISSN 2223-5639. Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302351>. Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Специфика реализации маркетинговых стратегий в условиях санкций и ограничений: монография / Н. Б. Землянская, Н. В. Казакова, Э. Р. Латыпов, А. Д. Солодова. Москва: МАИ, 2024. 162 с. ISBN 978-5-6051486-1-6. // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/423038>. Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Канеман Д. Думай медленно, решай быстро: теория поведенческой экономики. Москва: АСТ, 2018. 512 с.
4. Нильсен К. Потребительское гражданство в эпоху кризисов // Журнал маркетинговых исследований. 2022. Т. 59, № 4. С. 541-562.
5. Рейнор М. Гибкий маркетинг: адаптация к неопределённости // Harvard Business Review Россия. 2021. № 5. С. 23-31.
6. McKinsey & Company: McKinsey Global Consumer Sentiment Survey. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/mckinsey-2020-global-consumer-sentiment-survey-a-tale-of-two-segments>.
7. World Economic Forum. Global Risk Report: Supply Chain Vulnerabilities. 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risk-report-2023>.
8. IBM Institute for Business Value. 2023. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us>.
9. Gartner. Blockchain Applications in Supply Chain Management: Survey Report. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/blockchain-survey-2023>.
10. Boston Consulting Group. Value Creation in Uncertain Times: Global Report. 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/value-creation-in-uncertain-times>.
11. Gartner. Blockchain Applications in Supply Chain Management: Survey Report. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/blockchain-survey-2023>.
12. PwC. AI in Marketing: Artificial Intelligence Impact on Marketing ROI. 2024. URL: <https://www.pwc.com/ai-marketing-roi-report>.

Информация об авторе

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

Information about the authors

N. V. Agarkova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.05.2025; одобрена после рецензирования 22.05.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 14.05.2025; approved after reviewing 22.05.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 89-98.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):89-98.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 338.22:656.614.2
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15845486>

**АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАССАЖИРСКОГО
ТРАНСПОРТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

Ольга Михайловна Коробейникова¹, Алина Викторовна Кретова²

¹Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия,
omkor1977@gmail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6506-8087>

²Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
kav03058@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-5938-9279>

Аннотация. Статья представляет комплексное исследование системы управления пассажирским транспортом Донецкой Народной Республики в контексте интеграции в правовое поле Российской Федерации. Авторы проводят детальный анализ организационной структуры управления отраслью, выявляя ключевые проблемы, включая дублирование функций между республиканскими и муниципальными органами власти, противоречия в законодательной базе и отсутствие единых стандартов регулирования. Особое внимание уделяется процессу гармонизации нормативно-правовых актов ДНР с федеральным законодательством РФ. В работе предложена концепция реформирования транспортной системы, включающая: централизацию функций управления через создание единого координационного центра; внедрение цифровых технологий мониторинга и управления перевозками; разработку прозрачных механизмов тарифного регулирования и дотирования льготных перевозок. Авторы обосновывают необходимость учёта региональной специфики ДНР при реализации федеральных транспортных стандартов. Результаты исследования имеют значительную практическую ценность для органов государственного управления и транспортных предприятий, предлагая научно обоснованные решения для повышения эффективности, безопасности и качества пассажирских перевозок в условиях трансформации транспортной системы региона. Статья также определяет перспективные направления дальнейших исследований в области адаптивного управления транспортными системами.

Ключевые слова: пассажирский транспорт, система управления, Донецкая Народная Республика, транспортная инфраструктура, государственное регулирование, гармонизация законодательства, цифровизация перевозок, оптимизация управления, транспортная политика, интеграция транспортных систем

Для цитирования: Коробейникова О. М., Кретова А. В. Актуальные направления повышения эффективности инструментов менеджмента на предприятиях пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 89-98. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15845486>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**ACTUAL DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS
OF MANAGEMENT TOOLS AT PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES
IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

Olga M. Korobeynikova¹, Alina V. Kretova²

¹Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia,
omkor1977@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6506-8087>

²Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
kav03058@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-5938-9279>

Abstract. The article presents a comprehensive study of the passenger transport management system of the Donetsk People's Republic in the context of integration into the legal framework of the Russian Federation. The authors conduct a detailed analysis of the organizational structure of the industry's management, identifying key problems, including duplication of functions between national and municipal authorities, contradictions in the legislative framework and the lack of uniform regulatory standards. Special attention is paid to the process of harmonization of regulatory legal acts of the DPR with the federal legislation of the Russian Federation. The paper proposes a concept for reforming the transport system, including: centralization of management functions through the creation of a single coordination center; introduction of digital technologies for monitoring and managing transportation; development of transparent mechanisms for tariff regulation and subsidization of preferential transportation. The authors substantiate the need to take into account the regional specifics of the DPR when implementing federal transport standards. The research results have significant practical value for government agencies and transport enterprises, offering scientifically sound solutions to improve the efficiency, safety and quality of passenger transportation in the context of the transformation of the region's transport system. The article also identifies promising areas for further research in the field of adaptive management of transport systems.

Keywords: passenger transport, management system, Donetsk People's Republic, transport infrastructure, government regulation, harmonization of legislation, digitalization of transportation, optimization of management, transport policy, integration of transport systems

For citation: Korobeynikova O. M., Kretova A. V. Actual directions for improving the effectiveness of management tools at passenger transport enterprises in the Donetsk People's Republic // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):89-98. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15845486>.

Введение

Пассажи́рские перево́зки являются одной из ключевых составляющих транспортной продукции, в процессе организации которых перед менеджерами предприятий транспортной отрасли возникает комплекс вопросов, требующих решения в современных экономических условиях. К числу таких задач относятся: исследование структур, образующих совокупность взаимосвязанных видов деятельности, направленных на достижение целевых показателей в транспортной сфере, определение условий для максимизации эффективности управления пассажирским транспортом посредством применения различных систем управления, а также разработка предложений по их совершенствованию с учётом специфики предоставляемых услуг. Пассажирский транспорт играет важную роль в удовлетворении мобильностных

потребностей населения, при этом развитие управления предприятиями данной отрасли обусловлено ростом материального благосостояния, научно-техническим прогрессом, оптимизацией управленческих систем через внедрение новых методов и моделей принятия решений, обеспечением безопасности дорожного движения и регулированием тарифной политики. Таким образом, пассажирский транспорт активно интегрируется во все сферы общественной жизни, становясь материальной основой социально-экономических, политических и иных взаимодействий. Функционирование и развитие системы управления пассажирскими перевозками представляет собой комплекс изменений, затрагивающих как качественные и количественные параметры подвижного состава, так и аспекты тарификации, безопасности, внедрения информационных технологий и инвестиционных механизмов, что в совокупности направлено на поддержание устойчивости и конкурентоспособности транспортных предприятий. Проблематика, связанная с тематикой данного исследования, нашла отражение в трудах ряда учёных, включая А. К. Берко, Е. В. Будрину, П. И. Гуленко, В. Л. Дшхунян, В. С. Козлова, Н. Б. Куршакову, А. В. Марусина, А. Д. Молоковича, А. В. Петрову, В. Ю. Припотня и Б. В. Чегодаева [1-11], которые анализируют различные аспекты государственного регулирования транспортных инфраструктур, совершенствования дорожного хозяйства, административно-правовых механизмов управления пассажирским транспортом, а также предлагают меры по модернизации соответствующей законодательной базы.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является разработка предложений по внедрению комплексного подхода к адаптации системы управления транспортом ДНР с учётом федеральных стандартов и региональных особенностей.

Задачи исследования: 1) анализ организационно-правовых основ управления пассажирским транспортом ДНР, включая изучение структуры и функций органов управления, выявление противоречий в законодательстве и разработку предложений по его гармонизации; 2) оценка факторов развития транспортной системы с анализом влияния конкуренции, спроса и технологий на работу перевозчиков, а также определение ключевых проблем в организации перевозок и безопасности; 3) разработка механизмов оптимизации управления через обоснование создания единого координационного центра, предложения по цифровизации и оптимизации пассажиропотоков, рекомендации по совершенствованию тарифной политики и инфраструктуры.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели и решения выделенных задач были использованы следующие методы: *теоретический анализ* – для формирования теоретической базы и определения ключевых понятий; *сравнительный анализ* – для сопоставления различных подходов к управлению предприятиями пассажирского транспорта; *обобщения* – для формирования выводов и рекомендаций на основе результатов анализа и разработки авторского видения развития управления пассажирским транспортом Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования и их обсуждение

Функционирование и развитие системы управления предприятиями пассажирского транспорта представляет собой неотъемлемый элемент социально-экономической системы, эффективность которого напрямую зависит от степени организационной структурированности.

В ДНР координация деятельности предприятий пассажирского транспорта осуществляется Министерством транспорта совместно с администрацией г. Донецка. Организационная структура Министерства транспорта включает Департамент автомобильного и железнодорожного транспорта, а также Департамент автомобильных дорог, каждый из которых выполняет специфические функции. Департамент автомобильного и железнодорожного транспорта участвует в формировании

государственной транспортной политики, разработке нормативно-правовой базы, координации реализации стратегических направлений развития отрасли, а также подготовке предложений по корректировке транспортной стратегии. Департамент автомобильных дорог осуществляет функции по разработке государственной политики в сфере дорожного хозяйства, включая развитие дорожной сети, совершенствование инфраструктуры, организацию содержания и ремонта автомобильных дорог, мостов и искусственных сооружений, а также обеспечение безопасных условий для бесперебойного транспортного движения. Деятельность данных структурных подразделений направлена на создание эффективной системы управления транспортным комплексом республики [12].

В процессе интеграции в правовое поле России организационная структура Министерства транспорта Донецкой Народной Республики сохранила прежние наименования и функциональные подразделения, однако нормативно-правовая база подверглась существенной трансформации в связи с введением в действие ключевых федеральных законодательных актов, включая Федеральный закон от 08.11.2007 № 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» [13], Федеральный закон от 30.10.2018 № 386-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации» [14], а также Федеральный закон от 10.12.1995 № 196-ФЗ «О безопасности дорожного движения» [15]. Параллельно с этим сохраняет свою актуальность комплекс нормативных документов, принятых в ранний период становления Донецкой Народной Республики, таких как Закон ДНР «Об автомобильных дорогах» [16], Закон ДНР «О дорожном движении» [17], Закон ДНР «О транспорте» [18], Закон ДНР «Об автомобильном транспорте» [19] и Закон ДНР «О городском электрическом транспорте» [20], которые, несмотря на адаптацию к российскому законодательству, продолжают регулировать отдельные аспекты транспортной деятельности. Анализ действующего законодательства свидетельствует о необходимости систематизации правовых норм в условиях динамично развивающейся транспортной системы, особенно в части организации пассажирских перевозок, где наблюдается дублирование и противоречие между отдельными положениями федеральных и республиканских нормативных актов. Формирование единого механизма правового регулирования в данной сфере требует гармонизации законодательной базы с учётом как федеральных стандартов, так и региональных особенностей транспортного комплекса ДНР, что предполагает разработку чётких критериев разграничения полномочий между различными уровнями управления и устранения правовых коллизий в регулировании пассажирских перевозок.

Координация усилий всех субъектов хозяйственной деятельности для достижения стратегических целей социально-экономического развития ДНР осуществляется Правительством ДНР, что подчёркивает системный характер управления организационными процессами. Организация, как социально-экономическая категория, обладает дуалистической природой: с одной стороны, она представляет собой управляемую систему совместной деятельности, с другой – выступает ключевой управленческой функцией, обеспечивающей целенаправленное воздействие на производственные процессы. Данная дихотомия не содержит внутренних противоречий, поскольку организационная функция порождает и поддерживает существование самой управляемой системы, что подтверждается исследованиями [21; 22; 23].

Динамичность организационных структур обуславливает необходимость постоянного управленческого воздействия (менеджмента), направленного на поддержание устойчивости системы, устранение отклонений от заданных параметров и обеспечение операционного единства предприятия. Процесс развития организаций пассажирского транспорта характеризуется качественными преобразованиями, повышающими их адаптационный потенциал и операционную эффективность в условиях изменяющейся внешней среды. Такие трансформации

реализуются через механизм управленческих решений, обеспечивающих не только сохранение, но и приращение конкурентных преимуществ, расширение возможностей для достижения стратегических ориентиров при сохранении системной целостности предприятия.

Функционирование и развитие предприятий пассажирского транспорта представляют собой взаимосвязанные и взаимообусловленные процессы, отражающие диалектическое единство социально-экономической системы транспортной отрасли. Данная взаимосвязь находит своё выражение в системе количественных и качественных показателей, характеризующих состояние и динамику транспортного комплекса. Функционирование предприятий пассажирского транспорта как устойчивой производственной системы предполагает наличие трёх обязательных элементов: предметов труда, средств производства и квалифицированной рабочей силы. Критически важным условием эффективного функционирования является системное взаимодействие этих элементов, проявляющееся в преобразовании предметов труда посредством средств производства, профессиональном владении персоналом производственными технологиями, а также соответствии результатов труда потребительскому спросу [21; 22].

Процесс развития транспортных предприятий характеризуется качественными преобразованиями всех элементов производственной системы, включая модернизацию материально-технической базы, совершенствование технологических процессов и повышение квалификационного уровня персонала. Ключевыми индикаторами развития выступают: внедрение инновационных технологий перевозочного процесса, рост производительности труда, улучшение качества транспортного обслуживания, а также формирование новых организационно-экономических механизмов управления. Особое значение имеет способность транспортных предприятий к генерации новых конкурентных преимуществ, обеспечивающих устойчивое функционирование в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры и возрастающих требований к качеству транспортных услуг. При этом развитие транспортной системы должно рассматриваться как непрерывный процесс, направленный не только на адаптацию к внешним изменениям, но и на активное формирование новых стандартов транспортного обслуживания населения.

Пассажирские перевозки представляют собой ключевой элемент транспортной системы, выполняющий важнейшую социально-экономическую функцию обеспечения мобильности населения. Как специфический вид транспортной продукции, пассажирские перевозки характеризуются комплексным воздействием на все сферы общественной жизни, выступая материальной основой экономических, социальных и политических взаимодействий. Современные предприятия пассажирского транспорта функционируют в условиях постоянно возрастающего спроса, обусловленного такими фундаментальными факторами, как рост материального благосостояния населения, урбанизация, развитие производственных и культурных связей, а также повышение мобильности различных социальных групп. Особенностью спроса на пассажирские перевозки является его качественная природа – большинство факторов, определяющих объём и структуру перевозок (таких как изменение образа жизни, развитие туристической активности, трансформация трудовой миграции), носят преимущественно качественный характер и с трудом поддаются формализации, тогда как количественно измеримы лишь отдельные параметры (уровень доходов населения, тарифы на перевозки, транспортная подвижность).

Развитие пассажирского транспорта в современных условиях характеризуется возрастанием его роли как системообразующего элемента социальной инфраструктуры, что проявляется в усилении взаимосвязи между качеством транспортного обслуживания и уровнем экономического развития территорий. При этом трансформация пассажирских перевозок происходит под воздействием технологической модернизации транспортных систем, изменения потребительских

предпочтений и новых требований к экологичности и энергоэффективности транспортных услуг. Особого внимания заслуживает растущая дифференциация спроса на пассажирские перевозки, обусловленная как социально-демографическими изменениями, так и появлением новых моделей транспортного поведения, что требует от транспортных предприятий развития адаптационных механизмов и гибких систем управления перевозочными процессами.

Функционирование предприятий пассажирского транспорта представляет собой динамический процесс, характеризующийся трансформацией управленческих механизмов, модернизацией подвижного состава, совершенствованием тарифной политики и внедрением информационных технологий, что в совокупности обеспечивает устойчивость и конкурентоспособность транспортных систем. Эволюция данной сферы предполагает переход на качественно новый уровень организации перевозочного процесса, проявляющийся в обновлении материально-технической базы, оптимизации скоростных режимов при соблюдении требований безопасности, формировании сбалансированной тарифной системы и развитии транспортной инфраструктуры. Ключевым фактором устойчивого развития становится комплексное внедрение инновационных управленческих решений, включая цифровизацию процессов управления, совершенствование нормативно-правового регулирования и обеспечение безопасности транспортного процесса.

Диалектическая взаимосвязь функционирования и развития транспортных систем проявляется в их способности адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям при сохранении операционной стабильности. Современные информационные технологии выступают катализатором качественных преобразований в сфере пассажирских перевозок, обеспечивая принципиально новые подходы к организации транспортного обслуживания и управлению предприятиями. Эффективность данных преобразований достигается за счёт системной интеграции управленческих решений, требующей глубокой научной проработки всех аспектов транспортной деятельности. В условиях возрастающей сложности транспортных систем особую актуальность приобретает создание централизованной модели управления городскими пассажирскими перевозками, предусматривающей консолидацию функций транспортного обеспечения, логистики, организации дорожного движения и инфраструктурного развития в рамках единого управляющего органа. Подобная оптимизация организационной структуры позволяет существенно повысить эффективность принятия управленческих решений и обеспечить сбалансированное развитие всей транспортной системы.

Совершенствование системы управления предприятиями пассажирского транспорта требует структурной реорганизации с применением современных методов и моделей принятия управленческих решений, предполагающей разработку инновационных схем управления, трансформацию транспортных процессов посредством внедрения интеллектуальных систем регулирования дорожного движения, повышение стандартов качества обслуживания пассажиров и оптимизацию выпуска подвижного состава на маршруты, а также реализацию системы непрерывного мониторинга оперативной обстановки на маршрутной сети с возможностью оперативного принятия управленческих решений в режиме реального времени, что в совокупности обеспечивает повышение эффективности функционирования транспортной системы и качества предоставляемых услуг.

Механизм управления представляет собой ключевую подсистему общей системы управления, выполняющую активную преобразующую функцию путём целенаправленного воздействия на детерминанты эффективности управляемого объекта. Данная категория характеризуется структурной сложностью и включает пять взаимосвязанных компонентов: целевые установки, их количественные измерители, управляемые факторы, методы воздействия и ресурсное обеспечение. В практической деятельности предприятий применяются различные комбинации экономических,

мотивационных, организационно-административных и правовых методов управления, реализуемых через имеющиеся материальные, финансовые и организационные ресурсы [24; 25; 26]. Специфика конкретного механизма управления определяется уникальным сочетанием его элементов, формируемым в процессе принятия управленческих решений, при этом временные параметры функционирования механизма варьируются в зависимости от горизонта планирования – стратегическое управление оперирует долгосрочными механизмами, ориентированными на перспективные цели развития, в то время как оперативное управление использует краткосрочные регулирующие воздействия. Важнейшей характеристикой эффективного управленческого механизма является его способность обеспечивать согласованное взаимодействие всех структурных компонентов для достижения поставленных стратегических и тактических целей предприятия.

В современных условиях транспортного комплекса ДНР автомобильный транспорт занимает доминирующее положение, что обусловлено его повышенной мобильностью и адаптивностью к потребностям пользователей в сложившейся социально-экономической ситуации. Характерными особенностями отрасли выступают: интенсивная конкурентная среда, преобладание предприятий малого и среднего масштаба деятельности, а также необходимость обслуживания разнотипных маршрутов, что актуализирует проблему повышения конкурентоспособности перевозчиков. Проведенный анализ факторов управления транспортной системой выявил ключевую роль конкурентных отношений как детерминанты эффективности функционирования пассажирских перевозок. Обеспечение безопасности транспортного процесса требует создания эффективного механизма государственного регулирования, основанного на совершенствовании нормативно-правовой базы в соответствии с современными требованиями к качеству перевозок. Реализация данного подхода позволит гарантировать необходимый уровень безопасности, комфорта и надёжности автомобильных пассажирских перевозок [27], что особенно значимо в условиях трансформации транспортной системы региона.

В ДНР наблюдается фрагментированная система контроля за работой пассажирского транспорта, осуществляемая параллельно городскими администрациями и Министерством транспорта, что создаёт необходимость разработки чёткого механизма дотирования предприятий за перевозку льготных категорий пассажиров, аналогичного существующему в Российской Федерации, где данный процесс регламентируется Министерством транспорта РФ как уполномоченным федеральным органом исполнительной власти. В условиях интеграции ДНР в правовое поле Российской Федерации как нового субъекта федерации возникают значительные организационно-правовые сложности, связанные как с особым статусом Республики, так и с необходимостью адаптации обширного нормативно-правового массива, регулирующего транспортную отрасль, включая вопросы ресурсного обеспечения, безопасности перевозок и инвестиционной деятельности. Ключевые функции государственного управления транспортной системой включают финансовое регулирование (тарифообразование и субсидирование), контроль качества транспортных услуг (соблюдение стандартов перевозок, мониторинг работы на маршрутах, стимулирование улучшения сервиса) и обеспечение безопасности дорожного движения, реализуемые через традиционные управленческие функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль [28, с. 30]. Особую значимость приобретает управление пассажиропотоками, включающее анализ спроса и оптимизацию распределения перевозок между видами транспорта и формами организации движения, что способствует повышению скоординированности работы перевозчиков и эффективности транспортной системы в целом.

Выводы

Функционирование и развитие системы управления предприятиями пассажирского транспорта в ДНР представляет собой сложный динамический процесс, требующий

комплексного подхода к организационным, правовым и технологическим аспектам. Анализ современного состояния отрасли выявил необходимость совершенствования механизмов государственного регулирования, включая гармонизацию нормативно-правовой базы с федеральным законодательством Российской Федерации при сохранении учёта региональных особенностей транспортного комплекса ДНР. Ключевыми направлениями оптимизации системы управления являются: централизация контрольных функций, разработка чёткого механизма дотирования перевозок льготных категорий пассажиров, внедрение современных методов управления на основе цифровых технологий, а также создание интегрированной системы мониторинга транспортных процессов. Особое значение приобретает необходимость структурной реорганизации управления отраслью с консолидацией полномочий и созданием единого координационного центра, что позволит устранить существующую фрагментарность в регулировании пассажирских перевозок. Реализация предложенных мер будет способствовать повышению эффективности транспортной системы, обеспечению безопасности и качества перевозок, а также созданию условий для устойчивого развития пассажирского транспорта в условиях интеграции ДНР в транспортную систему Российской Федерации. Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать разработка методик оценки эффективности управления пассажирскими перевозками и создание адаптивных моделей регулирования транспортной системы с учётом динамично изменяющихся социально-экономических условий региона.

Список источников

1. Берко А. К. Современные инструменты государственного управления системой городского пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики // Менеджер. 2020. № 4(94). С. 12-17. EDN: BGUBEY.
2. Будрина Е. В. Классификация видов интеграции и диверсификации в транспортной деятельности // Экономика и менеджмент на транспорте. Выпуск 1. Сб. науч. тр. СПб.: СПбГИЭУ, 2000. С. 182-200.
3. Гуленко П. И., Тимофеев А. И. Влияние транспортной инфраструктуры на региональное развитие // Актуальные вопросы развития экономики России. Сборник статей научно-практической конференции. Воронежский филиал МИИТ, кафедра экономической теории и менеджмента РОАТ МИИТ. 2016. С. 23-36.
4. Дшхунян В. Л. Процессы и менеджмент качества в развитии экономических успехов предприятия. Москва: Трек, 2005. 144 с.
5. Козлов В. С. Специфика организации управления предприятиями непроизводственной сферы (транспортная отрасль) // Сборник научных трудов Донецкого института железнодорожного транспорта. 2018. № 48. С. 24-31. EDN: YVXMBF.
6. Куршакова Н. Б. Организация управления транспортным предприятием: учебник; учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте. Том 2. Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2022. 368 с. ISBN 978-5-907479-14-2. EDN: CNCUTR.
7. Перспективные технические решения контроля движения транспортных средств при перевозках / А. В. Марусин, И. К. Данилов, А. В. Марусин, И. В. Ворожейкин // Вестник гражданских инженеров. 2017. № 6(65). С. 285-290. <https://doi.org/10.23968/1999-5571-2017-14-6-285-290>. EDN: YPNFYW.
8. Молокович А. Д. Транспортная логистика: учебник. Минск: Вышэйшая школа, 2019. 463 с.

9. Петрова А. В. Регулирование сферы транспортных услуг на государственном и муниципальном уровнях // Государственное управление. Электронный вестник. 2009. № 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-sfery-transportnyh-uslug-na-gosudarstvennom-i-munitsipalnom-urovnyah>.
10. Припотень В. Ю. Выбор критериев оптимальности для оценки эффективности транспортной логистической системы // Торговля и рынок: научный журнал, выпуск № 4(44), Том 2, 2017. Донецк: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2017. С. 86-93.
11. Чегодаев Б. В. Комплексный механизм реализации государственной политики в сфере пассажирских перевозок как вектор развития экономики Донецкой Народной Республики // Вести Автомобильно-дорожного института. 2021. № 2(37). С. 147-153. EDN: VIKIT.
12. Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. Донецк: МИНТРАНС ДНР, 2020. URL: <http://donmintrans.ru/deyatelnost>.
13. Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта: федер. закон РФ от 18.10.2007 № 259-ФЗ, принят Гос. Думой: действующая ред. по состоянию на 08.11.2007 // КонсультантПлюс: надёжная правовая поддержка. Москва, 2022. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388/.
14. О внесении изменений в Федеральный закон «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: федер. закон РФ от 22.12.2017 № 480-ФЗ, принят Гос. Думой: действующая ред. по состоянию на 29.12.2017 // Консультант Плюс: надёжная правовая поддержка. Москва, 2023. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286780/.
15. О безопасности дорожного движения: федер. закон РФ от 15.11.1995 № 196-ФЗ, принят Гос. Думой: действующая ред. по состоянию на 14.04.2023 // КонсультантПлюс: надёжная правовая поддержка. Москва, 2023. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8585/.
16. Об автомобильных дорогах: закон ДНР от 11.12.2015 № 96-ИНС, принят постановлением Народного Совета: действующая ред. по состоянию на 16.03.2020 // Народный Совет Донецкой Народной Республики. Донецк, 2021. URL: <https://dnrsovet.su/zakon-ob-avtomobilnyh-dorogah-donetskoj-narodnoj-respubliki/>.
17. О дорожном движении: закон ДНР от 17.04.2015 № 41-ИНС, принят постановлением Народного Совета: действующая ред. по состоянию на 03.07.2020 // Народный Совет Донецкой Народной Республики. Донецк, 2021. URL: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-dorozhnom-dvizhenii/>.
18. О транспорте: закон ДНР от 27.03.2015 № 27-ИНС, принят постановлением Народного Совета: действующая ред. по состоянию на 16.03.2020 // Народный Совет Донецкой Народной Республики. Донецк, 2021. URL: <https://dnrsovet.su/zakon-o-transporte/>.
19. Об автомобильном транспорте: закон ДНР от 21.08.2015 № 77-ИНС, принят постановлением Народного Совета: действующая ред. по состоянию на 21.06.2019 // Народный Совет Донецкой Народной Республики. Донецк, 2021. URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-avtomobilnom-transporte/>.
20. О городском электрическом транспорте: закон ДНР от 16.10.2015 № 93-ИНС, принят постановлением Народного Совета: действующая ред. по состоянию на 16.03.2020 // Народный Совет Донецкой Народной Республики. Донецк, 2021. URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-o-gorodskom-elektricheskom-transporte-donetskoj-narodnoj-respubliki/>.
21. Социальный менеджмент: учебник / под ред. Д. В. Валового; Акад. труда и соц. отношений, Гос. ун-т упр. 2-е изд. Москва: Интел-Синтез, 2000. 392 с.

22. Конституция Донецкой Народной Республики; принята Верховным Советом от 14.05.2014 № 1-1: действующая ред. по состоянию на 06.03.2020 // Правительство Донецкой Народной Республики. Донецк, 2018-2021. URL: <https://pravdnr.ru/npa/konstitucziya-doneczkoj-narodnoj-respubliki/>.

23. Организация взаимодействия властных и предпринимательских структур в сфере городских пассажирских перевозок: на примере г. Владивостока: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика предпринимательства / Белозерцева Н. П.; науч. рук. Ембулаев В. Н.; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. Владивосток, 2010. 199 с.

24. Дятлов В. В. Управление потенциалом транспортных предприятий в условиях современных вызовов // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ. Сер.: Государственное управление / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Донецк, 2022. № 27. С. 232-241.

25. Петрова А. В. Регулирование сферы транспортных услуг на государственном и муниципальном уровнях // Государственное управление. Электронный вестник. 2009. № 18. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2009/vipusk_18_mart_2009_g./petrova.pdf.

26. Ерзылева А. А. Механизмы муниципального управления предприятиями общественного сектора в сфере пассажирских перевозок (на примере г. Рязань): автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика); [место защиты: Ин-т регион. эконом. исследований]. Москва, 2011. 24 с.

27. Дятлов В. В. Государственный контроль регулирования механизма безопасности дорожного движения // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ. Сер.: Государственное управление / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». 2022. № 26. С. 13-20.

28. Будрина Е. В. Механизм управления системой городского пассажирского транспорта // Транспорт Российской Федерации. 2012. № 3-4(40-41). С. 30-33.

Информация об авторах

О. М. Коробейникова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и предпринимательство»;

А. В. Кретьова – доктор экономических наук, доцент, проректор.

Information about the authors

O. M. Korobeynikova – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship;

A. V. Kretova – Doctor of Economics, Associate Professor, Vice Rector.

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 10.06.2025; одобрена после рецензирования 17.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 10.06.2025; approved after reviewing 17.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 99-110.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):99-110.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК: 338.48

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15845669>

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ КОМАНД

Артём Дмитриевич Левченко¹, Игорь Очкин²

^{1,2}Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
г. Санкт-Петербург, Россия

¹artemlevchenkod@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-3199-8707>

²igor_ochkin@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-1155-2102>

Аннотация. Основной целью написания статьи явился анализ современного состояния развития цифровой культуры в командах организаций России и определение ключевых направлений её формирования с учётом роста требований к эффективности совместной работы в условиях цифровизации и гибридных форматов. Ввиду многогранности понятия «цифровая культура», в статье на основе анализа научных подходов уточнено его определение с акцентом на свойствах, отражающих современные реалии цифровой трансформации. Среди таких свойств: системность, адаптивность, коммуникационная зрелость, нормативность, стратегическая направленность. Авторами проанализированы теоретические положения и практические кейсы, характеризующие текущий уровень, тенденции развития цифровой культуры, а также её ключевые компоненты. Определено, что цифровые навыки и инструменты коллаборации, как важнейшие элементы культуры, активно развиваются в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости. Выявлена неравномерность развития цифровой культуры в командах, на которую влияют как факторы, непосредственно связанные с цифровизацией (скорость технологических изменений), так и внешние по отношению к ней (ограниченность ресурсов в малых и средних предприятиях). Среди ключевых барьеров развития цифровой культуры в командах следует выделить сопротивление персонала изменениям, недостаток стратегического подхода и сложности оценки эффективности, а также необходимость интеграции новых цифровых практик в традиционные бизнес-процессы. Эти факторы усложняют задачи формирования устойчивой культуры. Повышение требований к скорости коммуникации, эффективности удалённого взаимодействия и адаптивности команд вынуждает организации целенаправленно формировать цифровую культуру. С этой задачей успешно справляется создание комплексных цифровых экосистем. Практическая значимость исследования заключается в выявлении специфических факторов (особенно для малого и среднего предпринимательства) и разработке адаптированных рекомендаций, которые необходимо учитывать при проектировании программ развития цифровой культуры команд в организациях.

Ключевые слова: цифровая культура, цифровые навыки, гибридная работа, цифровая трансформация, малый и средний бизнес, управление изменениями

Для цитирования: Левченко А. Д., Очкин И. Теоретические основания формирования цифровой культуры команд // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 99-110. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15845669>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

THEORY BASES OF FORMATION OF DIGITAL CULTURE OF TEAMS

Artem D. Levchenko¹, Igor Ochkin²

^{1,2}Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics,
Saint-Petersburg, Russia

¹artemlevchenkod@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-3199-8707>

²igor_ochkin@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-1155-2102>

Abstract. The primary goal of this article is to analyze the current state of digital culture development in organizational teams in Russia and identify key directions for its formation, considering growing demands for collaborative efficiency amid digitalization and hybrid work formats. Given the multifaceted nature of the concept "digital culture," the study refines its definition through analysis of scholarly approaches, emphasizing properties reflecting modern realities of digital transformation: systemicity, adaptability, communication maturity, normativity, and strategic focus. The author examines theoretical frameworks and practical case studies characterizing current levels, development trends, and core components of digital culture. Findings indicate that digital skills and collaboration tools – as critical cultural elements – are actively advancing in companies with high digital maturity. Uneven development of digital culture across teams was identified, influenced both by digitalization-specific factors (pace of technological change) and external factors (resource constraints, especially in SMEs). Key barriers to digital culture development in teams include employee resistance to change, lack of strategic planning, challenges in effectiveness evaluation, and the need to integrate new digital practices into traditional business processes. These factors complicate sustainable culture formation. Rising demands for communication speed, remote interaction efficiency, and team adaptability compel organizations to deliberately cultivate digital culture. This challenge is effectively addressed through establishing comprehensive digital ecosystems. The practical significance of the research lies in identifying context-specific factors (particularly for SMEs) and developing tailored recommendations essential for designing team digital culture development programs in organizations.

Keywords: digital culture, digital skills, hybrid work, digital transformation, small and medium-sized enterprises, change management

For citation: Levchenko A. D., Ochkin I. Theory bases of formation of digital culture of teams // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):99-110. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15845669>.

Введение

В условиях глобальной цифровизации экономики и социальной сферы одной из важнейших предпосылок устойчивого развития организаций становится наличие у работников высокого уровня цифровой культуры. Цифровые технологии всё глубже проникают в профессиональную деятельность, изменяя характер взаимодействия между сотрудниками, способы организации труда и механизмы управления персоналом. Особенно остро необходимость формирования цифровой культуры проявляется в работе команд, где эффективность совместной деятельности напрямую зависит от уровня освоения цифровых инструментов, навыков онлайн-коммуникации и понимания этических норм поведения в цифровой среде.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является анализ факторов формирования цифровой культуры в команде, выявление ключевых компонентов, оказывающих влияние на её развитие, а также разработка практических рекомендаций по повышению уровня цифровой зрелости трудовых коллективов.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- определить понятие «цифровая культура» и проанализировать его эволюцию в научной литературе;
- выявить основные элементы цифровой культуры в профессиональной среде;
- рассмотреть особенности функционирования команд в условиях цифровизации и влияние цифровой культуры на их эффективность;
- проанализировать существующие методы и практики развития цифровой культуры в организациях;
- предложить рекомендации по формированию устойчивой цифровой культуры в команде на основе анализа теоретических и практических данных.

Методы исследования

При подготовке статьи использован комплекс взаимодополняющих методов. Теоретическая база сформирована посредством анализа российских научных публикаций по проблемам цифровизации, управления командами и корпоративной культуры. Использование методов анализа, синтеза, сравнения, дедуктивного и индуктивного методов позволили выявить структурные компоненты цифровой культуры команд, факторы эффективности и разработать рекомендации для организаций с учётом ресурсных ограничений.

Результаты исследования и их обсуждение

Понятие «цифровая культура» активно используется в современной научной литературе, однако его определение не является унифицированным. Большинство исследователей рассматривают его как совокупность ценностей, норм, знаний, навыков и практик, связанных с использованием цифровых технологий в различных сферах жизни общества. В контексте профессиональной деятельности цифровая культура приобретает специфический смысл, выступая как система устойчивых поведенческих установок, позволяющих эффективно взаимодействовать в условиях цифровизации. Более того, взаимодействие происходит не в физическом пространстве, а уже в цифровом, где восприятие пользователей меняется, и их модель восприятия будет строиться на экранах, что характерно для активных пользователей – это нелинейное ризоматичное чтение [1, с. 127-130].

Исторически развитие понятия «цифровая культура» прошло несколько этапов. На начальном этапе акцент делался на цифровую грамотность, под которой понимались базовые технические навыки работы с компьютером и интернетом. Однако с развитием технологий стало очевидным, что одних технических знаний недостаточно для полноценного функционирования в цифровом пространстве. Это привело к появлению более широкого понятия – цифровой компетентности, которая включает не только практические навыки, но и способность анализировать информацию, соблюдать этические нормы, защищать данные и взаимодействовать в цифровой среде. Кроме вышеперечисленного, можно выделить, что большая часть взаимодействия происходит в пространстве, которое физически не достичь, а также характерно для текущего времени – это использование мессенджеров, социальных сетей и их произвольных продуктов, где уже зарождается своя норма общения, взаимодействия, свои роли, этика и др. [2, с. 29-30].

В дальнейшем произошёл переход от рассмотрения индивидуальных навыков к изучению коллективных аспектов цифровой культуры, особенно в профессиональной сфере. Согласно исследованиям, проведённым в рамках организационной психологии и управления персоналом, формирование общей цифровой культуры коллектива становится важным фактором повышения продуктивности, адаптивности

и коммуникационной эффективности. Кроме самого факта потребности внедрения персонала в цифровое пространство организации, требуется понимание психологии современного человека, как он взаимодействует в таком пространстве, изменение его поведения, а также, вероятно, требуется разработка специализированных психологических тестов, чтобы понимать работника и его слабые и сильные стороны. В совокупности такой подход позволит на ранних этапах выявлять и разделять персонал по психотипу, но такой подход потребует достаточных денежных вливаний и преобразования найма персонала, а также проведение работы с уже имеющимся персоналом, что может быть затруднительно и малоэффективно.

На основе анализа научных публикаций можно выделить несколько ключевых компонентов цифровой культуры, которые обеспечивают её целостность и функциональную значимость:

1. Цифровые компетенции – это техническая база цифровой культуры, включающая умение использовать программное обеспечение, работать с электронными документами, применять системы управления проектами [3, с. 36-37].

2. Цифровое мышление – способность анализировать информацию, принимать решения на основе данных, применять логические подходы к решению задач в цифровой среде. Оно связано с развитием критического мышления и готовностью к постоянному обучению, способностью справляться с информационным перегрузом, к креативности, способностью справляться с попытками «атаки» различных цифровых продуктов и др. [4, с. 108-110].

3. Коммуникационная культура в цифровой среде включает знание правил онлайн-взаимодействия, умение формулировать свои мысли в текстовой форме, учитывать особенности невербальной коммуникации в цифровом формате, а также соблюдение этических норм в сетевом общении. Особенности такой культуры будут повышенная конкурентность, множество источников взглядов и информации, несистемность, а значит присуща будет противоречивость [5, с. 60-69]. Отдельно хотелось бы выделить ряд проблем и особенностей при такой коммуникации, а именно: формирующуюся нервозность пользователей, инфантилизм, желание укрыться от проблем в сети, закрытость вне рамок привычного круга общения в сети, подверженность информационному шуму, неспособность концентрироваться на длительных задачах и др.

4. Этические и правовые аспекты – понимание границ допустимого в цифровом пространстве, осознанное отношение к вопросам конфиденциальности, защиты информации и авторского права [6].

5. Готовность к изменениям и адаптации – один из важнейших элементов цифровой культуры, поскольку технологии развиваются быстро, и успешные сотрудники должны быть готовы к постоянному освоению новых инструментов и методов работы.

Эти компоненты тесно взаимосвязаны и формируют целостную систему, позволяющую индивиду или коллективу эффективно функционировать в условиях цифровизации.

В условиях современного рынка труда, где всё большее число компаний внедряет удалённый и смешанный форматы работы, значение цифровой культуры возрастает. В профессиональной среде она выступает не просто как набор технических навыков, а как фактор корпоративной культуры, влияющий на уровень доверия, сплочённости команды и мотивированности сотрудников.

При высоком уровне цифровой культуры в организации возможно:

- снизить порог вхождения новых сотрудников в рабочие процессы;
- повысить скорость принятия решений;
- улучшить качество межличностного взаимодействия;
- минимизировать ошибки, связанные с недопониманием в цифровой коммуникации.

Требуется выделить особое значение развития цифровой культуры в компаниях, где работают многонациональные и межпоколенческие команды, поскольку в таких коллективах различаются не только языковые, но и культурные барьеры, усиленные

цифровыми особенностями восприятия информации. Именно в таких командах должен использоваться универсальный способ адаптации и сплочения персонала.

В современной науке существуют различные подходы к изучению цифровой культуры, среди которых можно выделить:

- феноменологический подход, рассматривающий цифровую культуру как новую форму человеческого бытия и социального взаимодействия;
- социокультурный подход, который видит цифровую культуру как результат влияния технологий на традиционные формы культуры;
- компетентностный подход, предполагающий развитие цифровой культуры через формирование конкретных навыков и умений;
- организационный подход, ориентированный на изучение цифровой культуры внутри компании как фактора стратегического развития.

Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и ограничения, поэтому наиболее продуктивным представляется интегративный подход, объединяющий теоретическую глубину феноменологического и социокультурного направлений с практической направленностью компетентностного и организационного подходов.

Современные организации всё чаще строят свою деятельность вокруг командной работы, которая обеспечивает гибкость, инновационность и высокую степень адаптации к изменяющимся условиям рынка. В условиях цифровизации роль команд значительно возрастает, поскольку большинство бизнес-процессов требуют координации усилий между специалистами из разных функциональных областей, часто находящихся в разных регионах или даже странах.

Команды становятся ключевым элементом реализации цифровых проектов, будь то разработка программного обеспечения, внедрение систем управления данными или трансформация маркетинговой стратегии с использованием big data. При этом эффективность таких команд напрямую зависит от уровня их цифровой зрелости, под которой понимается совокупность знаний, навыков, установок и практик, обеспечивающих успешное использование цифровых технологий для достижения организационных целей.

В зависимости от характера взаимодействия и используемых инструментов можно выделить несколько типов команд, существующих в современных организациях, которые можно разделить на 3 группы команд:

1. Традиционные команды: работают в офисе, основываясь на личном контакте, устной коммуникации и бумажных/локальных электронных документах. Цифровизация затрагивает их в меньшей степени, но всё же требует освоения базовых цифровых инструментов.

2. Смешанные (гибридные) команды: сочетают очный и удалённый форматы работы. Участники могут находиться как в офисе, так и дистанционно. Для их эффективного функционирования необходимы хорошо налаженные процессы цифрового взаимодействия и использования соответствующих платформ.

3. Удалённые (виртуальные) команды: полностью зависят от цифровых инструментов для выполнения задач, общения и координации. Эффективность таких команд во многом определяется уровнем цифровой культуры каждого участника, а также наличием общих стандартов и правил поведения в цифровом пространстве [7, с. 35-36].

Каждый из этих типов имеет свои особенности, однако все они сталкиваются с аналогичными проблемами при недостаточном уровне цифровой культуры внутри коллектива.

Цифровая культура оказывает комплексное влияние на работу команды, проявляясь через следующие ключевые факторы:

1. Коммуникация – в цифровой среде коммуникация становится более формализованной и текстоцентричной. Недостаток невербальных сигналов может привести к недопониманию, если участники команды не владеют навыками точного формулирования мыслей и соблюдения этических норм сетевого общения [8, с. 105-106].

2. Управление знаниями – эффективное распределение, хранение и использование информации являются критически важными в цифровых командах. Без развитой цифровой культуры возникают проблемы с доступом к данным, дублированием усилий и потерей знаний [9, с. 126-128].

3. Совместная работа в цифровых инструментах – использование таких платформ, как: Кабанчик, Яндекс.Трекер, Trello, Jira, Microsoft Teams, Slack и других, требует не только технических навыков, но и понимания принципов совместной деятельности в цифровом пространстве [10, с. 475]. Необходимо отметить, что часть из перечисленных программ ограничены в функционале или недоступны на территории РФ, аналогами могут послужить продукты от отечественных разработчиков, и потребуются изучать их функционал, доступность и отличия от аналогов отдельно.

4. Адаптивность и готовность к изменениям – в быстро меняющейся цифровой среде важно уметь осваивать новые инструменты и подходы. Сопротивление изменениям со стороны сотрудников – частая причина снижения продуктивности при внедрении новых технологий [11, с. 94-96].

Эти факторы показывают, что развитие цифровой культуры – это не просто обучение работе с конкретными программами, а формирование нового типа мышления и поведения, способствующего эффективному взаимодействию в команде.

Несмотря на растущее признание важности цифровой культуры, многие организации сталкиваются с рядом трудностей при её формировании. Наиболее распространённые проблемы включают:

1. Сопротивление персонала – особенно среди опытных специалистов, привыкших к традиционным методам работы. Это связано с психологическим барьером, страхом потери контроля или ухудшения профессиональных позиций.

2. Недостаток цифровых навыков – особенно в малом бизнесе и в организациях с ограниченными ресурсами на обучение персонала. Отсутствие базовой подготовки делает невозможным полноценное использование цифровых возможностей.

3. Отсутствие стратегического подхода – цифровизация зачастую сводится к формальному внедрению программного обеспечения без разработки долгосрочной стратегии развития цифровой культуры. Такой подход приводит к низкой вовлечённости сотрудников и неэффективному использованию технологий.

4. Формирование «цифрового расслоения» – различия в уровне цифровой культуры между сотрудниками могут привести к внутреннему конфликту интересов, снижению морального климата и ухудшению результатов работы команды [12, с. 30-33].

Для преодоления указанных проблем необходим системный подход, включающий обучение, корпоративную политику, лидерство и постоянную оценку уровня цифровой зрелости коллектива.

Перспективы развития цифровой культуры в командной работе связаны с дальнейшим совершенствованием образовательных программ, внедрением новых подходов к управлению знаниями и созданием благоприятной цифровой экосистемы в организациях. Особенно актуально это в контексте развития гибридных форм работы, когда требуется не просто освоить инструменты, но и выработать единые правила поведения, взаимодействия и ответственности в цифровом пространстве.

Кроме того, развитие искусственного интеллекта, автоматизации и аналитики данных открывает новые возможности для повышения эффективности команд, но одновременно предъявляет повышенные требования к уровню цифровой культуры участников. В этой связи формирование устойчивой цифровой культуры становится стратегической задачей, влияющей на конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе. Кроме того, повышаются требования к пониманию инструментов искусственного интеллекта, как именно работать с ними, их различия, как правильно сделать запрос, чтобы получить подходящий результат, а также как проверять результаты на достоверность.

Одним из ключевых направлений развития цифровой культуры в команде является обучение персонала, направленное на формирование у сотрудников необходимых знаний, навыков и установок для работы в цифровой среде. Современные организации всё чаще используют разнообразные образовательные подходы, включая:

- онлайн-курсы и вебинары – позволяют быстро охватить большое количество сотрудников и адаптировать программу под уровень подготовки;
- интерактивные тренинги и мастер-классы – способствуют практическому освоению инструментов и развитию коммуникационных навыков в цифровом пространстве;
- платформы электронного обучения (LMS) – такие как Moodle, Lectora, TalentLMS – дают возможность организовать гибкое и индивидуализированное обучение.

Важным элементом системы обучения является наставничество и адаптация в цифровой среде, когда более опытные сотрудники помогают коллегам осваивать новые технологии и нормы поведения в цифровом пространстве. Такой подход способствует не только технической подготовке, но и формированию общей цифровой этики внутри коллектива.

Эффективное использование цифровых инструментов коммуникации играет важную роль в развитии цифровой культуры команды. Среди наиболее популярных можно выделить:

- мессенджеры и платформы для видеоконференций (Slack, Microsoft Teams, Zoom) – обеспечивают оперативный обмен информацией и визуальный контакт между участниками удалённой или смешанной команды;
- системы управления проектами (Кабанчик, Яндекс.Трекер, Trello, Asana, Jira) – позволяют структурировать задачи, отслеживать прогресс выполнения и распределять ответственность между участниками;
- корпоративные порталы и внутренние вики-ресурсы – служат централизованными базами знаний, где хранится информация, документы, инструкции и другие материалы, необходимые для эффективной совместной работы [10, с. 475-476].

Важно, чтобы использование этих инструментов было не просто формальным внедрением, а частью общей стратегии развития цифровой культуры. Для этого необходимо:

- проводить обучение работе с инструментами;
- разрабатывать стандарты использования и правила взаимодействия;
- обеспечивать обратную связь и корректировку процессов.

Для устойчивого развития цифровой культуры в команде важно создать цифровую экосистему компании, которая включает в себя не только технические средства, но и культурные, организационные и правовые аспекты. Ключевые элементы такой экосистемы:

1. Корпоративная политика цифровизации – разработка документов, регулирующих использование технологий, защиту данных, права и обязанности сотрудников в цифровом пространстве.

2. Цифровая этика – определение норм поведения в онлайн-коммуникациях, соблюдение конфиденциальности, предотвращение кибербуллинга и других форм деструктивного поведения.

3. Инфраструктура поддержки – наличие технической поддержки, специалистов по цифровой трансформации, аналитиков данных и других профессий, обеспечивающих устойчивое развитие цифровой среды.

4. Обратная связь и оценка цифровой зрелости – регулярное проведение опросов, тестирований и интервью с сотрудниками для выявления уровня цифровой культуры и точек роста.

Создание такой экосистемы требует участия всех уровней управления и должно быть частью общей стратегии цифровой трансформации организации.

Развитие цифровой культуры невозможно без эффективного управления изменениями, поскольку внедрение новых технологий и практик всегда связано

с психологическим и организационным сопротивлением. Ключевыми принципами успешного управления изменениями являются:

- прозрачность целей и ожиданий;
- вовлечённость сотрудников в процесс изменений;
- предоставление обратной связи и корректировка действий;
- мотивация и признание усилий работников.

Особую роль в этом процессе играет лидерство, поскольку руководители должны не только понимать ценность цифровой культуры, но и демонстрировать её в своей деятельности. Лидер должен быть первым, кто использует цифровые инструменты, соблюдает нормы цифрового взаимодействия и поощряет своих подчинённых к развитию цифровых компетенций.

Формирование цифрового мышления – один из самых сложных, но важных аспектов развития цифровой культуры. Оно предполагает:

- готовность к постоянному обучению;
- умение анализировать данные и принимать решения на основе информации;
- критическое отношение к источникам информации;
- открытость к новым технологиям и методам работы.

Для развития цифрового мышления могут использоваться такие подходы, как:

- деловые чемпионаты и деловые игры;
- участие в цифровых лабораториях;
- кросс-функциональные проекты, требующие совместной работы с IT-специалистами;
- внедрение культуры экспериментов и ошибок как части процесса обучения.

Эти практики позволяют сотрудникам выходить за рамки привычных шаблонов и развивать не только технические, но и мыслительные навыки, необходимые в условиях цифровизации.

В последние годы многие российские компании активно внедряют практики развития цифровой культуры, особенно в условиях роста удалённой работы и цифровизации бизнес-процессов. Одним из ярких примеров является Сбербанк России, который провёл масштабную трансформацию своей внутренней корпоративной культуры под влиянием цифровых технологий.

Сбербанк разработал комплексную программу повышения цифровой грамотности сотрудников, включающую:

- онлайн-курсы на платформе СберУниверситет;
- тренинги по работе с цифровыми инструментами (CRM-системы, аналитика данных);
- внедрение единой экосистемы взаимодействия через внутренние порталы и мобильные приложения.

Результатом стало повышение скорости принятия решений, снижение уровня ошибок и улучшение качества межфилиального взаимодействия [13].

Ещё одним успешным примером является Яндекс, где цифровая культура формировалась не только через обучение, но и через создание собственной цифровой экосистемы. Компания активно использует:

- корпоративный портал с единым доступом ко всем ресурсам;
- систему внутренних блогов и дискуссионных площадок для обмена знаниями;
- автоматизированные системы оценки производительности и обратной связи.

Особое внимание уделяется развитию цифрового мышления: регулярно проводятся между разными командами соревнования, внутренние стартап-чемпионаты и организация проектов между отделами, способствующие развитию навыков совместной работы в цифровой среде [14, с. 8-12].

Анализ успешных кейсов позволяет выделить общие факторы, способствующие эффективному развитию цифровой культуры:

1. Интеграция обучения в повседневную работу – когда цифровые навыки осваиваются в контексте реальных задач, это повышает их практическую ценность и вовлечённость сотрудников.

2. Поддержка со стороны руководства – участие лидеров в процессе изменения культурных установок значительно усиливает эффект от внедряемых программ.

3. Создание цифровой экосистемы – наличие единой платформы, правил взаимодействия и доступа к информации обеспечивает устойчивость изменений.

4. Обратная связь и адаптация – регулярное тестирование и корректировка программ позволяет учитывать специфику организации и потребности сотрудников.

Эти принципы могут быть использованы и другими организациями при планировании программ развития цифровой культуры в своих коллективах.

Хотя представленные кейсы относятся к крупным корпорациям, их опыт может быть частично адаптирован и применён в малом бизнесе, государственных учреждениях и образовательных организациях. Например:

- в малом бизнесе возможно внедрение простых цифровых инструментов (например: Кабанчик, Яндекс.Трекер, Trello, Zoom, Google Docs), с последующим обучением сотрудников их использованию. Часть из перечисленных цифровых решений могут работать ограниченно или вовсе уйти окончательно: потребуется изучение рынка и при внедрении решений – закладывать данные риски;

- важно начать с создания стандартов цифрового взаимодействия и внедрения электронных документов;

- необходимо формировать цифровую культуру ещё на этапе подготовки сотрудников, включая её как элемент на время адаптации.

Важно понимать, что успех зависит не только от выбора технологий, но и от готовности коллектива к изменениям, наличия поддержки руководства и системного подхода к обучению и развитию.

Малые и средние предприятия (МСП) сталкиваются с рядом ограничений при внедрении цифровой культуры:

- ограниченные финансовые и временные ресурсы;

- слабая IT-инфраструктура;

- недостаточная подготовка персонала;

- сопротивление изменениям со стороны руководства и сотрудников [15, с. 56-61].

Однако именно в МСП есть ряд преимуществ, которые можно использовать для более быстрого внедрения цифровых практик:

- небольшая численность команды;

- высокая степень личного взаимодействия между сотрудниками;

- отсутствие бюрократических барьеров на уровне управления.

Эти особенности позволяют внедрять цифровую культуру с меньшими затратами, чем в крупных организациях, при условии системного подхода и поддержки руководства.

На основе анализа кейсов и научных исследований предложены следующие практические рекомендации:

1. Постепенное внедрение цифровых инструментов. Вместо масштабного перехода начинать с базовых решений: Кабанчик, Яндекс.Трекер, Google Drive, Telegram. Это снижает порог входа и позволяет сотрудникам привыкнуть к цифровому взаимодействию, но при использовании иностранных программ велик риск ухода или ограничения впоследствии, что требует, как отмечалось ранее, подходить более осознанно к выбору продуктов и компаний.

2. Обучение через наставничество и внутренние тренинги. Проводить регулярные мини-обучения, использовать опыт более продвинутых сотрудников. Такой метод способствует не только технической подготовке, но и формированию общей цифровой этики внутри коллектива.

3. Разработка минимальных стандартов цифрового взаимодействия. Установить правила использования электронной почты, чатов, общих документов. Это помогает избежать недопонимания и формирует культуру дисциплинированного цифрового поведения.

4. Использование бесплатных образовательных ресурсов. Использовать онлайн-курсы на обучающих платформах, материалы видеохостингов, программы поддержки МСП. Регулярное обучение даже в таком формате положительно влияет на уровень цифровой зрелости команды.

5. Формирование цифрового лидерства. Руководители должны демонстрировать цифровое поведение и поддерживать инициативы. Лидерство играет ключевую роль в принятии изменений.

6. Создание системы обратной связи. Проводить анкетирование, собирать отзывы, корректировать программы развития. Это позволяет видеть точки роста и своевременно реагировать на запросы сотрудников.

7. Гибридные модели обучения и работы. Сочетать очное обучение с цифровыми инструментами для повышения вовлечённости. Особенно актуально для организаций, где удалённая работа только начинает развиваться.

8. Интеграция цифровой культуры в HR-процессы. Оценивать цифровые навыки при найме, адаптации и оценке эффективности сотрудников. Это создаёт устойчивую систему развития.

9. Поощрение экспериментов и цифровых инициатив. Проведение между командами соревнований, внедрение идей сотрудников по улучшению цифровых процессов, поощрение тех, кто активно использует новые инструменты. Это формирует устойчивое отношение к изменениям и развивает цифровое мышление.

10. Участие в программах поддержки цифровизации. Использовать государственные и частные программы повышения цифровой зрелости. Например, проекты Минэкономразвития, Цифровой деловой среды, региональных центров цифровизации.

Сильные стороны предложенных способов:

- ориентированы на ограниченные ресурсы МСП;
- легко внедряемы и адаптируемы;
- фокусируются на человеческий фактор и обучение;
- развивают цифровое мышление, а не только навыки;
- предусматривают участие руководства и сотрудников.

Слабые стороны предложенных способов:

- зависимость от вовлечённости руководителя;
- риск поверхностного внедрения;
- отсутствие метрик оценки эффективности;
- ограниченная масштабируемость.

Чтобы минимизировать слабые стороны и максимально использовать сильные стороны, рекомендуется:

1. Создать роль цифрового координатора даже в небольшой компании.
2. Разработать минимальный стандарт обучения с чек-листами и тестированием.
3. Ввести KPI (ключевые показатели эффективности) по цифровой культуре в оценку эффективности сотрудников.
4. Использовать систему обратной связи и регулярные опросы.
5. Участвовать в программах поддержки цифровизации, чтобы получить консультации и ресурсы.

Выводы

В ходе проведённого исследования были рассмотрены ключевые аспекты формирования и развития цифровой культуры в команде, проанализированы теоретические подходы, выявлены практические методы и представлены успешные кейсы внедрения программ цифровизации в организациях.

Анализ показал, что развитие цифровой культуры – это стратегическая задача, требующая внимания со стороны руководства, инвестиций в образование и постоянного совершенствования внутренних процессов. Цифровая культура является неотъемлемым элементом современной профессиональной среды, особенно в условиях роста удалённой и гибридной работы. Её уровень напрямую влияет на эффективность

коммуникации, качество совместной деятельности, степень доверия между участниками команды и общую продуктивность организации.

Развитие цифровой культуры требует системного подхода, который включает обучение сотрудников, создание цифровой экосистемы компании, внедрение стандартов взаимодействия в цифровом пространстве, а также формирование цифрового мышления у всех участников процесса. Простого освоения инструментов недостаточно – необходимо изменение культурных установок, ценностей и поведенческих паттернов внутри коллектива.

Особое внимание уделено формированию цифровой культуры в малом и среднем бизнесе, где ограниченные ресурсы требуют адаптированных подходов. Были предложены рекомендации по постепенному внедрению цифровых инструментов, использованию внутреннего обучения и наставничества, разработке минимальных стандартов взаимодействия, применению бесплатных образовательных ресурсов и участию в программах поддержки цифровизации.

Также был проведён анализ сильных и слабых сторон различных методов внедрения цифровой культуры. Основными проблемами являются зависимость от вовлечённости руководителя, риск поверхностного внедрения, отсутствие метрик оценки эффективности и ограниченная масштабируемость. В то же время такие преимущества, как доступность решений, ориентация на человеческий фактор и возможность экспериментов позволяют даже небольшим компаниям развивать цифровую культуру с минимальными затратами.

Таким образом, развитие цифровой культуры в команде – это не разовый проект, а долгосрочный процесс, требующий регулярного обновления, анализа и корректировки. Только при условии системного подхода к формированию цифровой культуры организация сможет эффективно функционировать в условиях цифровой экономики и сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Воробьёва Т. Л. Трансформация модели чтения в цифровой культуре // Текст. Книга. Книгоиздание. 2021. № 27. С. 126-138. <https://doi.org/10.17223/23062061/27/7>.
2. Салтанович И. П. Концепции культуры цифрового общества в современной социологии // Цифровая социология. 2024. Т. 7. № 1. С. 26-31. <https://doi.org/10.26425/2658-347x-2024-7-1-26-31>.
3. Хабдиева С. Р. Основные подходы формирования цифровых навыков // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2022. № 3(40). С. 36-41. https://doi.org/10.57145/27128474_2022_11_03_07.
4. Кузин Д. В., Пономарёв И. П. Управленческое мышление в новой реальности // Мир новой экономики. 2021. № 15(2). С. 107-117. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-2-107-117>.
5. Володенков С. В., Федорченко С. Н., Печенкин Н. М. Возможности особенности формирования мировоззрения в цифровой коммуникационной среде: по материалам экспертного исследования // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2023. Т. 19. № 1. С. 58-79. <https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.105>.
6. Бурнашев Р. Ф. Философские аспекты цифровой этики в эпоху технологического прогресса // Universum общественные науки: электрон. науч. журнал. 2023. № 12(103). URL: <https://7universum.com/ru/social/archive/item/16461>.
7. Орлова М. В., Александрова И. Ю. Распределённые команды: вызовы и возможности // Вестник университета. 2022. № 2. С. 33-40. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-2-33-40>.
8. Арутян С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 3(11).

С. 105-111. <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2023-3-105-111>.

9. Александрова А. И., Пастухова А. Д. Управление знаниями и корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2021. № 2. С. 125-133. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2021-14-2-125-133>.

10. Чернявская С. А., Глущенко Т. Е., Стеганцов С. А. Анализ организации управления персоналом в условиях удалённой работы // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2(46). С. 473-476. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54287114>.

11. Голованова О. С., Масок Н. Н. Организационный механизм активного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 1. С. 92-105. <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/092-105>.

12. Ивушкина Е. Б., Морозова Н. И. Информационная модель общественного устройства Гуманитарные и социальные науки. 2024. Т. 104. № 3. С. 29-35. <https://doi.org/10.18522/2070-1403-2024-104-3-29-35>.

13. Кодекс корпоративной этики и делового поведения. URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/ethics/interactive>.

14. Кузовкова Т. А., Алмаева О. П., Шаравов И. М. Особенности и тенденции развития цифровых экосистем на примере компании Яндекс // Экономика и качество связи. 2025. № 1(35). С. 4-16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-tendentsii-razvitiya-tsifrovyyh-ekosistem-na-primere-kompanii-yandeks/viewer>.

15. Фидарова К. К., Варламова Е. В., Глинчевский Э. И., Павлова Г. Ш. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса // Теоретическая экономика. 2023. № 12(108). С. 55-64. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60040901>.

Информация об авторах

А. Д. Левченко – аспирант, направление менеджмент, кафедра управления социально-экономическими системами;

И. Очкин – аспирант, направление менеджмент, кафедра управления социально-экономическими системами.

Information about the authors

A. D. Levchenko – Postgraduate student, Department of Management of Socio-Economic Systems;

I. Ochkin – Postgraduate student, Department of Management of Socio-Economic Systems.

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 16.06.2025; одобрена после рецензирования 23.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 16.06.2025; approved after reviewing 23.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 111-125.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):111-125.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 005.21:004.738.5
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15846062>

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН: ПРИМЕНЕНИЕ БЛОКЧЕЙНА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Елена Викторовна Пономаренко¹, Екатерина Дмитриевна Черкова²

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

¹ponomarenko777elena@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-1143-7090>

²ekaterinacherkova@yandex.ru

Аннотация. В статье проведено исследование возможностей применения блокчейн-технологий для трансформации организационного дизайна в государственном и корпоративном секторах, фокусируясь на повышении прозрачности, управляемости и эффективности процессов. На примере Государственного унитарного предприятия «Республиканский оператор связи» выявлены ключевые проблемы традиционных структур: многоуровневая бюрократия, дублирование функций, негибкость, низкая прозрачность и ручные процессы. Обосновано использование технологии блокчейн для устранения этих недостатков посредством децентрализации, неизменяемости данных и внедрения смарт-контрактов. Исследование включает анализ десяти успешных российских кейсов в сферах государственного управления, логистики и финансов, демонстрирующих сокращение сроков обработки запросов, затрат и рисков коррупции. Для Государственного унитарного предприятия «Республиканский оператор связи» предложена модель внедрения блокчейна, которая сокращает иерархию до трёх уровней, автоматизирует 100 % процессов через смарт-контракты и обеспечивает онлайн-доступ к 95 % услуг. В исследовании обоснована необходимость преодоления технологических и финансовых барьеров для цифровизации, а также представлен потенциал блокчейна в создании клиентоориентированных, прозрачных организаций.

Ключевые слова: организационный дизайн, блокчейн, прозрачность, управленческие процессы, инновации, децентрализация, смарт-контракты

Для цитирования: Пономаренко Е. В., Черкова Е. Д. Организационный дизайн: применение блокчейна для повышения управляемости процессов в организациях // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 111-125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15846062>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**ORGANIZATIONAL DESIGN: THE USE OF BLOCKCHAIN
TO IMPROVE THE MANAGEABILITY OF PROCESSES IN ORGANIZATIONS**

Elena V. Ponomarenko¹, Ekaterina D. Cherkova²

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

¹ponomarenko777elena@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-1143-7090>

²ekaterinacherkova@yandex.ru

Abstract. The article examines the possibilities of using blockchain technologies to transform organizational design in the public and corporate sectors, focusing on increasing transparency, manageability and efficiency of processes. Using the example of the State Unitary Enterprise of the DPR "ROS", the key problems of traditional structures are revealed: multilevel bureaucracy, duplication of functions, inflexibility, low transparency and manual processes. The article substantiates the use of blockchain technology to eliminate these disadvantages through decentralization, data immutability, and the introduction of smart contracts. The study includes an analysis of 10 successful Russian cases in the fields of public administration, logistics and finance, demonstrating a reduction in the processing time of requests, costs and risks of corruption. A blockchain implementation model has been proposed for the State Unitary Enterprise DPR "ROS", which reduces the hierarchy to 3 levels, automates 100 % of processes through smart contracts and provides online access to 95 % of services. The study substantiates the need to overcome technological and financial barriers to digitalization, and also presents the potential of blockchain in creating customer-oriented, transparent organizations.

Keywords: organizational design, blockchain, management transparency, management processes, digital transformation, smart contracts, decentralization

For citation: Ponomarenko E. V., Cherkova E. D. Organizational design: the use of blockchain to improve the manageability of processes in organizations // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):111-125. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15846062>.

Введение

Современный бизнес и государственные учреждения сталкиваются с необходимостью повышения уровня эффективности управленческих процессов. Традиционные системы управления, как правило, страдают от недостатка открытости, что приводит к проблемам, связанным с недоверием, неуправляемостью, и, как следствие, росту транзакционных издержек. Традиционные централизованные системы уязвимы к фальсификациям, коррупции и бюрократическим задержкам, рискам и потерям. В этой связи внедрение новых технологий, позволяющих обеспечить прозрачность и надёжность информации, становится крайне актуальным.

В этом контексте блокчейн как технология распределённого реестра предлагает инновационные решения для обеспечения доверия и прозрачности, безопасности и автоматизации. Блокчейн, согласно Методическим рекомендациям Р 26.4.001-2018 «Термины и определения в области технологий цепной записи данных (блокчейн) и распределённых реестров» [1], в своей основе представляет «цепную запись данных или реестр, данные в который записываются блоками таким образом, что каждый новый блок включает информацию о предыдущем блоке». Если изменить данные в одном блоке, нарушится вся цепочка. Чтобы изменить запись, нужно получить согласие большинства участников сети. Любая транзакция остаётся навсегда и в любой момент можно проверить историю [2]. Такой инструмент может стать ключевым

для достижения прозрачности, изменения принципов и архитектуры организационного дизайна и повышения эффективности управленческих процессов.

Проблемами применения технологии блокчейн в управленческих процессах занимались такие исследователи, как: Дон и Алекс Тапскотт [D. Tapscott, A. Tapscott] [2], В. Бутерин [3], Е. А. Давыдова [4], А. А. Иванов [5], А. Ю. Макарова [6]. Вопросы повышения эффективности организационного дизайна рассматривались Г. В. Широковой [7], представителями консалтинговой компании BITOBE [8], Г. Минцбергом [9].

Нерешёнными остаются проблемы повышения эффективности и прозрачности, а значит управляемости организации благодаря выстроенной системе организационного дизайна с применением технологии блокчейн.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – анализ возможностей применения блокчейн-технологий для повышения прозрачности управленческих процессов и трансформации организационного дизайна в организациях корпоративного и государственного секторов.

Задачи исследования:

1. Теоретический анализ организационного дизайна и блокчейн-технологий.
2. Диагностика проблем традиционного организационного дизайна.
3. Исследование возможностей блокчейна для оптимизации оргдизайна.
4. Разработка рекомендаций по внедрению блокчейн для решения проблем на примере Государственного унитарного предприятия «Республиканский оператор связи» (ГУП ДНР «РОС»).

Методы исследования

В исследовании использован методологический аппарат: качественные методы анализа, включая изучение успешных практик применения блокчейна в организациях, а также сравнение данных из научных источников, контент-анализ, моделирование. Центральное место занимает анализ успешных кейсов внедрения блокчейна в российских организациях. Важным элементом исследования стал контент-анализ научных публикаций из рецензируемых источников, а также отраслевых отчётов ЦБ РФ и Минцифры. Это дало возможность систематизировать современные тенденции развития технологии и нормативно-правовые аспекты её применения. Особое внимание уделено моделированию процессов внедрения блокчейна на примере ГУП ДНР «РОС».

Результаты исследования и их обсуждение

Организационный дизайн представляет собой процесс создания структуры и системы управления, обеспечивающих эффективное функционирование организации. Основные элементы организационного дизайна включают функции, ответственность, иерархию и взаимосвязи внутри организации [7]. К элементам, кроме перечисленных, необходимо отнести также стратегию и цели организации, организационную структуру, систему и процессы, людей и компетенции, культуру и ценности, механизмы принятия решений. Основная типология организационного дизайна представлена в таблице 1.

Организационный дизайн определяет функционирование управленческих процессов в части того, кто принимает решения, как информация передаётся между отделами, как координируются задачи. Так, в плоской структуре решения принимаются быстрее, но требуют согласования с командой; в иерархической – решения централизованы, что замедляет реакцию на изменения. Чёткое распределение зон ответственности в организационном дизайне предотвращает дублирование функций и конфликты, упрощая управление ресурсами и контроль исполнения задач. Современные модели организационного дизайна (например, agile, сетевые структуры) делают управленческие процессы более гибкими, позволяя быстро адаптироваться к изменениям рынка или внутренним вызовам.

Таблица 1 – Виды организационного дизайна по типам (традиционная классификация)
 Table 1 – Types of organizational design by type (traditional classification)

Тип структуры	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Иерархическая [9]	(бюрократическая) структура – классическая вертикальная система с чёткими уровнями подчинения, где власть и принятие решений сосредоточены на верхних уровнях управления; чёткие уровни подчинения, централизованные решения	Стабильность, контроль	Медленная адаптация
Функциональная [10]	организация, разделённая на отделы по профессиональным функциям (маркетинг, финансы, производство), где каждый отдел специализируется на своей задаче; деление по специализациям (финансы, маркетинг)	Глубокая экспертиза	Разобщённость отделов
Дивизиональная [11]	структура, в которой подразделения формируются по продуктам, регионам или клиентским группам, позволяя каждому дивизиону работать относительно автономно; группировка по продуктам/регионам	Гибкость для локальных рынков	Дублирование функций
Плоская [12]	(горизонтальная) структура – организация с минимальным количеством уровней иерархии, где сотрудники обладают широкими полномочиями, а решения принимаются коллегиально; минимум уровней иерархии, коллегиальные решения	Быстрота реакций	Риск хаоса
Матричная [13]	гибридная модель, сочетающая функциональные и проектные подчинения: сотрудники одновременно подчиняются руководителю отдела и менеджеру проекта; двойное подчинение (отдел + проект)	Гибкость, кросс-функциональность	Конфликты приоритетов
Сетевая [14]	децентрализованная организация, где ключевые функции передаются внешним подрядчикам или партнёрам, а внутренние связи строятся на договорных отношениях; аутсорсинг функций, гибкие связи с партнёрами	Снижение затрат	Сложность контроля
Agile-организация [15]	структура, основанная на самоуправляемых командах, работающих короткими циклами (итерациями) для быстрой адаптации к изменениям; самоуправляемые команды, короткие итерации	Скорость инноваций	Требует смены культуры

Согласно теории организационного развития Ф. Лалу [F. Laloux] [16], организации можно классифицировать по цветам в зависимости от этапов их развития, степени зрелости и гибкости, способности адаптироваться к изменениям и управлять сложной системой (рисунок 1).

Красный	Янтарный	Оранжевый	Зелёный	Бирюзовый
Сила Подавление личности Приоритет руководства Наказания, штрафы Прямой контроль	Авторитет Иерархия, подчинённость Дисциплина Важность норм и правил Бюрократия	Экспертность Важность технологий Прогресс Карьера, успех Конкуренция	Сообщество равных Уважение Нет связи с рынком Ответственность Роль личности	Индивидуальность Этичность решений Самостоятельность Отказ от контроля Стремление к открытиям

Рисунок 1 – Классификация организаций по цветам [16]
Figure 1 – Classification of organizations by color [16]

1. Для «красных организаций» характерна доминирующая роль руководителя или собственника, авторитаризм, отсутствие справедливости в личных и профессиональных отношениях (например, уличные группировки).

2. «Янтарные организации» характеризуются ранговыми системами, стабильностью и главенством правил (например, бюджетные организации, государственные школы, армия и церковь).

3. В «оранжевых организациях» ценится профессионализм, экспертность, стремление к достижениям и успеху, присутствует коллегиальность в принятии решений, стремление оказаться впереди, внедрять новое.

4. В формах «зелёных организаций» организации у сотрудников расширяются права и возможности: руководство среднего и высшего звена отказывается от тотального контроля и разделяет власть (например, «Татнефть»).

5. «Бирюзовая организация» ориентирована на автономию сотрудников, трансформирует управленческие процессы: вместо контроля «сверху вниз» акцент смещается на самоорганизацию и инициативу.

Эффективный организационный дизайн создаёт прозрачные каналы коммуникации между уровнями управления, что улучшает координацию и снижает риски искажения информации. Например, «бирюзовая организация» представляет собой систему, в которой классическая модель управления компанией заменяется самоуправлением, когда сотрудники сами регулируют процессы, ставят задачи, следят за их исполнением, полномочия при этом распределяются более равномерно, исходя из опыта, умений и желаний отдельных специалистов.

Рассмотрим проблемы организационного дизайна в современных государственных организациях на примере ГУП ДНР «РОС» [17].

Структура ГУП ДНР «РОС» насчитывает более 130 структурных подразделений, в подразделениях 8 уровней иерархии (от директора до младшего специалиста). Основные структурные подразделения представлены на рисунке 2.

Задачи, выполняемые одним отделом, проходят согласование не только у своего курирующего заместителя, но и в некоторых вопросах – других структурных веток и почти всегда на бумажном носителе дублируют электронный документ.

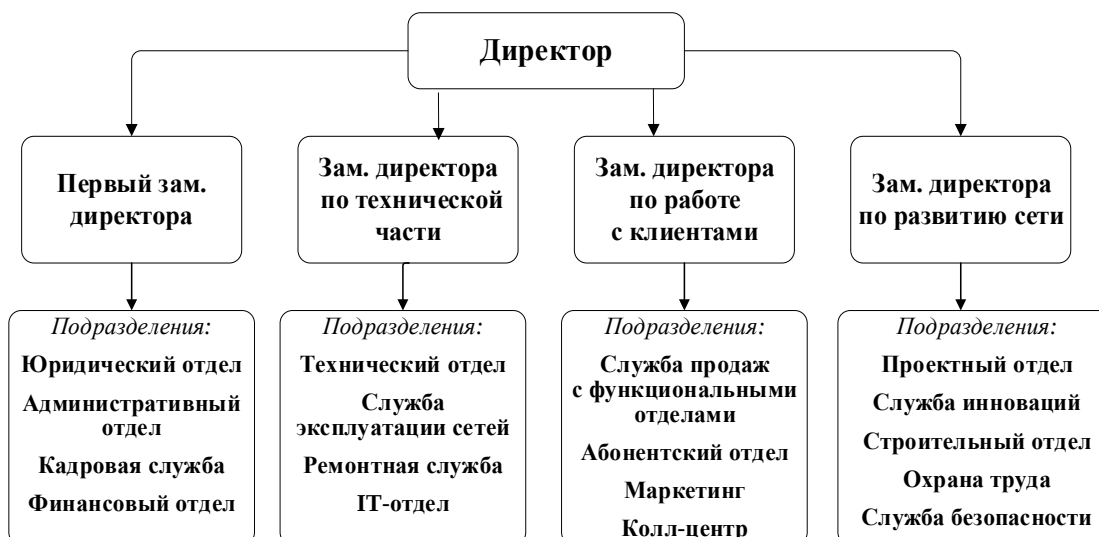


Рисунок 2 – Структура управления ГУП ДНР «РОС»

Figure 2 – The management structure of the State Unitary Enterprise DPR "ROS"

Основные проблемы системы управления ГУП ДНР «РОС» представлены ниже:

1. Чрезмерная бюрократизация и иерархичность из-за многоуровневой структуры управления, что затрудняет оперативное принятие решений. Структура предприятия включает центральный офис, региональные подразделения и различные функциональные отделы. Схема принятия решений выглядит следующим образом: запрос от клиента поступает в центральный офис, затем передаётся в функциональные отделы, после чего ответ проходит круг согласований, возвращается с ответом в центральный офис, что может занять значительное время. *Последствия:* длительные сроки обработки запросов, что может привести к недовольству клиентов и снижению качества обслуживания.

2. Негибкость и сопротивление инновациям, что связано с жёсткими регламентами и устаревшими процессами, препятствующими внедрению новых технологий. Внедрение цифровых решений, таких как автоматизация процессов учёта и обслуживания клиентов, может сталкиваться с сопротивлением со стороны сотрудников, привыкших к традиционным методам работы. *Последствия:* конфликт с устаревшими системами, которые не поддерживают новые технологии; нехватка квалифицированного персонала для работы с современными IT-решениями.

3. Разобщённость между подразделениями, что отражается на функциональной раздробленности и приводит к дублированию функций и недостаточной координации.

Структурный анализ ГУП ДНР «РОС» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ организационно-структурных проблем ГУП ДНР «РОС»

Table 2 – Analysis of organizational and structural problems of the State Unitary Enterprise DPR "ROS"

Подразделение	Функции	Конфликтные зоны
Отдел обслуживания	Обработка заявок	Пересечение с отделом учёта; недостаточная цифровизация процессов
Финансовый отдел	Бюджетирование	Не синхронизирован с отделом планирования
Отдел учёта (канцелярия)	Ведение документации	Дублирование функций с отделом обслуживания
IT-отдел	Поддержка систем	Неэффективная интеграция с другими подразделениями
Отдел кадров	Управление персоналом	Недостаточная координация с финансовым отделом

Последствия: граждане сталкиваются с необходимостью личного визита и предоставления одних и тех же документов в разные отделы, что создаёт дополнительные трудности и задержки.

4. Неэффективное распределение ресурсов, т. к. централизованное финансирование не учитывает специфические потребности различных регионов, что приводит к ограничению доступа к услугам ГУП ДНР «РОС» в некоторых регионах.

Последствия: невозможность реализации единых стандартов качества услуг; замедление цифровой трансформации в отдалённых локациях; рост бюрократических барьеров для перераспределения средств.

5. Низкая прозрачность и подотчётность из-за отсутствия системы мониторинга и аудита решений. Отсутствие чётких критериев оценки эффективности работы подразделений может привести к нецелевым расходам и недостаточной ответственности за результаты работы.

Последствия: неконтролируемый рост операционных расходов; повышенная вероятность нецелевого использования бюджетных средств; формирование «теневых» схем работы подразделений; текучесть квалифицированных кадров.

Из проведенного анализа проблем, возникающих в процессе управления в рамках существующего оргдизайна, можно выделить ключевые дисфункции:

- дублирование функций на разных уровнях управления;
- недостаточная интеграция ИТ-систем с другими государственными учреждениями, что затрудняет обмен данными и взаимодействие;
- дублирование документов при регистрации абонента;
- массовые звонки от подставных номеров.

Таким образом, организационную структуру управления ГУП ДНР «РОС» можно идентифицировать в соответствии с традиционной классификацией (см. таблицу 1) как функциональную с характерными ей проблемами, а согласно классификации по цветам (см. рисунок 1) как янтарную с явным преобладанием бюрократии, важностью норм и правил, чёткой иерархией и подчинённостью.

Проблемы организационного дизайна в ГУП ДНР «РОС», такие как бюрократизация, негибкость, разобщённость между подразделениями, неэффективное распределение ресурсов и низкая прозрачность, требуют комплексного подхода к решению. Внедрение современных технологий и переход к более гибким и децентрализованным структурам управления могут значительно повысить эффективность работы предприятия и улучшить качество предоставляемых услуг.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие оптимизационные меры:

1) внедрение гибридной структуры управления: децентрализация оперативных решений на уровне региональных подразделений / центрального офиса при сохранении стратегического планирования в последнем. Изменение структуры продаж и поддержки – необходимость кросс-функциональных команд (продукт, ИТ, безопасность, маркетинг) для управления блокчейн-сервисами;

2) разработка цифровой платформы, повышающей эффективность и доступность услуг: создание единой ИТ-системы для учёта клиентов и автоматизации обслуживания. Единая децентрализованная база абонентов, где данные верифицируются один раз и хранятся в зашифрованном виде. Операторы могут проверять клиентов без повторного сбора документов (например, через госреестр ЕСИА). Снижение риска поддельных SIM-карт;

3) внедрение измеримых KPI: определение чётких показателей эффективности для всех уровней управления с целью повышения подотчётности и прозрачности;

4) блокчейн-реестр номеров с историей владельцев. Умные контракты для автоматического блокирования подозрительных номеров;

5) упрощение некоторых процессов, возможное сокращение или репрофилирование отделов, связанных с ручной сверкой и арбитражем. Усиление роли подразделений, управляющих узлами сети (валидаторами).

Условиями успешной реализации предложенных рекомендаций являются:

- обучение персонала: организация тренингов и курсов для адаптации сотрудников к новым технологиям;
- интеграция IT-решений: разработка мобильного приложения для дистанционного решения запросов граждан, снижающего нагрузку на подразделения по работе с клиентами;
- вовлечение граждан: внедрение платформ для реализации механизма обратной связи (онлайн-опросы, предложения, учёт мнений) с клиентами ГУП ДНР «РОС»;
- анализ лучших практик: изучение и адаптация успешного международного и российского опыта в решении аналогичных проблем и задач.

Таким образом, оптимизация организационного дизайна повысит эффективность внутренних процессов ГУП ДНР «РОС» и доверие граждан, что станет шагом к модернизации экономики региона и улучшению качества жизни.

Управленческие процессы (планирование, координация, контроль) при недостаточной прозрачности традиционных систем ведут к конфликтам, потерям ресурсов и коррупционным рискам. Для решения этих проблем используется технология блокчейн [18], которая устраняет эти риски за счёт:

- децентрализации (распределенное хранение данных, исключающее манипуляции);
- неподдельности записей (криптографическая связь блоков обеспечивает аудируемость);
- автоматизации (смарт-контракты исполняют процессы без посредников, снижая ошибки).

В настоящее время перспективные блокчейн-проекты в России активно развиваются во многих секторах. Федеральная нотариальная палата уже внедрила блокчейн для работы с базой данных интеллектуальной собственности, а внедрение этой технологии, по данным Министерства связи, может сократить оборот контрафактной продукции на 853 миллиарда рублей к 2026 году [19]. Множество организаций используют технологии распределённых реестров, среди которых [20; 21]: Центробанк РФ реализовал пилотный проект с использованием технологии распределённых реестров, Сбербанк совместно с государственной антимонопольной службой РФ обменивается документами при помощи распределённого реестра, М.Видео вместе с Альфа-Банком и Сбербанком организовали первый отечественный блокчейн-консорциум и онлайн-площадку, основанную на «Эфириуме», для проведения финансовых операций (факторинг), Альфа-Банк совместно с авиакомпанией S7 Airlines автоматизировали реализацию билетов, ДОМ.РФ и Росреестр выдали первые электронные закладные с помощью технологий распределённых реестров.

В рамках исследования был проведен сравнительный анализ 10 крупнейших блокчейн-проектов России с мировыми практиками, которые определяют будущее технологического развития страны (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение уровней развития топ-10 цифровых технологий в России и мире
Table 3 – Comparison of the levels of development of the top 10 digital technologies in Russia and the world

Мир				Россия		
Индекс значимости	Технология	Направление	Ранг	Направление	Технология	Индекс значимости
1	Нейронные сети	ИИ	1	Киберфизические технологии	БПЛА	1
0,75	БПЛА	Киберфизические технологии	2	Цифровые финансы	Цифровые активы	0,63
0,40	Аддитивное производство	Индустрия 4.0	3	Киберфизические технологии	Интернет вещей	0,32

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Мир			Ранг	Россия		
Индекс значимости	Технология	Направление		Направление	Технология	Индекс значимости
0,34	Цифровые активы	Цифровые финансы	4	Цифровые финансы	Блокчейн	0,30
0,15	Смарт-контракты	Цифровые финансы	5	Цифровая инфраструктура	Кибербезопасность	0,29
0,13	Обработка изображений	ИИ	6	ИИ	Нейронные сети	0,28
0,09	Интернет вещей	Киберфизические технологии	7	Киберфизические технологии	Виртуальная реальность	0,16
0,07	Кибербезопасность	Цифровая инфраструктура	8	Цифровая инфраструктура	Облачные технологии	0,13
0,03	Распознавание лиц	ИИ	9	ИИ	Распознавание лиц	0,01
0,01	Обработка естественного языка	ИИ	10	Индустрия 4.0	Цифровые двойники	0,01

Данные, представленные в таблице 3, рассчитаны на основе массива из более 25 млн документов на русском и английском языках, опубликованных в 2018-2023 гг., в число которых вошли научные статьи, патенты, документы отраслевой рыночной аналитики и профессиональных СМИ. Индекс значимости технологии показывает её относительную встречаемость в массиве анализируемых документов, где ранг 1 соответствует максимальному числу упоминаний. При расчёте учитываются частота встречаемости термина и его векторная центральность, которая отражает степень его связи с другими технологиями.

Технологии, вошедшие в топ-10 и в мировой, и в российской повестках: нейронные сети, БПЛА, цифровые активы, интернет вещей, кибербезопасность, распознавание лиц (рисунок 3).

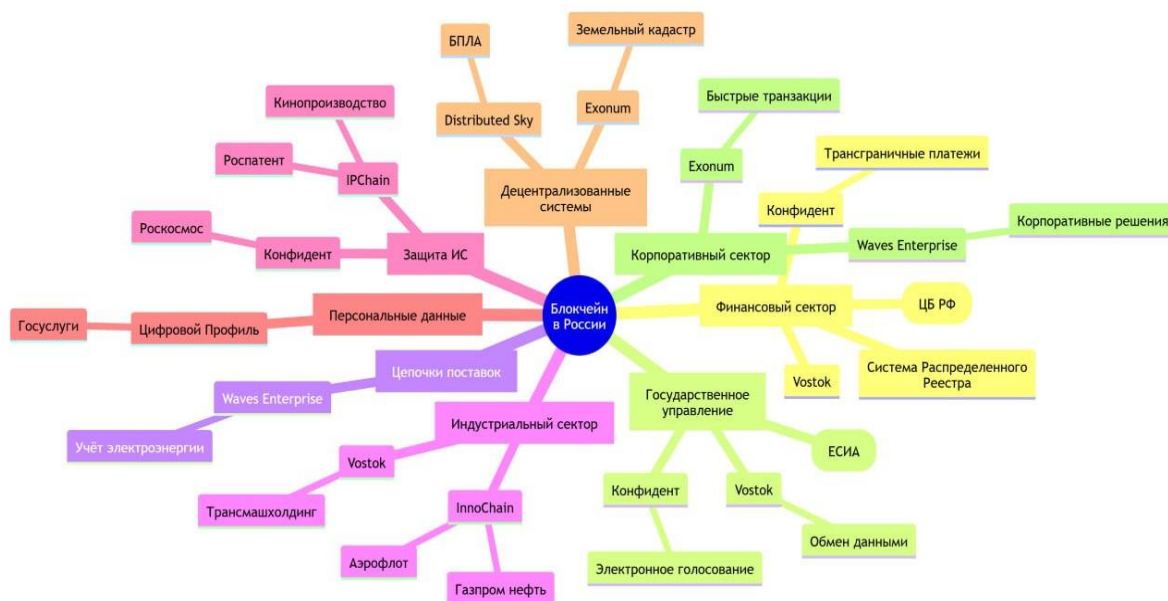


Рисунок 3 – Сферы использования блокчейн-технологий в России
Figure 3 – Areas of use of blockchain technologies in Russia

Сферы применения технологии блокчейн с успешными практиками в российских организациях:

1. Финансовый сектор. Блокчейн используется для повышения прозрачности сделок, снижения затрат на межбанковские переводы и обеспечения безопасности платежей.

Мастерчейн (ЦБ РФ) – национальная блокчейн-сеть, применяемая для КУС (обмена данными о клиентах без нарушения банковской тайны) и цифровых банковских гарантий [22].

Конфидент – поддерживает трансграничные платежи в криптовалюте и цифровых активах [23].

Vostok – обеспечивает высокоскоростные транзакции (до 1000 в секунду), используется в программе «Цифровая экономика РФ» [24].

2. Государственное управление. Технология применяется для сбора и хранения общественных данных, цифрового голосования и взаимодействия госорганов.

Конфидент – использовался для федеральной системы дистанционного электронного голосования.

Цифровой Профиль – интегрирован с ЕСИА (Госуслуги), автоматически загружает данные о гражданах (банковские услуги, семейное положение и др.) [25].

Vostok – разрабатывает системы обмена данными между госорганами и гражданами.

3. Цепочки поставок. Блокчейн обеспечивает прозрачность на каждом этапе логистики и учёта ресурсов.

Waves Enterprise – внедрена в «Россетях» для автоматического учёта электроэнергии (данные передаются напрямую со счётчиков) [26].

4. Индустриальный сектор. Промышленные предприятия используют блокчейн для цифровизации процессов.

InnoChain – применяется в «Аэрофлоте» (заправка воздушных судов) и «Газпром нефти» [27].

Vostok – используется «Трансмашхолдингом» для мониторинга состояния локомотивов.

5. Защита интеллектуальной собственности. Децентрализованные реестры фиксируют авторские права и предотвращают фальсификации.

IPChain – работает с Роспатентом, кинокомпаниями («Союзмультфильм») и вузами (НИУ ВШЭ) [28].

Конфидент – защищает интеллектуальную собственность «Роскосмоса».

6. Персональные данные. Блокчейн обеспечивает безопасное хранение и управление личной информацией.

Цифровой Профиль – формирует цифровую биографию человека с рождения, данные доступны только с согласия владельца.

7. Децентрализованные системы. Используются для управления сложными инфраструктурами.

Distributed Sky – контролирует беспилотники (дальность обнаружения до 2500 м) [29].

Ехонум – применяется в земельных кадастрах (Грузия, Украина, Ленинградская область РФ) [30].

8. Корпоративный сектор. Быстрые и безопасные блокчейн-решения для бизнеса.

Ехонум – обрабатывает до 5000 транзакций в секунду, используется в корпоративных системах.

Waves Enterprise – предлагает решения для корпораций и госструктур.

Таким образом, блокчейн-технологии в России активно развиваются в различных сферах: от финансов и госуправления до промышленности и защиты данных. Ключевые проекты (Мастерчейн, IPChain, Vostok) демонстрируют высокую эффективность, обеспечивая прозрачность, безопасность и автоматизацию процессов.

Проанализировав сферы применения российских блокчейн проектов можно выделить наибольшую активность в трёх ключевых направлениях: невзаимозаменяемые токены (NFT), криптоактивы и децентрализованные приложения.

Применение блокчейна в управлении позволяет значительно увеличить уровень доверия со стороны клиентов, сократить затраты на совместимость систем и повысить общую эффективность бизнес-процессов.

Рассмотрим пример решения проблем организации «КАК ЕСТЬ» и «КАК БУДЕТ» после внедрения технологии блокчейн на примере ГУП ДНР «РОС» (рисунок 4).

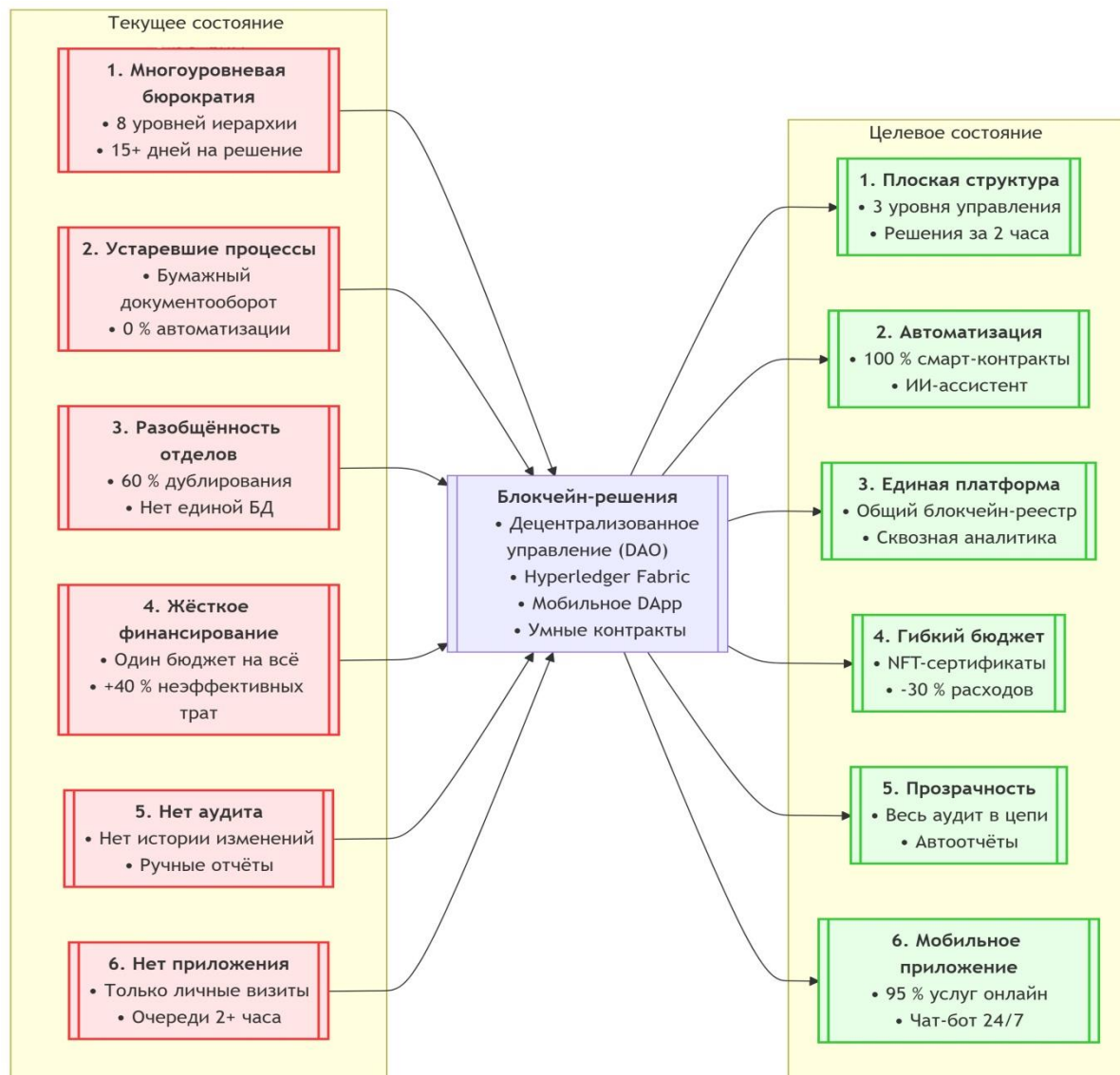


Рисунок 4 – Пример решения проблем организации после внедрения технологии блокчейн

Figure 4 – An example of solving the problems of an organization after the introduction of blockchain technology

Таким образом, внедрение блокчейна в ГУП ДНР «РОС» демонстрирует трансформацию от функциональной структуры с бюрократией и янтарным типом к сетевой матричной с автоматизированным управлением и Agile подходом к работе в пилотных проектах, «бирюзовой организации» с трансформированными управленческими процессами. Из данных рисунка 4 показана предлагаемая трансформация системы управления. Например, она становится более «горизонтальной» и гибкой, преобразовав 8 уровней иерархии в 3 уровня, а также

изменение бумажного документооборота (состояние «как есть») в 100 % смарт-контракты («как будет»). Технология подтверждает потенциал для цифровизации госсектора и бизнеса.

Рассмотрим потенциальные проблемы и риски трансформации организационного дизайна при внедрении технологии блокчейн:

1. Регуляторная неопределённость.

Риск: быстро меняющиеся и неоднозначные регуляторные требования к блокчейну, криптоактивам, смарт-контрактам в сфере телекоммуникаций.

Влияние на дизайн: сложность планирования долгосрочной структуры, необходимость создания гибких подразделений compliance и юридического отдела, специализирующихся на DLT/крипторегуляторике, дополнительные затраты на реорганизацию при смене регуляторного ландшафта.

2. Сложность интеграции с Legacy-Системами.

Риск: высокая стоимость интеграции блокчейн-решений с унаследованными биллинговыми, CRM, OSS/BSS системами оператора.

Влияние на дизайн: создание временных или постоянных кросс-функциональных команд интеграции, что приводит к риску раздувания ИТ-штата или конфликтов между «старыми» и «новыми» командами, замедлению внедрения и получения результатов (выгод).

3. Масштабируемость и производительность.

Риск: ограничения пропускной способности и скорости транзакций некоторых блокчейнов могут быть критичны для высоконагруженных операторов.

Влияние на дизайн: необходимость выделения ресурсов (людских, инфраструктурных) для управления узлами, оптимизации производительности или выбора/разработки специализированных решений, что может привести к неэффективности новых блокчейн-подразделений, если технология не справляется с нагрузкой.

4. Управление изменениями и культурное сопротивление.

Риск: сопротивление персонала изменениям, страх автоматизации (потеря работы), непонимание новой технологии, инерция крупной организации.

Влияние на дизайн: необходимость сильного лидерства, инвестиций в коммуникации и обучение, адаптация корпоративной культуры к инновациям и децентрализации.

5. Кибербезопасность и уязвимости.

Риск: уязвимости в смарт-контрактах, кибератаки, утечка (компрометация) приватных ключей.

Влияние на дизайн: значительное усиление отдела кибербезопасности, что снизит риск репутационных и финансовых потерь при инцидентах и снизит риск возникновения экстренной реорганизации или свёртывания инициатив.

6. Экосистема и стандартизация.

Риск: отсутствие единых отраслевых стандартов для блокчейн в телекоммуникационной отрасли, фрагментация решений, риск выбора платформы.

Влияние на дизайн: выстраивание долгосрочных партнёрских отношений и структур с привлечением дополнительных ресурсов может нивелировать риск создания изолированных, неинтегрируемых блокчейн-команд.

7. Стоимость внедрения и эффективность инвестиций ROI (Return on Investment – «возврат инвестиций»).

Риск: высокие первоначальные инвестиции (разработка, инфраструктура, экспертиза) при неочевидной или отсроченной окупаемости.

Влияние на дизайн: финансирование новых подразделений может предотвратить риски возникновения ресурсных конфликтов между новыми и традиционными подразделениями.

Российский рынок блокчейн-технологий демонстрирует значительный потенциал роста, подтверждаемый успешными внедрениями множества ведущих проектов. Таким образом, от государственной платформы Мастерчейн до промышленного блокчейна InnoChain, российские разработки охватывают широкий спектр применений – финансовый сектор, защиту интеллектуальной собственности, управление данными и промышленную автоматизацию.

Следовательно, российские блокчейн-проекты создают надёжную технологическую базу для цифровой трансформации экономики. Платформы активно интегрируются с государственными информационными системами, обеспечивая высокий уровень безопасности данных благодаря использованию сертифицированной криптографии и соответствию требованиям ГОСТ.

Развитие отечественных платформ создаёт технологическую независимость и стимулирует появление новых инновационных решений для государственного и корпоративного секторов. Результаты исследования показывают, что применение блокчейна не только решает текущие проблемы с прозрачностью в управлении, но и способствуют созданию более эффективных и организованных структур. Недостатками могут быть высокие первоначальные затраты на внедрение и сложность технологии. Тем не менее, преимущества в виде повышенной прозрачности и доверия говорят о необходимости её использования.

Выводы

Блокчейн представляет собой революционную технологию, имеющую значительный потенциал для улучшения организационного дизайна и управления процессами. Внедрение блокчейна может повысить уровень прозрачности, скорость, качество процесса и доверия как в бизнесе, так и в государственных структурах. Рекомендуется широкий анализ потенциальных выгод и рисков применения блокчейн-технологий с целью выработки стратегий для их эффективного внедрения.

Представленный топ-10 цифровых технологий в России отвечает приоритетам принятой в 2024 г. «Стратегии научно-технологического развития», в числе которых – создание решений и передовых методов производства высокотехнологичной продукции. Они же будут способствовать формированию к 2030 г. цифровых платформ во всех ключевых отраслях экономики и социальной сферы. Для ГУП ДНР «РОС» предложена модель внедрения блокчейна, которая сокращает иерархию до 3 уровней, автоматизирует 100 % процессов через смарт-контракты и обеспечивает онлайн-доступ к 95 % услуг.

Блокчейн доказал свою эффективность в повышении прозрачности управления. Для успешного внедрения необходимо начинать с пилотных проектов, разрабатывать отраслевые стандарты и обеспечивать кибербезопасность.

Список источников

1. МР 26.4.001-2018 «Термины и определения в области технологий цепной записи данных (блокчейн) и распределённых реестров» // Технический комитет по стандартизации «Криптографическая защита информации». URL: <https://tc26.ru/standarts/metodicheskie-rekomendatsii/mr-26-4-001-2018-terminy-i-opredeleniya-v-oblasti-tekhnologiy-tsepnoy-zapisi-dannykh-blokcheyn-i-raspredelemnnykh-reestrov.html>.
2. Tapscott, D., Tapscott, A. (2021). Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Cryptocurrency Is Changing the World. Portfolio/Penguin, 384 p. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/311406/blockchain-revolution-by-don-tapscott-and-alex-tapscott/>.

3. Бутерин В. Больше денег. Что такое Ethereum и как блокчейн меняет мир / Перевод И. Проворова. Москва: Издательство Individuum, 2023. 400 с. ISBN 978-5-6048295-8-5.

4. Давыдова Е. А. Блокчейн-технологии в корпоративном управлении: перспективы и риски // Экономика и управление. 2022. № 5. С. 12-25. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48592030>.

5. Вестник университета. 2023. № 4(45). С. 56-67. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12345678>.

6. Макарова А. Ю. Блокчейн-технологии в цифровой экономике: правовые аспекты // Право и цифровые технологии. 2022. № 3(15). С. 45-59. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54321098>.

7. Широкова Г. В. Современные подходы к проектированию организационных структур // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19. № 2. С. 25-42.

8. Современные тенденции развития организационного дизайна и современные типы организационных структур. Дайджест // Консалтинговая группа BITOBE, 2023. URL: <https://blog.bitobe.ru/uploads/post/2768/BITOBE-tendencii-razvitiya-organizacionnogo-dizajna.pdf>.

9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.: ил. (Серия «Деловой бестселлер»). ISBN 5-469-00256-X. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/minzberg.pdf>.

10. Galbraith, Jay R. Designing Matrix organizations that actually work how IBM, Procted & Gamble, and others design for succefull. A Wiley Imprint: 2018. 274 p. ISBN 9780470374078.

11. Goold, M., Campbell, A. Strategies and Styles Revisited. MIT Sloan Management Review. 2022. Vol. 63, no. 3. P. 45-52. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategies-and-styles-revisited/>.

12. Laloux, F. Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Nelson Parker. 2023. 258 p. URL: <https://www.reinventingorganizations.com/>.

13. Knight, A. P. The Pitfalls of Matrix Structures. Journal of Management Studies 2021. Vol. 58, no. 5/ P. 1379-1408. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12789>.

14. Powell, W.W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Annual Review of Sociology. 2020. Vol. 26. P. 271-295. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.soc.26.1.271>.

15. Rigby, D. K., Elk, S., Berez, S. Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. Harvard Business Review Press. 2022. 256 p. URL: <https://store.hbr.org/product/doing-agile-right-transformation-without-chaos/10208>.

16. Laloux, F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker. 2014. 398 p. ISBN 978-2-9601335-0-9.

17. Официальный сайт ГУП ДНР «РОС». URL: <https://phoenix-dnr.ru>.

18. ГОСТ Р 57580.1-2017 «Технология распределённых реестров. Термины и определения». Москва: Стандартинформ, 2017. URL: <https://fgis.gost.ru/fundmetrology/registry/4/items/1317470>.

19. О перспективах внедрения блокчейн-технологий в Российской Федерации // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ: офиц.сайт. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/govservices/blockchain>.

20. Королёв И. В. России потратят 36 млрд рублей на развитие блокчейна. Что это даст? // Сетевое издание «CNews» («СиНьюс»), 20.04.2020. URL: https://www.cnews.ru/articles/2020-04-19_v_rossii_potratyat_36_mlrdrub_na_razvitie.

21. ДОМ.РФ и Росреестр выдали первую электронную закладную с помощью распределённых реестров // Информационное агентство ТАСС, 18.01.2022. URL: <https://tass.ru/nedvizhimost/13454771>.

22. Мастерчейн – технология новой экономики // ООО «Системы распределённого реестра»: офиц. сайт. URL: <https://masterchain.ru/>.
23. Блокчейн-решения для бизнеса и государства. Конфидент (Web3 Tech) // Платформа ООО «Веб3 Интегратор» – резидент инновационного центра «Сколково». URL: <https://web3tech.ru/>.
24. Промышленная блокчейн-сеть Vostok: офиц. сайт проекта. URL: <https://vostok.io/>.
25. Банк России сохранил прогноз на 2025 год по ключевым показателям банковского сектора. URL: <https://cbr.ru/digital/>.
26. Платформа гибридного блокчейна корпоративного уровня. Цифровой Профиль / Waves Enterprise: офиц. сайт. URL: <https://wavesenterprise.com/>.
27. Лидирующий исследовательский центр в области систем распределённого реестра InnoChain (Иннополис): офиц. сайт. URL: <https://blockchain.innopolis.ru/>.
28. Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности: официальный портал. URL: <https://ipchain.ru/>.
29. Технический white paper / Distributed Sky. URL: <https://distributedsky.com/>.
30. Экзонум. Фреймворк для частных блокчейнов: офиц. сайт. URL: <https://github.com/exonum>.

Информация об авторах

Е. В. Пономаренко – доктор наук по государственному управлению, профессор;
Е. Д. Черкова – магистр направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Управление проектами», победитель (1-е место) Республиканского конкурса научно-образовательных проектов в номинации «Культурно-образовательный проект» (Донецк, 2022).

Information about the authors

E. V. Ponomarenko – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor;
S. D. Cherkova – Master's degree in the field of training 04/38/04 State and municipal Management, Project Management profile, winner (1st place) Republican contest of scientific and educational projects in the nomination "Cultural and educational project" (Donetsk, 2022).

Вклад авторов

Пономаренко Е. В. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии.
Черкова Е. Д. – написание исходного текста; проведение анализа; итоговые выводы.

Contribution of the authors

Ponomarenko E. V. – scientific management; research concept; methodology development.
Cherkova E. D. – writing the source text; conducting the analysis; final conclusions.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 13.06.2025; одобрена после рецензирования 23.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 13.06.2025; approved after reviewing 23.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 126-138.

Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):126-138.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 37.014.54:332.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15846565>

**ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ
В ДОНБАССЕ**

Елена Викторовна Хасанова¹, Елена Викторовна Сиверская²

¹Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
elena.v.khasanova@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4026-4742>

²Донецкий республиканский институт развития образования, Донецк, ДНР, Россия,
siverskaya@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-2196-6330>

Аннотация. В статье рассмотрены исторические вехи управления в сфере образования в Донбассе. Подробно рассмотрены период начала XX века, первые преобразования советской власти в Донбассе, особенности управления образованием в период Великой Отечественной войны и послевоенного восстановления. Рассмотрены особенности системы управления образованием в 50-80-е годы, в период Перестройки. Описаны преобразования системы управления образованием Донбасса в период с 1991 по 2014 год, а также особенности управления и развития системы образования в период 2014-2022 годов. Сгруппированы по различным признакам факторы влияния на систему управления образованием – исторические, экономические, политические, социокультурные. Сделан анализ влияния выделенных групп факторов в разные моменты истории, определена ведущая роль каждого фактора в различные исторические периоды в управлении системой образования в Донбассе. В статье предложены рекомендации по учёту факторов влияния в системе управления в современном образовании.

Ключевые слова: управление системой образования, факторы влияния, ключевая роль, политика в сфере образования, кадровая политика, экономический аспект, социокультурный аспект

Для цитирования: Хасанова Е. В., Сиверская Е. В. Исторические аспекты управления в сфере образования в Донбассе // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 126-138. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15846565>.

Original article

HISTORICAL ASPECTS OF EDUCATION MANAGEMENT IN DONBASS

Elena V. Khasanova¹, Elena V. Siverskaya²

¹Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
elena.v.khasanova@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4026-4742>

²Donetsk Republican Institute for Educational Development, Donetsk, DPR, Russia,
siverskayae@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-2196-6330>

Abstract. The article examines the historical milestones of management in the field of education in Donbass. The period of the beginning of the twentieth century, the first transformations of Soviet power in Donbass, the peculiarities of education management during the Great Patriotic War and post-war reconstruction are considered in detail. The features of the education management system in the 50-80 years, during the period of Perestroika, are examined. The transformations of the education management system in Donbass in the period from 1991 to 2014, as well as the features of the management and development of the education system in the period 2014-2022 are described. The factors of influence are grouped according to various criteria affecting the educational management system – historical, economic, political, socio-cultural. The analysis of the influence of the selected groups of factors at different points in history is made, the leading role of each factor in different historical periods in the management of the education system in Donbass is determined. The article offers recommendations on the consideration of influencing factors in the management system in modern education.

Keywords: management of the education system, factors of influence, key role, education policy, personnel policy, economic aspect, socio-cultural aspect

For citation: Khasanova E. V., Siverskaya E. V. Historical aspects of education management in Donbass // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):126-138. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15846565>.

Введение

Донбасс всегда занимал особое место среди регионов России. С ним ассоциируется и богатство полезных ископаемых, и огромный трудовой потенциал, и сложившаяся за последние сто лет научная база. Система образования в любом государстве всегда остро реагирует на актуальные потребности общества. Донбасс стал «кузницей кадров» не только в промышленной, но и в научной, культурной, спортивной сферах. Поэтому заслуживает особого изучения вопрос управления в сфере образования в Донбассе.

Говоря об исторических аспектах управления в сфере образования, прежде всего необходимо очертить периодизацию данного исследования. В статье рассмотрен период с конца XIX века до современности. Отмечены основные особенности каждого периода, которые были вызваны разными факторами: историческими, политическими, экономическими, социокультурными. Острое реагирование системы образования на актуальную обстановку в обществе заставляет задуматься о необходимости изучения закономерностей этого процесса.

В свете событий, которые происходили в Донбассе с 2014 года, вопрос изучения системы управления образованием очень важен. Донецкая Народная Республика делала важные шаги по развитию системы образования в рамках собственного правового поля. С 4 октября 2022 года вопросы управления системой образования теперь уже нового российского региона нуждаются в глубоком изучении. Ведь важно учесть прошлый опыт и развивать управление системой образования уже в системе единого образовательного пространства Российской Федерации.

Среди учёных, которые занимались данной проблемой, изучая развитие управления системой образования в Донецкой Народной Республике, можно отметить тех, чьи исследования внесли значительный вклад в понимание данного вопроса. Прежде всего стоит отметить М. Б. Понявину, проведшую историко-политологический анализ функционирования и структуры системы образования в Советский период. В своих работах она сосредоточила внимание на изучении управленческих и организационных особенностей образовательной системы, не затрагивая при этом самого механизма принятия управленческих решений [1].

Также необходимо отметить исследования по управлению системой образования в России таких учёных, как С. В. Коновалова и Л. А. Алексеенко, в которых большое внимание уделялось вопросам влияния социально-политических и культурных факторов на систему образования [2].

Н. С. Шерри в своих научных трудах проанализировал программы и стратегии развития образования, изучил роли управленческих кадров в обеспечении условий для реализации качественного образования в условиях политической нестабильности [3].

Однако стоит отметить, что масштабного исследования управления образовательной системой в Донбассе не проводили. Труды, посвящённые анализу процессов принятия решений в образовании, а также влиянию внешних факторов на функционирование школьных и вузовских учреждений в Донбассе, также отсутствуют.

Цель и задачи исследования

Целью статьи является изучение исторических особенностей управления системой образования в Донбассе и систематизация факторов влияния на становление и развитие системы управления сферой образования в Донбассе. Задачей исследования является выделение конкретных аспектов, которые в разный период истории непосредственно влияли на управление системой образования в Донбассе, и их систематизация.

Методы и методология исследования

Методы исследования, используемые в данной работе, – систематизации, обобщения, анализа и синтеза. Использование данных методов позволило чётко определить и обосновать четыре фактора, которые в разный период истории в большей или меньшей степени непосредственно влияли на управление системой образования.

Результаты исследования и их обсуждение

С первых шагов и до настоящего момента система образования в Донбассе значительно изменилась под воздействием политических, экономических, социальных и культурных процессов. На разных этапах развития Донбасса менялись методы управления образовательными учреждениями, учитывая специфику системы обучения и актуальные запросы общества и политической власти.

История управления в системе образования Донбасса претерпела значительные изменения за последние годы. Регион, богатый как полезными ископаемыми и редкоземельными материалами, так и значительным трудовым потенциалом, всегда отличался повышенным вниманием к вопросу развития образования. Если говорить об историческом аспекте, то с XIX века обучение осуществлялось в местных школах и специализированных профессиональных учебных заведениях, затем появились институты и университеты.

На рубеже XIX-XX веков образование в Донбассе находилось в сфере влияния различных культур, прежде всего русской, украинской и отчасти польской. Организация деятельности образовательных организаций, выбор методов обучения и учебных программ происходили под сильным влиянием этих национально-культурных течений. Образовательные организации были автономны, либо управление осуществлялось с участием местных властей и политических руководителей.

В начале XX века новые тенденции в социальной политике и промышленности выдвигали новые требования и к образовательной сфере. Открывались новые университеты и специализированные профессиональные учреждения, выросло количество школ. У населения региона появилась возможность получать качественное начальное образование, а также появились новые возможности профессионального

образования. Система управления образования очень чутко реагировала на требования того времени и актуальные нужды общества. Управление системой образования в тот период позволяло не только контролировать поток информации, формировать политические и общественные взгляды, но и обеспечить высококвалифицированными кадрами рабочих промышленные предприятия.

С приходом советской власти образование прошло через сложный путь реформ, направленных на повышение доступности и улучшение качества образования. Советская власть уделяла большое внимание созданию новых, унифицированных учебных программ, укреплению материальной базы образовательных организаций всех уровней. Управление системой образования стало централизованным, велика была роль государственного регулирования и контроля за образовательными организациями.

Не стоит забывать, что в этот период управление системой образования играло ключевую роль в формировании культурных ценностей и строительстве государственной идеологии среди населения. Донбасский регион, богатый углём и насыщенный предприятиями тяжёлой промышленности, стал объектом повышенного внимания со стороны советского руководства, которое стремилось создать квалифицированную и образованную рабочую силу, понимая важность этого вопроса для развития промышленности.

С первых дней советской власти были предприняты шаги по улучшению и модернизации системы образования. Одним из первых шагов стало выполнение плана по ликвидации неграмотности. Стали открывать новые школы в рамках широкомасштабной работы по достижению универсальной грамотности среди широких слоёв населения. Значимым аспектом в этой работе стала советская пропаганда идеи коллективизма, патриотизма, трудового подвига, пролетарской морали. В школьной программе, в воспитательных и внеклассных мероприятиях, и даже в школьных учебниках большое внимание уделялось идеологической работе, пропаганде советской коммунистической идеологии и освещению достижений советской славы.

В 1920-1930-е годы началась широкомасштабная реорганизация образовательной системы. Были созданы новые школы и образовательные организации среднего профессионального образования. С целью повышения акцента на техническое образование с 1930-х годов была произведена индустриализация учебного процесса. Была создана сеть профессионально-технических образовательных учреждений, которые отражали реальные потребности промышленных предприятий региона. В таких специализированных учреждениях ученики получали не только теоретические знания, но и приобретали практические навыки, необходимые для работы на заводах, фабриках и в шахтах.

Управление системой образования в регионе происходило через централизованную систему, в которой все школы и образовательные организации разных уровней подчинялись Министерству просвещения. Программы обучения разрабатывались с учётом принципов марксизма-ленинизма, что позволяло через систему образования выстраивать чёткую идеологическую линию коммунистической партии и влиять на молодёжь. Система управления образования в первые десятилетия советской власти таким образом выстраивала чёткие идеологические основы «советского общества», участвовала в формировании нового поколения, готового строить социалистическое общество и продолжать развитие региона в соответствии с целями и задачами советской власти [4].

В годы Великой Отечественной войны образование на Донбассе понесло серьёзные потери. Школы и другие учебные заведения были разрушены военными действиями, учебный процесс был остановлен. Педагоги Донбасса отважно сражались на фронтах Великой Отечественной войны, организовывали подполье в тылу. Так, руководителями и идейными вдохновителями Буденновско-Авдотьинского подполья г. Сталино (Донецк) в 1941-1943 годы были учителя 68 школы: Савва Григорьевич Матекин, Степан Васильевич Скоблов, Борис Иванович Орлов. Архив школы № 20 г. Донецка сохранил приказ о восстановлении учебных занятий школы от 11 сентября 1943 года, через три дня после освобождения города от фашистских захватчиков [5].

В послевоенный период была проведена огромная работа по восстановлению разрушенных и строительству новых учреждений образования. Одновременно

со строительством новых учреждений вводились дополнительные программы по воспитанию молодёжи и обучению рабочих и крестьян.

Постепенно система образования в Донбасском регионе стала одной из лучших, наиболее развитых в стране. Образовательные организации предлагали широкий спектр общеобразовательных и воспитательных программ, программ подготовки технических специалистов. Активно развивалось высшее образование, расширяя круг профессиональной подготовки специалистов. Идеологическая составляющая оставалась важным элементом образования, делая акцент на воспитании коммунистических советских ценностей, коллективизма, патриотизма.

Отличительной особенностью системы образования на Донбассе в советский период стало высокое качество профессиональных кадров. Система профессионального и педагогического сотрудничества с образовательными учреждениями других регионов Советского Союза стала основой для обмена опытом, внедрения новых методик обучения и воспитания.

Однако, несмотря на явные успехи в развитии системы образования в советский период, были и явные проблемы, недочёты, ограничения.

Отдельные программы образования уже не соответствовали требованиям времени, были устаревшими, а порой и содержали некоторые идеологические особенности и ограничения, что не давало возможности свободно развиваться научной и творческой мысли учащихся [6].

Необходимо отметить, что в этот период управление системой образования и политическая система государственной власти были тесно связаны, так как в государстве проводилась жёсткая идеологическая линия коммунистической партии. Поскольку система образования всегда занимает важное место в формировании общества, воспитании и формировании мировоззрения молодого поколения, в советское время ей уделяли большое внимание. Ведь необходимо было вырастить поколение советских граждан для укрепления и поддержания советского строя, почтительно и ответственно относящихся к труду.

В случае, когда рассматривается вопрос управления системой образования в Донбассе в период советской власти, обязательно нужно рассматривать и учитывать роль Коммунистической партии Советского Союза. Все вопросы разработки и реализации стратегии развития образовательной политики в Донбассе решались через влияние и непосредственное участие коммунистической партии. Все усилия были направлены на развитие общеобязательной системы образования, обеспечивая тем самым массовость, равный доступ к получению не просто знаний, а полного среднего образования каждого советского гражданина.

Роль партии была определяющей во многих вопросах. Она определяла не только формирование, но и направления развития образовательной политики, осуществляла чёткий контроль за содержанием обучения. Кадровая политика того времени дала возможность партии через горкомы и райкомы непосредственно влиять на назначение на должности всех уровней в системе образования, назначая на ответственные посты тех, кто разделял цели, задачи и идеологию Коммунистической партии.

Одним из ключевых направлений деятельности партии в образовании в Донбассе было формирование социалистического мировоззрения среди учащихся и преподавателей. Путём внедрения специальных учебных программ, организации политических мероприятий и массовых акций партийные органы стремились к тому, чтобы каждый обучающийся осознавал свою роль как строителя социалистического общества. Строгий контроль за содержанием учебных материалов и методиками преподавания также гарантировал, что образовательная система соответствовала политическому курсу правящей партии. Помимо этого, советская идеология несла в себе принцип пролетарского интернационализма, который отразился на содержании образования на Донбассе. Уделялось внимание не только формированию классового сознания в среде рабочего класса, но и поддержанию интернациональной солидарности с трудящимися стран мира. В связи с этим образовательная система в Донбассе подверглась глубокому преобразованию, ориентированному на достижение целей коммунистического строительства. Это нашло

свое отражение в содержании учебных программ, международных обменах учащихся и студентов, и распространении социалистической пропаганды.

Идеологический контроль был частью образовательной системы того времени. Школы, техникумы и особенно вузы непрерывно проверялись на соответствие коммунистической идеологии. Программы учебных курсов рассматривались на заседаниях комитетов партии различных уровней. И сегодня власть уделяет огромное внимание вопросам воспитания и привития принятых в обществе норм морали подрастающему поколению. А в период господства коммунистической советской идеологии не могло быть и речи о своеволии образовательных организаций в подобных вопросах. Коммунистическая партия выпускала четкие инструкции по формированию у молодежи нужных социальных ориентиров и лояльного отношения к советской власти. А затем отдельные комиссии при управлениях образования следили за их выполнением. Ректора вузов отчитывались непосредственно перед областным политическим руководством.

В 1960-1980 годах в Советском Союзе прошли важные реформы системы образования. Их отличительной чертой были системность и четкое планирование. Актуальные потребности общества значительно изменились, появилась необходимость в квалифицированных кадрах, появились новые специальности, значительно расширился ряд научных исследовательских лабораторий. И образование не стояло на месте – необходимо было расширение материально-технической базы существующих образовательных учреждений, шло активное строительство новых учреждений образования. Все значительные изменения шли под четким и неусыпным контролем государственных и политических структур, которые продолжали осуществлять контроль за образовательной деятельностью. Управление системой образования в этот период оставалось централизованным. Такой подход позволял системно и планомерно проводить реформы в образовательной системе, обеспечивая преемственность разных уровней образования.

Отличительной особенностью Донбасса является ориентация на промышленное производство, а значит была острая необходимость в подготовке квалифицированных кадров для производства. В этот период значительно выросла сеть профессионально-технических училищ и техникумов. Нередко образовательное учреждение находилось в непосредственной близости или даже на территории предприятия. Это позволяло качественно проводить профессиональные практики и стажировки.

С 1991 по 1994 год в Донбассе происходили значительные изменения в системе управления образованием, которые непосредственно отражались на системе образования региона. Общество в этот период сталкивалось с новыми задачами, а порой и проблемами, которые раньше решались централизованной системой советского руководства. В период нестабильной социальной, экономической, а порой и политической обстановки реалии системы образования были тяжёлыми на фоне социальной обстановки в регионе.

В 1991 году, с процессом распада Союза Советских Социалистических Республик, перед системой образования Донбасса возникли серьёзные трудности. Социально-политические конфликты, экономические неурядицы периода массовых забастовок сначала в угольной, а затем и в других отраслях промышленности привели к небывалому недофинансированию сферы образования.

Первоочередной задачей при формировании новой образовательной системы Донбасса была необходимость перехода от централизованной плановой системы советского образования к новой, современной модели, которая должна обеспечивать эффективность образования. Система управления образования столкнулась, как и весь регион в тот период, прежде всего с нехваткой финансирования, сокращением или полной отменой государственной поддержки в некоторых вопросах. Также остро стала необходимость реформирования структуры управления системы образования в регионе [7].

Важным аспектом новых реформ того периода стал процесс отмены советской коммунистической идеологии в системе образования. Образовательные организации и учреждения вынуждены были пересматривать учебные программы, методическую базу с целью искоренения советской пропаганды.

В этот период пересматривались цели, задачи, методы обучения и воспитания. Можно сказать, что многие аспекты образовательной деятельности начинали строить с нуля, советской пропаганды уже не было, необходимо было выстраивать новую систему идеологических и моральных ценностей. В этот период образовательные учреждения пользовались достаточно широкой автономией в вопросах формирования и организации образовательного процесса, хотя ещё сохранялась единая образовательная программа в школах.

Проблемы системы управления образованием данного исторического периода характерны для всех стран – бывших участниц Советского Союза. Нестабильная экономическая и политическая обстановка оказывали значительное негативное воздействие на систему образования. Нехватка финансирования, недостаток квалифицированных педагогических кадров, отсутствие обновлений материально-технической базы затрудняли процесс обновления системы образования.

В период с 1995 года по 2000 год в Донбассе проходили значительные изменения в системе государственного управления, которые не могли не затронуть систему образования. Изменения проходили как в общем контексте изменений государственной системы, так и под влиянием региональных особенностей.

Одним из ключевых изменений того периода стал переход к новой системе финансирования системы образования. Теперь началось централизованное финансирование учреждений системы образования, а не субсидирование, как это было ранее. Такое изменение неминуемо привело к усилению контроля со стороны государственных ведомств системы управления образованием. Такое изменение имело как положительные, так и отрицательные последствия. С одной стороны, финансирование образовательных учреждений стало прозрачным, что облегчило контроль за расходами этих учреждений. С другой стороны, бывшие ранее автономными, учреждения образования лишились своей финансовой независимости и стали заложниками государственного бюрократического аппарата.

Также потребовала реформирования и система образовательных стандартов. В духе времени вводились образовательные стандарты европейского образца. В Донбассе, где традиционные подходы к образованию долго сохранялись, внедрение новых стандартов столкнулось с сопротивлением со стороны педагогического сообщества. Необходимость перехода к современным методам обучения и оценки знаний требовала значительных усилий со стороны управленческих структур для обеспечения переучивания и поддержки педагогов.

Важным аспектом управления образованием в этот период была также проблема кадрового обеспечения. Нередко педагогические работники в Донбассе сталкивались с недостатком квалификации, особенно в новых технологиях обучения. Поэтому реформы в управлении образованием включали в себя программы повышения профессионального уровня педагогов и стремились привлечь к работе в сфере образования новые квалифицированные кадры [8].

В начале XXI века в Донбассе были заметны изменения в системе образования, связанные с общими тенденциями в стране. Одним из ключевых событий этого периода было принятие в 2001 году закона «Об образовании», который внёс значительные изменения в управление образованием на региональном уровне.

Прежде всего изменения касались возвращения автономии образовательным учреждениям всех уровней. Возможность самостоятельно принимать управленческие решения на уровне организации позволила более гибко реагировать на вызовы и потребности преподавателей, учителей, обучающихся, что очень быстро привело к повышению качества образования.

Также в тот период значительно улучшилось финансирование образовательной отрасли. Это положительно сказалось на материально-технической базе учреждений образования, повысились зарплаты преподавательского состава, стипендии студентов, стали применяться новые технические возможности в обучении. В вопросе подготовки педагогических кадров в этот период произошли серьёзные изменения – пересматривались профессиональные

стандарты, значительно повысились требования к выпускникам в вузах Донецкого региона. Не обошли вниманием и вопрос повышения профессиональной квалификации, что дало новый толчок к развитию Областного института последипломного образования. Можно с уверенностью утверждать, что в период с 2001 по 2005 год система образования в Донбассе переживала подъём. Продолжали разрабатываться новые учебные программы, внедрялись и популяризировались новые образовательные технологии. Система управления образования в этот период пережила несколько структурных изменений, но в целом показывала свою эффективность и системность прежде всего высокими образовательными результатами учащихся и востребованностью выпускников вузов Донбасса на рынке труда.

В период с 2006 по 2010 год на Донбассе политические конфликты имели значительное влияние на систему управления образованием. Особенно острой была проблема управления в контексте нарастания политического напряжения между различными группировками и партиями. Нужно сказать, что в этот период в Донбассе уже намечался общественно-политический раскол, что отрицательно отражалось на реформах системы образования.

Одним из ключевых вопросов того времени был языковой вопрос. В системе образования очень остро отреагировали на принятие законодательства о языках обучения. В некоторых районах Донбасса, да и в самом Донецке, прошли акции протеста, организованные общественными организациями и активистами. В такой острый период управление образованием стало важным инструментом внутривнутриполитической борьбы. В такой обстановке проведение реформ в образовательной системе было значительно затруднено.

Социально-политические противоречия, а порой и политические конфликты сказывались на финансировании отрасли. В условиях изменения приоритетов и ориентиров в распределении бюджетных средств образовательные организации нашего региона сталкивались с нехваткой финансирования. Это неминуемо угрожало снижением качества образования и ухудшением качества других услуг, предоставляемых образовательными организациями всех уровней.

Острая социально-политическая обстановка также пагубно сказывалась на кадровом составе в системе образования. В условиях нестабильности в политике, недофинансировании отрасли многие квалифицированные специалисты вынуждены были искать более стабильную работу. Нередко наблюдались отъезды педагогических кадров за границу. Это не только сказалось на вопросе кадрового обеспечения системы образования, но и могло повлиять на качество преподавания. Политическая обстановка отчасти отразилась на кадровой политике в регионе в тот период. Были сняты с ключевых должностей многие лица, игравшие важную роль в политической борьбе. Особенно остро этот процесс был замечен в высших учебных заведениях региона, где под давлением политических сил менялись ректоры и деканы факультетов. Это неминуемо привело к потере опытных педагогических кадров в системе образования Донбасса [9].

Анализируя период с 2011 по 2014 год в Донбассе, можно сделать вывод, что изменения касались прежде всего финансирования отрасли. Из-за недофинансирования системы образования были значительные провалы как в материально-техническом обеспечении образования, так и в кадровой политике. Также важным отличием того периода стал социально-политический раскол общества, начавшийся ещё в 2004 году и значительно усугубившийся к 2014 году.

После 1991 и до 2014 года система образования в Донбассе прошла сложный путь развития и модернизации. Политическая и социальная нестабильность создавали новые вызовы, но и давали новые возможности образовательным организациям региона. Повысилось качество образования, расширилась сеть вузов в регионе, что сделало высшее образование в регионе значительно доступнее. Необходимым является анализ и систематизация данных о системе образования Донбасса, о факторах, которые в разное время являлись важными для формирования управленческой политики в системе образования с целью формирования грамотной управленческой политики в настоящем и будущем.

Проведя анализ исторических аспектов развития системы управления образованием в Донбассе, можно сказать, что в разные периоды истории на неё влияли разные факторы, которые условно можно объединить в несколько групп.

Исторические факторы занимают важное место для понимания общего исторического контекста принимаемых решений в системе управления образованием. История становления и развития системы образования неразрывно связана с общеисторическими событиями государства. Можно наблюдать различные подходы к самому пониманию системы управления образованием в разные исторические эпохи. С момента появления понятия «система образования» в России, оно претерпело множество изменений. Начиная с XIX века, уже смело можно говорить о системе государственного управления в этой отрасли.

В XIX веке образование чаще всего было доступно только привилегированным слоям общества, что сказалось на методах и технологиях управления в образовательных системах. Решения принимались централизованно и чаще всего оставались недоступными для широких масс.

С расцветом индустриализации в Донбассе система образования претерпела существенные изменения. Возникла необходимость в квалифицированных специалистах. Нужно было задумываться о подготовке инженеров тут, на месте, ведь из Англии или Германии выписывать их было крайне дорого, да и эффективность такого специалиста была не всегда высокой, ведь существовал языковой барьер, который приходилось преодолевать для достижения результата. Также можно говорить о том, что в последней трети XIX века не только открывается большое количество начальных школ, но и реальных и ремесленных училищ. В них готовили специалистов для промышленных предприятий Юзовки (г. Донецка), г. Горловки, г. Макеевки. Появилась необходимость в стандартизации учебных программ, ведь такого рода подготовка не могла вестись без чётко продуманной и спланированной программы.

Можно сказать, что исторический аспект остаётся важнейшим фактором влияния на управление образовательной системой. Глубокий анализ истории развития системы образования позволит современным управленцам сделать выводы о просчётах и успехах предшественников в этой отрасли, принимать верные решения и разрабатывать наиболее эффективные стратегические подходы в управлении системой образования. Можно сказать, что исторический контекст играет большую роль в принятии решений по формированию современных механизмов управления образованием и даёт основу к дальнейшему развитию системы образования.

Политические факторы могут значительно повлиять на управление образовательной системой в любом государстве. Зачастую решение или даже личная воля политических лидеров могут повлиять на уровень финансирования образования, утверждение и принятие законов и указов в области образования, утверждение программ и формирование образовательной политики в целом. Политические факторы также могут повлиять на уровень автономии образовательных учреждений, профильную ориентацию вузов, управленческие процессы всех уровней отрасли.

Политические решения зачастую влияют на формирование законодательной базы образовательной системы. Принятие новых нормативов и законов, изменение уже существующих стандартов и правил, упорядочивание и регулирование отношений между всеми участниками образовательного процесса – во все времена эти вопросы вызывали острые политические дебаты. Разные, а порой и противоречивые политические взгляды усложняют процесс принятия политического решения, особенно на государственном уровне, ведь в этом процессе принимают непосредственное участие политические партии разной идеологической направленности.

Необходимо также отметить, что политическая обстановка в регионе может непосредственно влиять на уровень автономии образовательных организаций. Система государственного управления образованием предусматривает разные по подходам виды и модели выстраивания управленческой деятельности от строго централизованного управления до полной автономии. При этом основным показателем самостоятельности

образовательных учреждений являются такие факторы, как политический контроль над образовательными организациями, структура управления, система назначения на ключевые должности, порядок утверждения учебных программ. История показывает, что чем выше уровень самостоятельности образовательных учреждений в подобных сферах, тем больше их способность к развитию инноваций, саморегулированию, адаптации к быстро меняющимся требованиям времени.

Политические факторы также определяют управленческие решения, отношение к образовательной системе педагогических кадров и их профессиональную ориентацию. Политические партии, непосредственно политические лидеры, как провластные, так и оппозиционные, могут оказывать непосредственное влияние на кадровую политику в системе образования, распределение нагрузки, меры по повышению квалификации, профессионального стимулирования и адаптации педагогов.

Политические решения также могут влиять на финансирование образования: бюджетные места на обучение, субсидии, гранты, налоги, различные виды стипендий и другие. Государственный бюджет может выделять необходимые объёмы средств финансирования образования либо перенаправить бюджетные средства на иные нужды общества, ведь финансирование – важный рычаг политического давления на образование.

Можно сказать, что политические факторы имеют важное значение в системе управления образованием, ведь они формируют законосообразность, стратегии образовательной политики в государстве, профессиональную ориентацию преподавателей и педагогов. Координирование образовательных потребностей с политическими интересами способствует повышению качества образования в образовательных учреждениях всех уровней.

Экономические факторы часто рассматриваются как возможность обеспечения качественного образования, что является необходимым для общества в любой период истории. В современном обществе образовательная система рассматривается как инструмент социально-экономического развития, а значит развитие этой системы – непосредственный вклад в будущее страны.

Влияние экономических факторов, без преувеличения, можно назвать одним из самых значимых, а может и самым важным. Система образования – это бюджетная отрасль, а значит она целиком зависит от бюджетных дотаций. Зарплаты педагогического, профессорско-преподавательского и технического персонала, обновление материально-технической базы, стипендии и прочие выплаты формируют профессиональную ориентацию педагогов. В конечном счёте и качество образовательных услуг страдает при недофинансировании образовательной системы. Этот фактор необходимо учитывать в процессе принятия управленческих решений – будь то оптимизация педагогической нагрузки или техническое обеспечение, нельзя забывать, что качество образования должно оставаться первостепенной задачей всей системы образования.

Острым остаётся вопрос доступности платного образования. Высокая цена обучения в высших учебных заведениях становится препятствием для доступа к высшему образованию для определённого круга лиц. В вопросах финансовой политики важно учитывать социальную значимость образования. Обеспечение равного доступа для всех групп населения является важнейшей задачей развития управления образованием.

С точки зрения социальной справедливости и материальной устойчивости можно сказать, что эффективное финансирование, продуманное использование ресурсов и обеспечение равного доступа ко всем уровням образования являются важнейшими задачами управления системой образования.

Нельзя не выделить в отдельную группу **социокультурные факторы**, которые играют существенную роль в формировании и развитии системы управления образованием.

Общественное мнение и социальные ценности всегда имели огромное значение в деятельности органов управления системой образования. Определённые устои, традиции, морально-ценностные ориентиры существуют в любом обществе. Задача системы образования – сформировать личность обучающихся и студентов в соответствии с этими нормами и социальным запросом. Поэтому задача системы

управления образованием – грамотно спланировать и так выстроить работу образовательных организаций всех уровней, чтобы реализовать социальный и государственный запрос. Это может быть запрос на развитие критического мышления школьников, либо подготовка специалистов определённой профессии средними профессиональными образовательными организациями.

Социокультурные особенности региона должны учитываться на всех стадиях управления системой образования. Это могут быть и особенности религиозных предпочтений населения, и исторические, и культурные особенности. Для Донецкого региона, в силу многонационального состава его населения, характерна религиозная поликонфессиональность. У Донецкого края можно научиться многому – и религиозной, и культурной толерантности, и умению выстроить социокультурную среду в образовательных организациях. Атмосфера поддержки, взаимопонимания и взаимоуважения в образовательных организациях – плод многолетнего труда педагогов и управленцев. Ещё с XIX века Донбасс формировался как многонациональный регион, в котором основными качествами человека выступали его личные качества – трудолюбие, ответственность, отзывчивость к трудностям близких, хоть не по крови, но по духу людей. Поэтому выбор подходов в управлении образовательной системой всегда учитывал культурную составляющую динамично меняющегося общества Донбасса.

Таким образом, социокультурные факторы и образовательная политика взаимосвязаны и влияют друг на друга в процессе управления системой образования. Понимание и учёт этих факторов позволяют разрабатывать более эффективные стратегии развития образования, адаптированные к особенностям конкретного общества и культуры.

Рекомендации по учёту факторов влияния в системе управления образованием

Таким образом, при разработке образовательных стратегий важную роль играет учёт всех возможных факторов:

1. Рассмотрение исторических факторов позволит проанализировать и учесть прошлый опыт, ошибки и недочёты, а также применить удачные решения с учётом особенностей региона.

2. Исторические данные позволяют учесть уникальный опыт и особенности образовательной системы Донбасса. Нужно изучать эти данные, анализировать исторический контекст, и тогда станет понятнее причина принятых в тот или иной исторический момент решений.

3. В разных исторических условиях менялись сами цели и задачи образовательной деятельности. Изучая исторический опыт можно учесть все положительные и отрицательные изменения, и выстраивать образовательную политику более осознанно и грамотно.

4. Учёт политических факторов необходим прежде всего для создания взаимопонимания среди всех заинтересованных сторон в системе образования. Необходимо активно включать в диалог политических лидеров, представителей общественных и образовательных организаций, родительскую общественность.

5. В условиях нестабильной политической обстановки важно быстро адаптироваться к новым реалиям, а для этого система управления образованием должна быть максимально гибкой и прозрачной. Это поможет в нужный момент быстро отреагировать на возникающие сложности.

6. Образовательные учреждения высшего профессионального образования должны уметь представлять свои интересы во властных структурах, а также, учитывая их высокую социальную значимость, иметь возможность обращения к высшим государственным должностям в Правительстве и Федеральном Собрании.

7. Необходимо работать над межведомственным взаимодействием в вопросах развития образования. Такой подход даст новые возможности и перспективы образовательной системе.

8. В программе подготовки специалистов системы управления следует уделять внимание личным качествам, что позволит выстраивать индивидуальные образовательные траектории будущих руководителей образовательных организаций.

9. Для достижения высоких образовательных результатов необходимо искать и разрабатывать новые источники финансирования образовательной отрасли. Это могут быть частные финансовые организации, благотворительные фонды или частные лица. Нужно глубоко изучить такой опыт зарубежных стран, ведь это позволит образовательным учреждениям быть более автономными в принятии управленческих решений.

10. При любом источнике финансирования, как бюджетном, так и ином, важно соблюдать прозрачность в финансовой отчётности. Это позволит усилить контроль со стороны государственных органов, а также следить за соблюдением прав всех участников образовательного процесса. На помощь в этом вопросе могут прийти новейшие достижения в области цифровых технологий, такие как открытые торги на онлайн-площадках и т. д.

11. Важно учитывать культурную специфику региона при проведении государственной политики в сфере образования в Донбассе. Многонациональный и многоконфессиональный край диктует свои потребности и вызовы. Задача системы управления образованием – найти разумный баланс в вопросе реализации единого образовательного пространства нашего государства между едиными требованиями и региональными особенностями.

Выводы

В настоящее время вопросы управления образованием на территории Донбасса сохраняют свою актуальность. Необходимо разработать и внедрить эффективные механизмы пересмотра и совершенствования системы образования, учитывающие специфические особенности региона.

При этом следует особое внимание уделить принципам прозрачности, эффективности и доступности обучения в деятельности образовательных учреждений. Важным аспектом является учёт исторических факторов управления образованием для создания сбалансированной системы, способствующей социально-экономическому развитию Донбасса.

В современных условиях образовательная система Донбасса сталкивается с рядом сложных задач в сфере управления, для решения которых целесообразным видится:

1. Восстановление инфраструктуры. Необходима реконструкция разрушенных учебных заведений и обновление их материально-технической базы.

2. Повышение квалификации кадров. Требуется развитие системы профессиональной подготовки педагогов и руководителей для эффективного управления образовательными процессами.

3. Разработка стратегий развития. Важно разработать региональные стратегии и программы развития образования, учитывающие специфику Донбасса и потребности обучающихся.

Успешное управление образованием на Донбассе возможно лишь при тесном взаимодействии всех заинтересованных сторон: местных властей, образовательных учреждений, а также экспертного сообщества. Предложенные в статье рекомендации по учёту различных факторов влияния в системе управления образованием призваны способствовать повышению эффективности образовательного процесса и повышению качества образования.

Список источников

1. Понявина М. Б. Историко-политический анализ советского опыта государственной политики в сфере образования // Гуманитарные науки. Вестник финансового университета 2017. № 4(28). Том 7. С. 69-76. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=zdimpb>.

2. Коновалова С. В., Алексеенко Л. А. Влияние внутренне- и внешнеполитических факторов на развитие современного российского образования // Современное

педагогическое образование. 2021. № 4. С. 5-7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vnutrennei-vneshnepoliticheskikh-faktorov-na-razvitie-sovremennogo-rossiyskogo-obrazovaniya/viewer>.

3. Шерри Н. С., Симаева И. Н. Стратегия развития образования в регионе Российской Федерации: монография. Калининград: БФУ им. И. Канта, 2010. 222 с. ISBN 978-5-9971-0122-0 // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/>. Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Ключнева И. Н. Из истории становления науки и образования на Луганщине (первая половина XX века) // Наука и образование в Донбассе: история и практика: материалы Открытой научно-практической конференции с международным участием, посвященной 100-летию Луганского государственного педагогического университета; г. Луганск, 18-19 февраля 2021 г. / под ред. Т. Ю. Анпиловой. Луганск: Книта, 2021. С. 91-104. URL: https://dspace.lgpu.org/bitstream/123456789/4793/1/1356-21_sb.pdf.

5. Савельев В. В. Донбасс непокорённый: деятельность подпольных групп города Сталино в период немецко-фашистской оккупации 1941-1943 гг. // Россия в глобальном мире. 2016. № 8(31). С. 188-194. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/donbass-nepokorennyu-deyatelnost-podpolnyh-grupp-goroda-stalino-v-period-nemetsko-fashistskoy-okkupatsii-v-1941-1943-gg/viewer>.

6. Липинский В. В., Полякова М. А. Сеть педагогических учебных учреждений Донбасса в 1954-1964 гг. // Человеческий капитал. 2023. № 7(175). С. 44-50. <https://doi.org/10.25629/НС.2023.07.05>.

7. Балко Е. В., Полякова Я. В. К вопросу формирования Концепции непрерывного педагогического образования в условиях модернизации системы образования в Донецкой Народной Республике // Вестник Донецкого педагогического института. 2017. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-formirovaniya-kontseptsii-neprepryvnogo-pedagogicheskogo-obrazovaniya-v-usloviyah-modernizatsii-sistemy-obrazovaniya-v/viewer>.

8. Голикова О. А. Правовые основы формирования системы образования на территории ДНР и ЛНР // Теория управления социогуманитарных наук. 2022. № 2(18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-formirovaniya-sistemy-obrazovaniya-na-territorii-dnr-i-lnr/viewer>.

9. Днепров Э. Д. Образовательная политика как предмет исследования // Историко-педагогический журнал 2015. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatel'naya-politika-kak-predmet-issledovaniya/viewer>.

Информация об авторах

Е. В. Хасанова – кандидат экономических наук, заведующий кафедрой теории управления и государственного администрирования;

Е. В. Сиверская – методист кабинета общественных дисциплин.

Information about the authors

E. V. Khasanova – Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Management Theory and Public Administration;

E. V. Siverskaya – Methodologist at the Department of Social Disciplines.

Вклад авторов: все 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 30.05.2025; одобрена после рецензирования 23.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 30.05.2025; approved after reviewing 23.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 139-149.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):139-149.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья

УДК 336.71

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15847706>

ТАРГЕТИРОВАНИЕ ИНФЛЯЦИИ: УЧЁТ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ В МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОМ РЕГУЛИРОВАНИИ

Виктория Викторовна Петрушевская¹, Наталья Александровна Одинцова²

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

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

²kramznatalya@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0005-9777-3919>

Аннотация. В статье рассмотрены региональные особенности в макроэкономическом регулировании при таргетировании инфляции. А именно: определены понятия «таргетирование», «инфляция», а в следствие и «таргетирование инфляции»; рассмотрены предпосылки и последствия инфляционного таргетирования; представлены принципы инфляционного таргетирования; проанализирована возможность учёта региональных особенностей при разработке и внедрении макроэкономической политики для поддержания стабильности цен; установлены ключевые позиции при ориентировании на региональную специфику инфляционного таргетирования; определено понятие «индекс потребительских цен»; обоснована потребность в введении индекса потребительских цен в рамках таргетирования инфляции; проанализированы принципы формирования индекса потребительских цен; идентифицированы этапы создания индекса потребительских цен; определены результаты применения региональных индексов потребительских цен при инфляционном таргетировании; определены главные результаты применения региональных индексов потребительских цен при инфляционном таргетировании.

Ключевые слова: инфляция, инфляционное таргетирование, денежно-кредитная (монетарная) политика, Центробанк, экономика

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

Для цитирования: Петрушевская В. В., Одинцова Н. А. Таргетирование инфляции: учёт региональных особенностей в макроэкономическом регулировании // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 139-149. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15847706>.

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

Original article

INFLATION TARGETING: CONSIDERATION OF REGIONAL PECULIARITIES IN MACROECONOMIC REGULATION

Viktorya V. Petrushevskaya¹, Natalya A. Odintsova²

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

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

²kramznatalya@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0005-9777-3919>

Abstract. The article discusses regional peculiarities in macroeconomic regulation when targeting inflation. Namely, the concepts of "targeting", "inflation", and, as a result, "inflation targeting" are defined; the prerequisites and consequences of inflation targeting are considered; the principles of inflation targeting are presented; the possibility of taking into account regional peculiarities in the development and implementation of macroeconomic policy to maintain price stability is analyzed; key positions are identified when focusing on regional specifics of inflation targeting; the concept of "consumer price index" (CPI) is defined; the need to introduce a consumer price index within the framework of inflation targeting is substantiated; the principles of forming a consumer price index are analyzed; the stages of creating a consumer price index are identified; the results of applying regional consumer price indices in inflation targeting are determined; the main results of applying regional consumer price indices in inflation targeting are determined.

Keywords: inflation, inflation targeting, monetary policy, Central Bank, economy

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: Petrushevskaya V. V., Odintsova N. A. Inflation targeting: consideration of regional peculiarities in macroeconomic regulation // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):139-149. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15847706>.

Введение

Режим инфляционного таргетирования, признанный в мире эффективным инструментом макроэкономического управления, представляет собой стратегию денежно-кредитной политики, в которой центральный банк определяет количественную цель по инфляции и использует инструменты денежно-кредитной политики для достижения поставленной цели. Политика центрального банка, направленная на обеспечение стабильности цен, является одним из ключевых факторов устойчивого экономического роста и повышения уровня благосостояния населения. Наряду с тем, что общий принцип инфляционного таргетирования носит единый характер, учёт особенностей каждой конкретной страны, в частности региональных особенностей, имеет важный характер в эффективности денежно-кредитной политики центрального банка. Актуальность темы связана с дифференциацией экономической среды, необходимостью региональных данных о развитии инфляции, повышением заинтересованности к региональному развитию, расширением аналитических и статистических данных и повышением эффективности монетарной политики.

В настоящее время исследование различных аспектов совершенствования денежно-кредитной политики привлекает внимание множества отечественных исследователей. Среди российских учёных, исследовавших инфляцию, инфляционное таргетирование, её инструменты и механизмы в своих работах, можно выделить таких как: А. Б. Кознов, С. Н. Буханцева, В. В. Савалей, В. Н. Давыдова. Среди российских учёных,

исследовавших аспекты социально-экономического и финансового развития региона и государства, можно выделить таких как: А. М. Гребенкина, С. М. Дробышевский, Н. В. Макеева, М. С. Грязева, В. В. Петрушевская, К. В. Шарый. Вместе с тем представленная тема исследования нуждается в дополнительной проработке, особенно в области изучения эффективности таргетирования инфляции относительно региональной принадлежности.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является определение и обоснование путей повышения эффективности таргетирования инфляции, учитывая региональные особенности социально-экономического развития.

Основными задачами исследования являются определение теоретических основ таргетирования инфляции, выявление существующих подходов к учёту региональных факторов в макроэкономическом регулировании, систематизация основных принципов инфляционного таргетирования, установление результатов применения региональных индексов потребительских цен при инфляционном таргетировании.

Методы исследования

Методологическую базу исследования составили специальные методы, такие как анализ теоретических источников по исследуемой проблематике, сравнительный анализ, а также общие методы – анализ, синтез и обобщение.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях динамично меняющейся экономической среды, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями и нестабильной инфляцией, значимым является управление инфляцией, для эффективности которого необходимо определить правильную цель.

Разберем понятие «таргетирование», отталкиваясь от мнения научных деятелей экономической сферы:

так, А. Б. Кознов в своей работе «Финансовая система и денежно-кредитная политика государства» определяет сущность понятия «таргетирование» как «режим денежно-кредитной политики, в основе которого лежит достижение определённого целевого макроэкономического показателя» [1];

С. Н. Буханцева в «Экономика организаций финансовой сферы» определила таргетирование следующим образом: «это экономическая, налоговая и денежно-кредитная политика государства по целевому управлению основными хозяйственными показателями на среднесрочную перспективу» [2].

Таргетирование (от англ. target – цель), исходя из всего вышеперечисленного, характеризуется, как определение актуального направления для государственной политики, в контексте данного исследования – экономической политики государства.

Одним из основополагающих показателей в экономике является инфляция, причинами которой являются:

- наращивание госзакупок;
- рост спроса;
- повышение уровня оплаты труда;
- некорректное ведение налоговой политики;
- увеличение стоимости горюче-смазочных материалов и сырья и т. д.

Следовательно, инфляция (от лат. inflatio – вздутие) – процесс, главным итогом которого выступает обесценивание денежной массы, сокращение покупательной способности.

Ключевое понятие в рамках данного исследования – таргетирование инфляции.

Таргетирование инфляции – формирование механизма, направленного на установление контроля над уровнем инфляции в стране. Конечная цель таргетирования инфляции – ценовая стабильность.

Рассмотрим предпосылки и последствия инфляционного таргетирования (таблица 1).

Таблица 1 – Предпосылки и последствия инфляционного таргетирования

Table 1 – Prerequisites and consequences of inflation targeting

№ пор.	Предпосылки	Последствия
1	Определение Центробанком количественной цели инфляции, которая устанавливается итоговой целью механизма денежно-кредитной (монетарной) политики	Выравнивание потребительских цен, поддерживая долгосрочный экономический рост на прежнем уровне
2	Базирование Центробанка на процентной политике государства	Содействие минимальных и стабильных инфляционных ожиданий
3	Применение прогнозирования уровня инфляционных колебаний	Снижение зависимости долгосрочного курса валюты от процентной политики Центробанка
4	Наложение ответственности на Центробанк за достижение количественной цели по инфляции	Повышение доверия к денежно-кредитной политике, улучшение понимания политики Центробанка
5	Минимизирование Центробанком отклонения текущей инфляции от количественного итога	Обеспечение стабильности цен
6	Реагирование денежно-кредитной политики Центробанка на изменение макроэкономических показателей	Поддерживание ценовой стабильности

Данные последствия реальны лишь в случае независимости Центробанка, как с политической, так и с экономической стороны. Также при недостаточно эффективном механизме денежно-кредитной политики существует большая вероятность возникновения ряда ограничений, которые повлияют на действенность инфляционного таргетирования, например, отсутствие структурной реформы [3].

Рассмотрим принципы инфляционного таргетирования (рисунок 1).



Рисунок 1 – Принципы инфляционного таргетирования

Figure 1 – Principles of inflation targeting

Принцип ориентирования – ориентирование на ценовую политику – заключается в уходе от макроэкономических параметров, отдавая предпочтение стоимостной оценке;

принцип открытости – открытость в части уровня инфляции на среднесрочную перспективу – говорит об экономическом направлении в целом по отношению к уровню инфляции, все действия в данной отрасли должны быть доступны;

принцип прозрачности – прозрачность механизма денежно-кредитной политики аналогично с открытостью в части уровня инфляции – обеспечение общедоступности и наглядности процесса;

принцип ответственности – возложение ответственности на Центробанк за достижение целевого уровня инфляции. Центробанк, выступая в роли публично-правового института, является контролирующим звеном в достижении нормированного уровня инфляции.

Реализация инфляционного таргетирования зависит от общего экономического положения страны, стабильности ведущих отраслей и действенности мер ценовой политики государства.

Принципы инфляционного таргетирования не идут в разрез с целями монетарной политики, направленность которых заключается в стимулировании занятости и усовершенствовании эффективности выпуска денежных средств до тех пор, пока данные задачи не оказывают негативного влияния на осуществление мер по инфляции.

Рассмотрим процесс таргетирования инфляции, разбив его на несколько этапов (рисунок 2).



Рисунок 2 – Этапы процесса таргетирования инфляции
Figure 2 – Stages of the inflation targeting process

Особое внимание необходимо уделить региональным особенностям – это связано с тем, что при наличии в экономической системе автономных территориальных образований необходимо учитывать отличия структурных единиц, их неоднородность. То есть ресурсная, инфраструктурная, экономическая, экологическая и иные системы субъектов федерации не будут иметь идентичные макроэкономические показатели, поскольку Российская Федерация в своём составе содержит 89 субъектов – реализация механизма инфляционного таргетирования будет иметь отличные друг от друга результаты [4].

Следовательно, необходимо определить и оценить степень функционирования механизмов региональных систем в разрезе установления проблемных зон и вероятности потери эффективности в отношении реализации денежно-кредитной политики.

Ключевые позиции при ориентировании на региональную специфику отображены на рисунке 3.

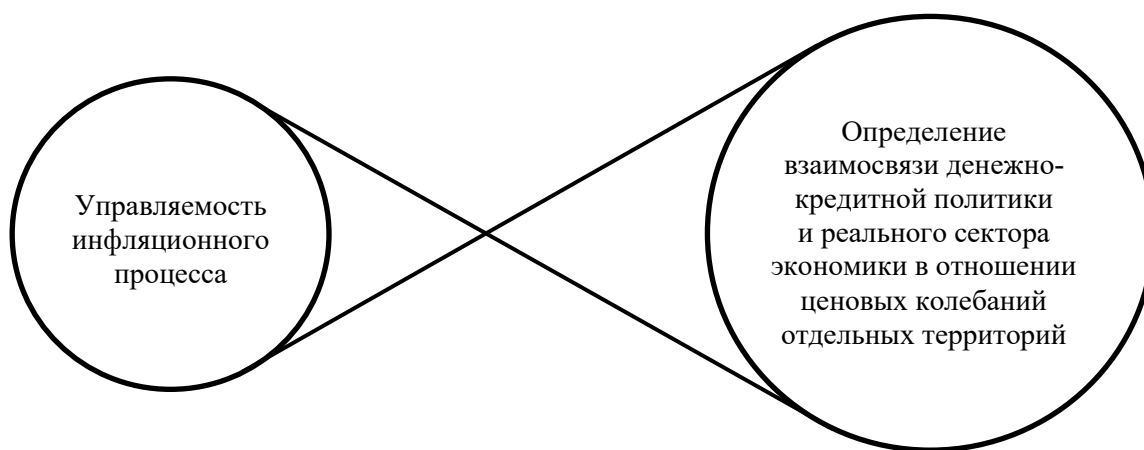


Рисунок 3 – Ключевые позиции инфляционного таргетирования при ориентировании на региональную специфику

Figure 3 – Key positions of inflation targeting when focusing on regional specifics

Однако не стоит исключать факт того, что Центробанк не устанавливает тенденций по отношению к макроэкономическим показателям в части их колебаний и изменений – он имеет возможность влиять на макроэкономическую динамику в общем, в основном опираясь на среднесрочную перспективу.

Публично-правовой институт посредством стабилизации и корректирования процентных ставок и объёма денежной массы при необходимости стимулирует движение денежных средств, их выпуск, способствует увеличению стоимости ценных бумаг, активов либо, наоборот, служит инструментом, с помощью которого ограничивают возможности ценового всплеска.

Региональные особенности необходимо принимать в учёт с целью составления характеристики данной территории, которая позволит более корректно применить таргетирование инфляции.

Обобщим критерии, по которым можно составить характеристику (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии, характеризующие регион

Table 2 – Criteria characterizing the region

№ пор.	Признак классификации	Показатели
1	Экономическая сфера	Валовой региональный продукт; отраслевая структура экономики; уровень безработицы и занятости; средняя заработная плата и доходы населения; экспорт и импорт; развитие инфраструктуры; размер и структура бизнеса; объём инвестиций

Продолжение таблицы 2
 Continuation of table 2

№ пор.	Признак классификации	Показатели
2	Социальная сфера	Уровень образования; уровень здравоохранения; качество жизни; уровень преступности; социальное неравенство; развитие социальной инфраструктуры
3	Демографическая сфера	Численность населения; плотность населения; возрастная структура населения; половой состав населения; миграция населения; естественное движение населения; этнический состав населения
4	Географическая сфера	Площадь региона; природные ресурсы; климатические условия; рельеф местности; удалённость от крупных экономических центров; экологическая обстановка
5	Политическая сфера	Отношения с центральной властью; эффективность управления; политическая стабильность
6	Социокультурная сфера	Традиции и культура; развитие туризма; уровень развития гражданского общества

Помимо изучения сфер региона, перечисленных в таблице 2, также крайне важным значением обладают статистические, аналитические данные и иные виды информации, которые в совокупности станут отчётной точкой в разработке механизма, направленного на установление контроля над уровнем инфляции региона [5].

Для проведения более углублённого анализа региональных особенностей инфляционного таргетирования необходимо ввести понятие «индекс потребительских цен» (далее – ИПЦ) – это моделирование инфляции потребительского сегмента; показатель, позволяющий отслеживать изменения ценообразования на товары и услуги определённой категории [6].

В таблице 3 отображены обоснования потребности в введении ИПЦ в рамках таргетирования инфляции.

Таблица 3 – Обоснования потребности во введении ИПЦ в рамках таргетирования инфляции
 Table 3 – Justifications of the need to introduce CPI within the framework of inflation targeting

№ пор.	Аргумент	Обоснование
1	Отличительные особенности механизма потребления	Каждый регион имеет свои отличительные особенности, которые обусловлены различными факторами, например – географическое положение, культурные ценности, природные ресурсы, климатические условия, спрос на определённую продукцию/услуги, доходы населения и т. д. То есть для каждой отдельной территории потребительная корзина будет содержать многообразие, подходящее соответствующему региону

Продолжение таблицы 3

Continuation of table 3

№ пор.	Аргумент	Обоснование
2	Специфика волатильности ценового диапазона	На стоимость товаров и услуг оказывают влияние факторы локального характера, такие как уровень развития малого и среднего бизнеса, конкурентоспособность, улучшение социального досуга, продуктивность сельского хозяйства и другое
3	Анализ регионального дисбаланса	Процесс инфляции так или иначе оказывает определённое влияние на функционирование экономики, её внутренних процессов каждой их административно-территориальной единицы, наращивая процент дисбаланса
4	Оптимизация монетарной политики	Функционирование Центробанка в части, относящейся к регулированию инфляции, становится эффективнее при правильном подборе инструментов денежно-кредитной политики, которые отбирают при получении конкретизированных данных о состоянии региональной инфляции

Продолжая рассмотрение региональных особенностей инфляционного таргетирования с позиции ИПЦ, определим принципы их формирования:

принцип установления макрорегиональных пределов – спецификация территорий с целью сохранения уникальных систем, присущих ей как макрорегиону, а именно: экономические, социальные, экологические и другие процессы;

принцип синхронизированности с общенациональным ИПЦ – необходимость сопоставимости данных регионального и общенационального ИПЦ;

принцип «демонстративности» потребительской корзины – корзина должна соответствовать своему региону, учитывая все особенности и демонстрируя структуру потребления населения;

принцип достоверности стоимостной информации – предоставление актуальной информации о ценах на товары, применяемую к потребительской корзине;

принцип прозрачности и доступности – распространяется на каждый этап формирования потребительской корзины по отношению ко всем заинтересованным сторонам [7].

Следуя этим принципам, результат, полученный от индекса потребительских цен, будет корректным, целостным и объективным.

На рисунке 4 изображена поэтапная схема создания регионального ИПЦ.

Рисунок содержит 5 этапов, из которых:

1 этап – разработка методологии. На данном этапе главной целью является правильное определение исходных переменных;

2 этап – сбор информации о стоимостном диапазоне. Основополагающие принципы данного этапа – регулярность, своевременность, информативность и достоверность;

3 этап – обработка информации о стоимостном диапазоне. Грамотный ценовой анализ позволит подобрать наиболее эффективные инструменты таргетирования инфляции;

4 этап – расчёт регионального индекса потребительских цен;

5 этап – анализ и размещение в информационном поле. Отклик на результаты, в данном случае расчёт регионального ИПЦ, приведёт не только к привлечению внимания и повышению их актуальности и необходимости, но и выявит статистику, на основании которой можно вносить коррективы [8].

Таким образом, главные результаты применения региональных индексов потребительских цен при инфляционном таргетировании следующие:

предрасположенность инфляции к отслеживанию и прогнозированию – региональный ИПЦ, как более узконаправленный показатель, предоставляет возможность фиксировать изменения уровня инфляции относительно каждого региона и составлять прогноз её протекания;

установление степени эффективности монетарной политики – насколько эффективна денежно-кредитная политика в части инфляции, можно установить посредством региональных индексов;

принятие решений по денежной политике – информация об инфляции в регионе может повлиять на процессы принятия решений по ставке рефинансирования, резервным требованиям и другим инструментам денежной политики.

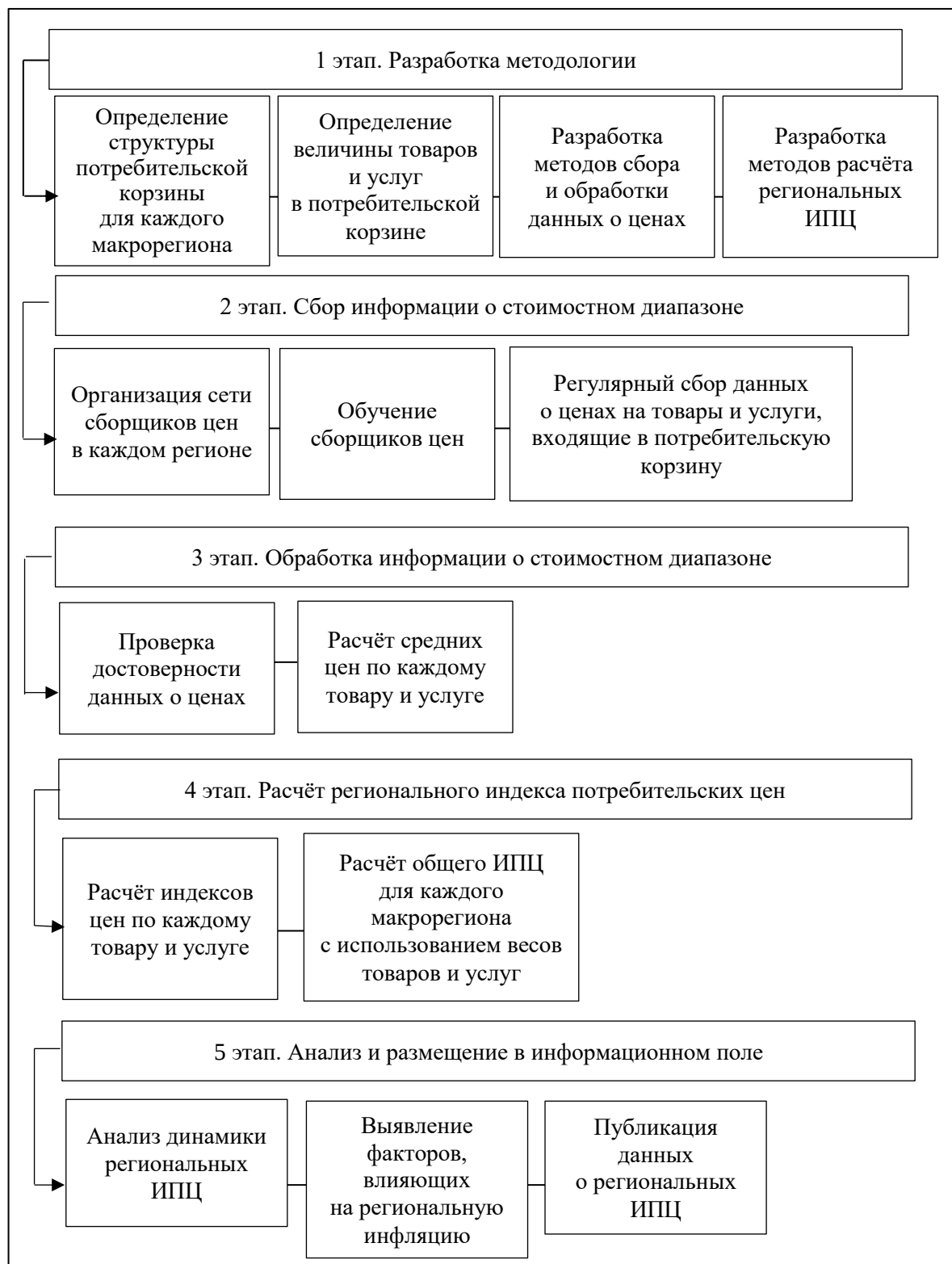


Рисунок 4 – Этапы создания регионального ИПЦ
 Figure 4 – Stages of creating a regional CPI

Общественная коммуникация – вопрос региональных индексов потребительских цен повышает прозрачность денежной политики и позволяет общественности быть информированной о ценах в разных регионах [9].

Для того чтобы применение таргетирования имело максимальную эффективность, необходимо соблюдать два условия:

не применять усреднённый подход;

учитывать все особенности региональной экономической и иных сфер, которые могут оказывать влияние на инфляцию.

Анализируя внешние факторы региона, можно повысить точность макроэкономического прогнозирования. В противном случае, их отрицание приведёт к малоэффективным стратегиям, которые станут катализатором, препятствующим поддержанию целевого уровня инфляции, в результате чего возникнет дисбаланс. Следовательно, ключевым звеном для успешного внедрения инфляционного таргетирования является применение ИПЦ.

Региональные индексы потребительских цен, учитывающие особенности потребительских корзин и цен в разных макрорегионах, помогают лучше понять инфляцию на местном уровне. Эта информация позволяет Центробанку точнее настраивать свои инструменты денежно-кредитной политики для достижения нужного уровня инфляции в каждом регионе. Переход к таргетированию инфляции с учётом этих особенностей, а также создание надёжных региональных индексов – это реальный шаг к улучшению макроэкономического управления и устойчивому развитию всех территорий. Это требует постоянного совершенствования методов расчёта индексов, сбора и анализа данных, а также тесного взаимодействия с местными властями для адаптации политики к особенностям регионов.

Выводы

Учёт региональных особенностей в таргетировании инфляции является не просто актуальным течением, а насущной необходимостью для повышения эффективности макроэкономического регулирования. Классические модели таргетирования, игнорирующие разнородность регионов, рискуют оказать асимметричное воздействие, усугубляя существующие дисбалансы и препятствуя общему экономическому росту.

Уникальный подход заключается в переходе от унифицированных инструментов к гибкой стратегии, адаптированной к специфике каждого макрорегиона. Это требует разработки специализированных региональных ИПЦ, учитывающих локальные особенности потребления и производства. Ключевым аспектом является не только сбор и анализ данных, но и создание системы оперативного реагирования на шоки, специфичные для отдельных регионов. В конечном итоге, учёт региональных особенностей в таргетировании инфляции – это путь к более сбалансированному и устойчивому экономическому развитию, обеспечивающему благосостояние всех граждан, независимо от места их проживания. Эффективное применение этой стратегии требует тесного сотрудничества между центральным банком, региональными властями и экспертным сообществом.

Список источников

1. Кознов А. Б. Финансовая система и денежно-кредитная политика государства: учебное пособие. Москва: МИЭТ, 2023. 84 с. ISBN 978-5-7256-0995-0. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/461588>. Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Буханцева С. Н. Экономика организаций финансовой сферы: учебное пособие Москва: РТУ МИРЭА, 2023. 67 с. ISBN 978-5-7339-1702. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/329051>. Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Грязева М. С. Финансово-инновационная политика Российской Федерации // Управленческий учёт. 2024. № 3. С. 135-142. <https://doi.org/10.25806/uu32024>. EDN: SLBVGE.

4. Оптимальная инфляция и практика инфляционного таргетирования: мировой опыт и выводы для России: доклад / А. М. Гребенкина, С. М. Дробышевский, Н. В. Макеева [и др.]. Москва: Дело РАНХиГС, 2021. 68 с. ISBN 978-5-85006-385-6. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/273992>.

5. Савалей В. В. Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений: учебное пособие. Владивосток: ВВГУ, 2019. 100 с. ISBN 978-5-9736-0547-6. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/161469>. Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Петрушевская В. В., Шарый К. В. Разработка инновационной политики предприятия как элемента финансовой стратегии // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2021. № 3(23). С. 158-171. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5782766>. EDN: DLVEFY.

7. Стружко Н. С. Инновационные методы управления централизованными финансовыми ресурсами // Управленческий учёт. 2024. № 7. С. 340-346. EDN: GEJFBY. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/4616/3405>.

8. Дунай Д. Д. Инфраструктурная инвестиционная политика в регионе и инструменты её реализации // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 32. С. 68-74. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10430010>. EDN: JLCQAK.

9. Давыдова В. Н., Кусургашева Л. В., Якунина Ю. С. Основы управленческой экономики: учебное пособие. Кемерово: КузГТУ имени Т. Ф. Горбачёва, 2024. 278 с. ISBN 978-5-00137-484-8. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/442607>. Режим доступа: для авториз. пользователей.

Информация об авторах

В. В. Петрушевская – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансов;

Н. А. Одинцова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов.

Information about the authors

V. V. Petrushevskaya – Doctor of Economics, Professor, Head of the Finance Department;

N. A. Odintsova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance.

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 19.05.2025; одобрена после рецензирования 05.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 19.05.2025; approved after reviewing 05.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 150-164.
Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):150-164.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 657.633.5:347.72.032
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15847784>

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОРПОРАЦИЙ

Мария Эриксоновна Шухман¹, Виктория Александровна Евсеенко²

¹Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия, sposterr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3843-7107>

²Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия, evseenko-viktoriya@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9320-1343>

Аннотация. В статье обосновано, что система финансового контроля выступает рычагом, создающим прочную основу для обеспечения финансовой безопасности корпораций. При этом её инструментами обеспечения выступают виды, методы, элементы, формы и принципы организации системы контроля, направленного на всестороннюю и всеобъемлющую защиту финансовых и имущественных интересов собственников. Для определения существующих недостатков, присущих финансовому контролю на современном этапе его развития, использованы методы анализа, синтеза и теоретического обобщения. Применение методов индукции и дедукции, а также причинно-следственных связей позволили очертить и обосновать направления совершенствования финансового контроля. В исследовании определено, что в качестве инструментов финансового контроля для обеспечения финансовой безопасности корпораций целесообразно рассматривать три составляющих, коррелирующих с опытом развитых стран, а именно: внутренний контроль, внутренний аудит и их гармонизацию. Представлен авторский научно-методический подход к интеграции внутреннего аудита в систему обеспечения финансовой безопасности корпораций. Данный подход направлен на своевременную идентификацию угроз финансовой безопасности и содействие рациональному, эффективному и результативному управлению финансами в корпоративном секторе.

Ключевые слова: финансовый контроль, финансовая безопасность, корпорации, обеспечение финансовой безопасности, внутренний контроль, внутренний аудит, инструментарий

Для цитирования: Шухман М. Э., Евсеенко В. А. Инструментарий финансового контроля в контексте обеспечения финансовой безопасности корпораций // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 150-164. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15847784>.

Original article

FINANCIAL CONTROL TOOLS IN THE CONTEXT OF ENSURING FINANCIAL SECURITY OF CORPORATIONS

Maria E. Shukhman¹, Viktoriia A. Evseenko²

¹Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia, sposterr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3843-7107>

²Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia, evseenko-viktoriya@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9320-1343>

Abstract. The article substantiates that the financial control system acts as a lever that creates a solid foundation for ensuring the financial security of corporations. At the same time, its tools for ensuring are the types, methods, elements, forms and principles of organizing the control system aimed at comprehensive and all-encompassing protection of the financial and property interests of the owners. To determine the existing shortcomings inherent in financial control at the current stage of its development, the methods of analysis, synthesis and theoretical generalization were used. The use of induction and deduction methods, as well as cause-and-effect relationships made it possible to outline and justify the directions for improving financial control. The study determines that as tools of financial control for ensuring the financial security of corporations, it is advisable to consider three components that correlate with the experience of developed countries, namely: internal control, internal audit and their harmonization. The author's scientific and methodological approach to the integration of internal audit into the system of ensuring the financial security of corporations is presented. This approach is aimed at timely identification of threats to financial security and promoting rational, effective and efficient financial management in the corporate sector.

Keywords: financial control, financial security, corporations, ensuring financial security, internal control, internal audit, tools

For citation: Shukhman M. E., Evseenko V. A. Financial control tools in the context of ensuring financial security of corporations // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):150-164. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15847784>.

Введение

В современных условиях развития экономики целенаправленный финансовый контроль служит инструментом постоянного мониторинга движения финансовых ресурсов корпораций и адекватной оценки результативности их использования. Несмотря на свою инспекционную направленность, функции контроля выходят за её рамки. Он также играет ключевую роль в управлении финансами, поскольку объективно обусловлен необходимостью определения эффективности использования финансовых ресурсов в соответствии с целями хозяйственной деятельности субъектов. Финансовый контроль является неотъемлемой частью процесса принятия обоснованных управленческих решений и своевременной корректировки запланированных пропорций распределения финансовых ресурсов.

Вместе с тем принятие своевременных мер по устранению финансовых нарушений способствует успешному управлению денежными потоками, поступающими в корпорацию, а также рациональному использованию её материальных и финансовых ресурсов. Финансовый контроль выступает как обязательное условие и необходимая предпосылка для реализации финансового регулирования. Последнее позволяет корректировать объёмы распределения и использования финансовых ресурсов в соответствии с текущей финансовой ситуацией.

В целях минимизации угроз финансовой безопасности одной из приоритетных задач финансовой политики субъектов хозяйствования, в том числе корпоративного сектора, является совершенствование финансового контроля. Поскольку именно действенный и эффективный финансовый контроль должен обеспечить надлежащий уровень финансовой безопасности, с одной стороны, через диагностические свойства выявления отклонений от норм и способности определять законность, целесообразность и эффективность формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, а с другой – через создание прозрачной и результативной системы управления финансами, направленной на повышение прибыльности.

В настоящее время исследованиями теоретико-методологических основ совершенствования финансового контроля в контексте обеспечения финансовой безопасности организаций занимаются: А. А. Антонова, В. В. Овсячук [1], В. А. Будасова, О. А. Соболева [2], Ю. С. Зиновьева [3], Д. В. Моисеева [4], Л. В. Попова, Т. А. Фоменко [5], А. В. Руденький [6]. Внутренний аудит в качестве современной прогрессивной формы финансового контроля рассмотрели: Ж. Абдылдаева [7], Е. А. Винокурова [8], Н. В. Гамулинская, М. С. Спекто [9], Л. Ф. Гурбаева [10], С. А. Данилкова, Д. А. Панков [11], И. О. Канюкова, А. А. Бжассо [12], Е. В. Миронова [13], Ю. А. Попова [14; 15], Д. Чжан [16]. Разные аспекты интеграции процессов управления рисками и внутреннего аудита изучили: Л. Н. Леванова [17], С. С. Тагаев [18], В. Е. Терюхов [19], А. Г. Щербинина [20], С. В. Языкова [21]. Инструменты внутреннего аудита при обеспечении финансовой безопасности организаций исследовали: Ю. В. Быковская [22], Д. О. Жуков [23], Р. В. Колос, В. С. Богачёва, А. А. Курашова [24], М. В. Чараева, А. П. Леонов [25].

Однако, несмотря на существенный вклад учёных в изучение данной проблематики, научно-методическое обоснование инструментария финансового контроля в контексте обеспечения финансовой безопасности всё ещё требует более глубокого исследования. В частности, актуальной задачей является совершенствование финансового контроля корпораций на основе внутреннего аудита в качестве ключевого элемента обеспечения финансовой безопасности.

Цель и задачи исследования

Целью статьи является развития теоретических положений, разработка методических подходов и практических рекомендаций, направленных на совершенствование финансового контроля в качестве ключевого элемента обеспечения финансовой безопасности в корпоративном секторе.

В рамках настоящего исследования необходимо решить следующую задачу: разработать научно-методические положения по внедрению внутреннего аудита как инструмента финансового контроля в систему отношений его участников в контексте обеспечения финансовой безопасности корпораций.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели и задач использованы следующие методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, диалектический, сравнение, обобщение, системный и другие.

Результаты исследования и их обсуждение

Характерной чертой отечественной экономики на современном этапе её развития является необходимость учёта субъектами хозяйствования, в том числе корпорациями, последствий мировых кризисных явлений. Отсюда возникает необходимость постоянного совершенствования обеспечения их финансовой безопасности и выявления угроз, которые могут повлиять на её уровень. Финансовая безопасность и использование инструментария финансового контроля (в данном контексте инструментарий финансового контроля – это комплекс мер (или инструментов), которые используются для обеспечения финансовой безопасности всех субъектов экономики) способствует созданию предпосылок для качественных преобразований в деятельности корпораций и обуславливает своевременное выявление угроз во внешней и внутренней среде [26, с. 147].

В качестве инструментов финансового контроля для обеспечения финансовой безопасности корпораций целесообразно рассматривать три составляющих, коррелирующих с опытом развитых стран, а именно: внутренний контроль, внутренний аудит и их гармонизацию. Опыт зарубежных компаний демонстрирует, что наиболее впечатляющие результаты достигаются корпорациями, внедрившими модернизированные системы финансового контроля. Эти системы основаны на подходе, предусматривающем формирование систем внутреннего контроля и проведение внутреннего аудита. Ключевым элементом такой модели является персональная ответственность руководителей за эффективность управления и строгая система управленческой подотчётности.

Целесообразно отметить, что на современном этапе интеграционного развития экономики России особую актуальность приобретает вопрос формирования и совершенствования эффективной системы внутреннего контроля в корпоративных структурах. Для достижения максимальной результативности функционирования данной системы, в том числе в целях обеспечения финансовой безопасности, критически важным является внедрение и развитие внутреннего аудита как неотъемлемого её элемента.

В обеспечении действенности системы внутреннего контроля каждый сотрудник играет немаловажную роль, однако общая ответственность за её эффективность возлагается на руководителя и не может быть им делегирована. Для того чтобы обеспечить уверенность в том, что деятельность осуществляется экономно, эффективно, результативно, согласно законодательству и достигает определённой корпорацией цели, руководитель должен быть заинтересован и, соответственно, обязан обеспечить разработку общих организационно-правовых основ по функционированию надёжной и действенной системы внутреннего контроля.

Внутренний контроль не сводится к разовым мероприятиям и не ограничивается периодическими проверками. Это непрерывный процесс, охватывающий всю сферу деятельности хозяйствующего субъекта. Его нельзя рассматривать как отдельное направление работы, он должен быть не добавленным, а именно интегрированным в функции корпорации как его неотъемлемая часть. Максимально эффективным внутренний контроль является в том случае, если он встроен в организационную структуру и в основные управленческие процессы. Именно в таком случае обеспечивается снижение расходов в деятельности корпораций.

При этом руководство как любого субъекта хозяйствования, так и, прежде всего, корпорации, отвечает за определение базовых положений внутреннего контроля как части управления рисками и за его обновление при изменениях в рисках. Реализуя контрольные функции при осуществлении обычных управленческих, надзорных и других видов деятельности, руководство должно гарантировать эффективность функционирования в корпорации системы внутреннего контроля путём проведения регулярных проверок, получения периодической отчётности от всех подразделений. Такие гарантии являются неотъемлемой частью надлежащего функционирования внутреннего контроля.

Внутренний контроль не должен ограничиваться бухгалтерским контролем, а также традиционным финансовым управлением и административным контролем. Его ключевые положения являются частью ответа на риски, то есть представляют собой совокупность действий, встроенных в систему управления и совместимых с основными управленческими процессами, осуществляемыми в корпорации (планирование, исполнение, мониторинг). Система внутреннего контроля будет эффективна при наличии адекватной нормативной базы. И именно руководитель является главным ответственным лицом за формирование такой базы на уровне корпорации.

Следовательно, внутренний контроль является делом каждого руководителя, а роли и ответственность персонала должны быть чётко обозначены, формализованы и эффективно доведены до каждого сотрудника. Поэтому такие положения должны быть определены в должностных инструкциях каждого работника. Это, в свою очередь, обеспечивает возможность лично отвечать за надлежащее функционирование внутреннего контроля.

Следует отметить, что обеспечение эффективной деятельности субъектов хозяйствования, как в целом, так и корпораций в частности, требует комплексного решения многочисленных проблем, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами, которые могут приводить к возникновению финансовых нарушений, рискованных операций, фактов мошенничества, а, следовательно – угрожать финансовой безопасности.

Последнее требует формирования новых подходов к повышению эффективности деятельности корпораций, обеспечивающих максимальную оперативность информирования собственников (руководства) о необходимости внедрения определённых мер с целью предупреждения финансовых нарушений, возникновения фактов мошенничества, а также предотвращения и противодействия определённым угрозам финансовой безопасности.

Однако информация, предоставляемая собственникам (руководителям), должна носить характер не только констатации фактов финансовых нарушений, мошенничества, их профессиональной оценки, но и содержать данные о выявленных причинах их возникновения, включать рекомендации и предложения по предупреждению нарушений и фактов мошенничества, их минимизации и избегания с учётом обстоятельств во внутренней и, что чрезвычайно важно, во внешней среде.

Процессы реформирования, происходящие в экономике, побуждают собственников корпораций к организации цивилизованного и эффективного контроля над деятельностью руководителя (исполнительное руководство, наёмных менеджеров), поскольку именно он несёт ответственность за принятие текущих решений, в том числе и финансовых. При этом собственники заинтересованы в получении гарантий того, что руководитель и исполнительное руководство управляют в интересах собственников наиболее эффективным способом, что действия и принятые управленческие и финансовые решения нацелены на достижение основной цели корпорации, и что руководитель понимает степень ответственности, возложенной на него. В таких условиях в качестве главного инструмента финансового контроля выступает аудит. В зависимости от назначения и цели аудит в корпоративном секторе имеет различные виды, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды аудита в корпоративном секторе

Figure 1 – Types of audit in the corporate sector

Применение представленных на рисунке 1 видов аудита будет полезно не только корпорациям, но и другими субъектами экономики, поскольку может способствовать своевременному выявлению угроз финансовой безопасности в ходе использования финансовых ресурсов.

При этом главная цель внедрения внутреннего аудита как инструмента финансового контроля в корпоративном секторе – это обеспечение управления рисками, эффективное использование финансовых ресурсов, снижение возможных убытков от непрофессиональных действий сотрудников и укрепление финансовой безопасности корпораций. В данном контексте объектом внутреннего аудита является финансово-хозяйственная деятельность корпорации и меры, осуществляемые её собственниками (руководителями) для обеспечения эффективного функционирования системы внутреннего контроля. К таким мерам относятся:

соблюдение принципов законности, экономической целесообразности, эффективности и результативности при формировании и использовании финансовых ресурсов корпорации;

достижение результатов согласно установленной цели;

выполнение задач, финансовых планов, смет и соблюдение требований к деятельности корпораций.

Для корпораций внутренний аудит необходим, поскольку его внедрение способствует совершенствованию систем управления и внутреннего контроля, прозрачности принятия управленческих решений, эффективному использованию финансовых ресурсов, выявлению угроз во внешней и внутренней среде, а, следовательно, укреплению, как уровня финансовой безопасности, так и уровня её обеспечения.

Внутренний аудит, в первую очередь, выполняет функцию оценивания. Его важнейшая задача – выявление уязвимых мест в системе управления (прежде всего, корпоративного) как в целом, так и в системе внутреннего контроля в частности, на основе риск-ориентированного подхода. Результатом аудита являются рекомендации по повышению эффективности функционирования таких систем и бизнес-процессов. К тому же наличие или отсутствие внутреннего аудита у субъектов хозяйствования следует считать существенным фактором, влияющим на эффективность их деятельности и, как следствие, на обеспечение их финансовой безопасности.

Значение внутреннего аудита как самостоятельного вида контроля, как со стороны собственников, так и руководителей, часто недооценивается. В современных условиях наиболее актуальным для отечественной практики деятельности корпораций является становление, прежде всего, системы внутреннего контроля. Наличие эффективно функционирующего внутреннего контроля и является обязательным условием дальнейшего внедрения и развития внутреннего аудита. Поскольку именно внутренний аудит является такой составляющей системы внутреннего контроля, которая позволяет оценивать, прежде всего, её эффективность, а, следовательно – и эффективность всей системы управления корпорации [27, с. 147].

Таким образом, внутренний контроль и внутренний аудит являются действенными инструментами собственника или руководителя для реализации своих полномочий и ответственности, достижения целей и реализации задач возглавляемой ими корпорации. От того, насколько достоверной является информация, предоставляемая системой внутреннего контроля, зависит обоснованность и эффективность решений, принятых руководителями, в частности, и относительно укрепления финансовой безопасности в целом.

Исходя из направленности финансовой безопасности на обеспечение защиты от угроз и формирование предпосылок для устойчивого стабильного развития

субъектов хозяйствования, прослеживается необходимость внедрения действенного инструмента для надлежащего уровня обеспечения финансовой безопасности, который позволит в полной мере использовать возможности субъектов хозяйствования для достижения цели ответственности, которые они ставят перед собой и удовлетворять в полном объеме финансовые интересы собственников на основе осуществления оценки и координации финансово-хозяйственной деятельности.

В международной практике и современной экономической науке таким инструментом является внутренний аудит, трактуемый исследователями, во-первых, как современная прогрессивная форма внутреннего контроля (включающая, прежде всего, финансовый (бухгалтерский) контроль) [7-16]; во-вторых, как новая составляющая управленческой деятельности, помогающая организации достигать поставленных целей благодаря систематическому, последовательному подходу к оценке эффективности процессов управления и систем контроля, а также управления рисками [17-21]. Большинство же исследователей определяют внутренний аудит как процесс экспертной оценки адекватности и эффективности функционирования систем управления предприятием (организацией, учреждением), бухгалтерского учёта и внутреннего контроля, а также системы управления рисками с целью предоставления независимых и объективных гарантий заинтересованным в такой информации пользователям (прежде всего, это собственники и руководители) по достижению основной цели и функционирования системы управления наиболее эффективным способом [22-25].

Исходя из того, что большинство исследователей указывает на такую сущностную составляющую внутреннего аудита, которая связана с оценкой эффективности системы управления и внутреннего контроля субъекта хозяйствования с целью недопущения ошибок, злоупотреблений, фактов мошенничества, финансовых нарушений и нерентабельности, это указывает на прямую зависимость между действенным и эффективным внутренним аудитом, и уровнем обеспечения финансовой безопасности корпораций. То есть чем с меньшим количеством и объёмами ошибок и финансовых нарушений с признаками мошенничества будут работать корпорации (т. е. чем более эффективно они будут использовать финансовые ресурсы), тем выше будет уровень обеспечения их финансовой безопасности.

Следовательно, обеспечение финансовой безопасности с использованием внутреннего аудита позволит расширить направления финансово-хозяйственной деятельности корпорации по противодействию угрозам внешней и внутренней среды и обеспечить защиту финансовых интересов собственников, а именно – увеличение стоимости субъекта хозяйствования и эффективное управление финансовыми ресурсами (рисунок 2).

Необходимость внедрения внутреннего аудита в деятельность корпораций в современных реалиях обуславливается необходимостью обеспечивать высокий уровень конкурентоспособности отечественных субъектов хозяйствования, законное, эффективное, результативное и рациональное использование их финансовых ресурсов, а также позволит своевременно диагностировать угрозы внешней и внутренней среды и разрабатывать меры противодействия этим угрозам. Внедрение внутреннего аудита в деятельность корпораций не может быть обособленным мероприятием, оно должно носить комплексный характер, то есть внутренний аудит как составляющая внутреннего контроля интегрируется в другие подсистемы субъекта хозяйствования. К тому же, следует отметить, что для корпораций внутренний аудит выступает более динамичным и гибким понятием, его применение возможно на различных уровнях и этапах функционирования, поскольку производственно-хозяйственная деятельность предполагает наличие длительного производственного цикла и значительные объёмы обмена информацией.

Обозначенный взгляд подтверждается исследованиями ряда учёных [3; 17; 18; 21], которые отмечают, что в современных условиях хозяйствования необходимо введение комплексной методологии и основанного на ней инструментария, которые позволят модернизировать организационную и информационную структуру корпораций, а, следовательно, решать базовые проблемы их развития. Для этого и предлагается использовать внутренний аудит. Исследователи отмечают, что внутренний аудит – это система, ориентированная на будущее развитие субъекта хозяйствования. Это процесс оценки системы управления, рисков и внутреннего контроля конкретной корпорации и разработки путей для достижения цели, которую она ставит перед собой.

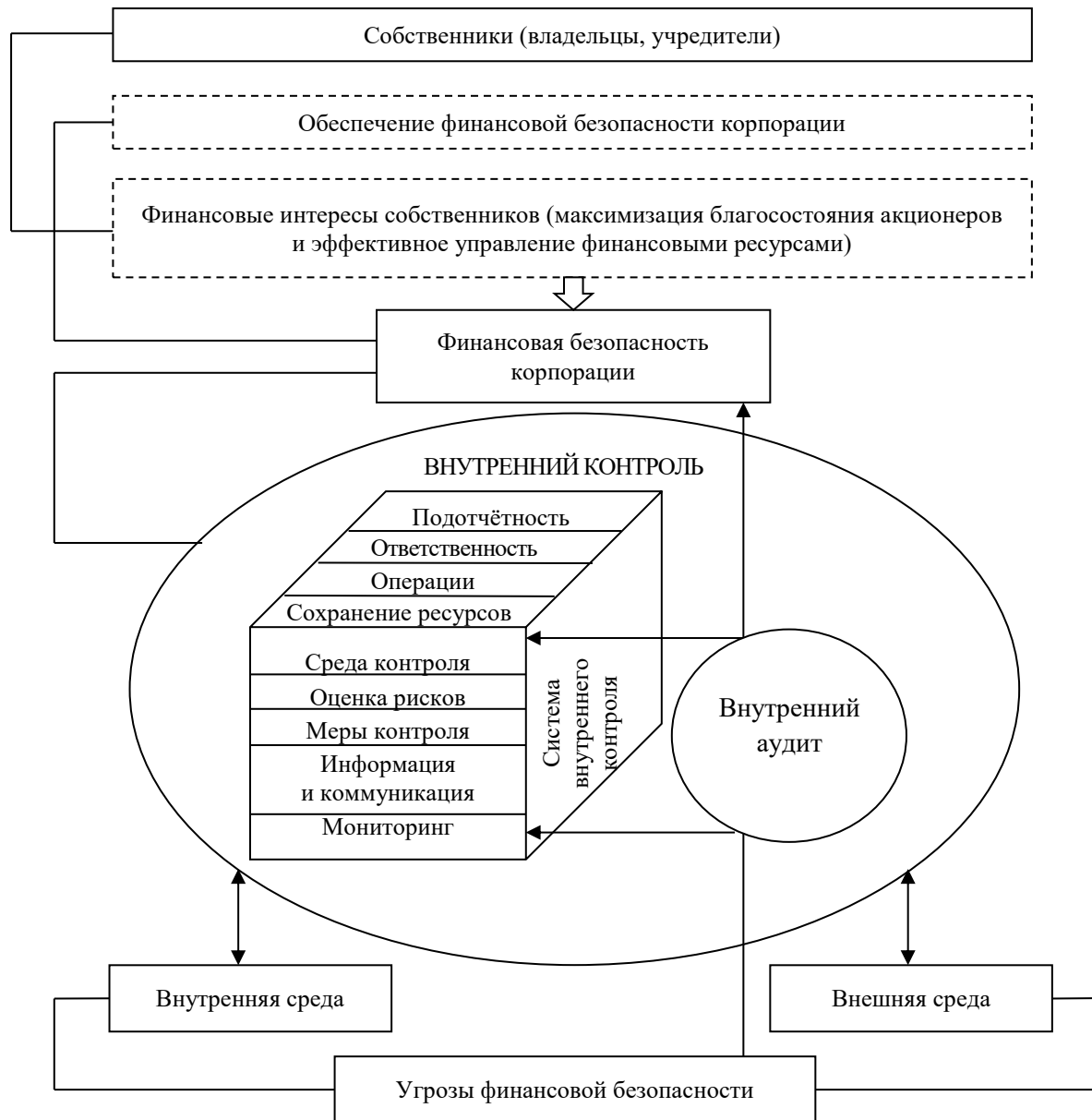


Рисунок 2 – Место внутреннего аудита в обеспечении финансовой безопасности корпораций

Figure 2 – The place of internal audit in ensuring financial security of corporations

В Международных стандартах внутреннего аудита (МСВА), к которым сегодня адаптируется отечественное законодательство, внутренний аудит определён

как «независимая и объективная деятельность по обеспечению уверенности и консультированию, направленная на совершенствование работы организации. Внутренний аудит содействует в достижении организацией поставленных целей, благодаря применению системного, последовательного подхода к оценке и повышению эффективности руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля» [28].

Исходя из обзора научных работ, в которых рассматривается внедрение внутреннего аудита в деятельность субъектов хозяйствования, учитывая международные стандарты, регламентирующие внутренний аудит, и отечественные концептуальные документы по его внедрению и развитию, основную цель внутреннего аудита можно сформулировать следующим образом: предоставление независимых и объективных гарантий заинтересованным в такой информации пользователям по достижению субъектом его основной цели и функционированию системы управления наиболее эффективным способом. Внутренний аудит осуществляет оценку принятых управленческих решений руководителями хозяйствующих субъектов, системы внутреннего контроля и рисков, он ориентирован на достижение основной стратегической цели субъектов хозяйствования и использует собственный инструментарий – методические приёмы и способы, среди которых значительную часть занимают способы и приёмы экономического анализа, обусловленные разнообразием информации и задач внутреннего аудита, сложностью и взаимосвязанностью сторон и элементов финансово-хозяйственной деятельности предприятий; внутренний аудит придаёт объективную и релевантную уверенность, прежде всего, собственникам (руководителям) и другим заинтересованным пользователям в достижении основной цели субъектов хозяйствования и функционировании системы управления.

Основываясь на обобщении законодательства и взглядов учёных на понимание сущности внутреннего аудита, предлагается под внутренним аудитом понимать систематический и последовательный процесс оценки внутренними аудиторами состояния и качества корпоративного управления, управления рисками и системы внутреннего контроля субъекта хозяйствования на основе использования методов и приёмов внутреннего аудита с целью предоставления независимых и объективных гарантий собственникам (руководителям) и другим заинтересованным пользователям по достижению субъектом хозяйствования его основной цели и функционирования системы управления способом, максимально снижающим риск мошенничества, расточительства, допущения ошибок, а также предоставление консультаций (рекомендаций).

Однако, что касается определения понятия «обеспечения финансовой безопасности субъектов хозяйствования с использованием внутреннего аудита», что в рамках данного исследования крайне необходимо, то последнее предлагаем рассматривать относительно сущности следующих понятий: финансовая безопасность субъектов хозяйствования; обеспечение финансовой безопасности субъектов хозяйствования; внутренний аудит (рисунок 3).

Итак, на рисунке 3 отражено формирование комплексного характера финансовой безопасности корпораций с использованием внутреннего аудита, поскольку имеет место их объединение в процессе обеспечения финансовой безопасности. Именно такая функциональная особенность внутреннего аудита как способность предоставлять своевременную и полную информацию о состоянии внешней и внутренней среды субъекта хозяйствования, возможность оперативно оценивать процессы и функции управления на разных направлениях деятельности и устремлённость на управление рисками привлекает к внутреннему аудиту внимание в аспекте обеспечения финансовой безопасности хозяйствующих субъектов.



Рисунок 3 – Формирование комплексного характера обеспечения финансовой безопасности корпорации на основе внутреннего аудита

Figure 3 – Formation of the complex nature of ensuring the financial security of a corporation based on internal audit

Следовательно, следующим заданием является идентификация ключевых элементов, составляющих систему обеспечения финансовой безопасности корпораций, посредством применения внутреннего аудита в качестве инструмента её реализации (рисунок 4).



Рисунок 4 – Составляющие элементы системы обеспечения финансовой безопасности корпораций

Figure 4 – The components of the security system financial security of corporations

Бесспорным преимуществом предложенных научно-методических положений (рисунок 5) по укреплению финансовой безопасности хозяйствующих субъектов является внедрение внутреннего аудита как одного из инструментов финансового контроля.

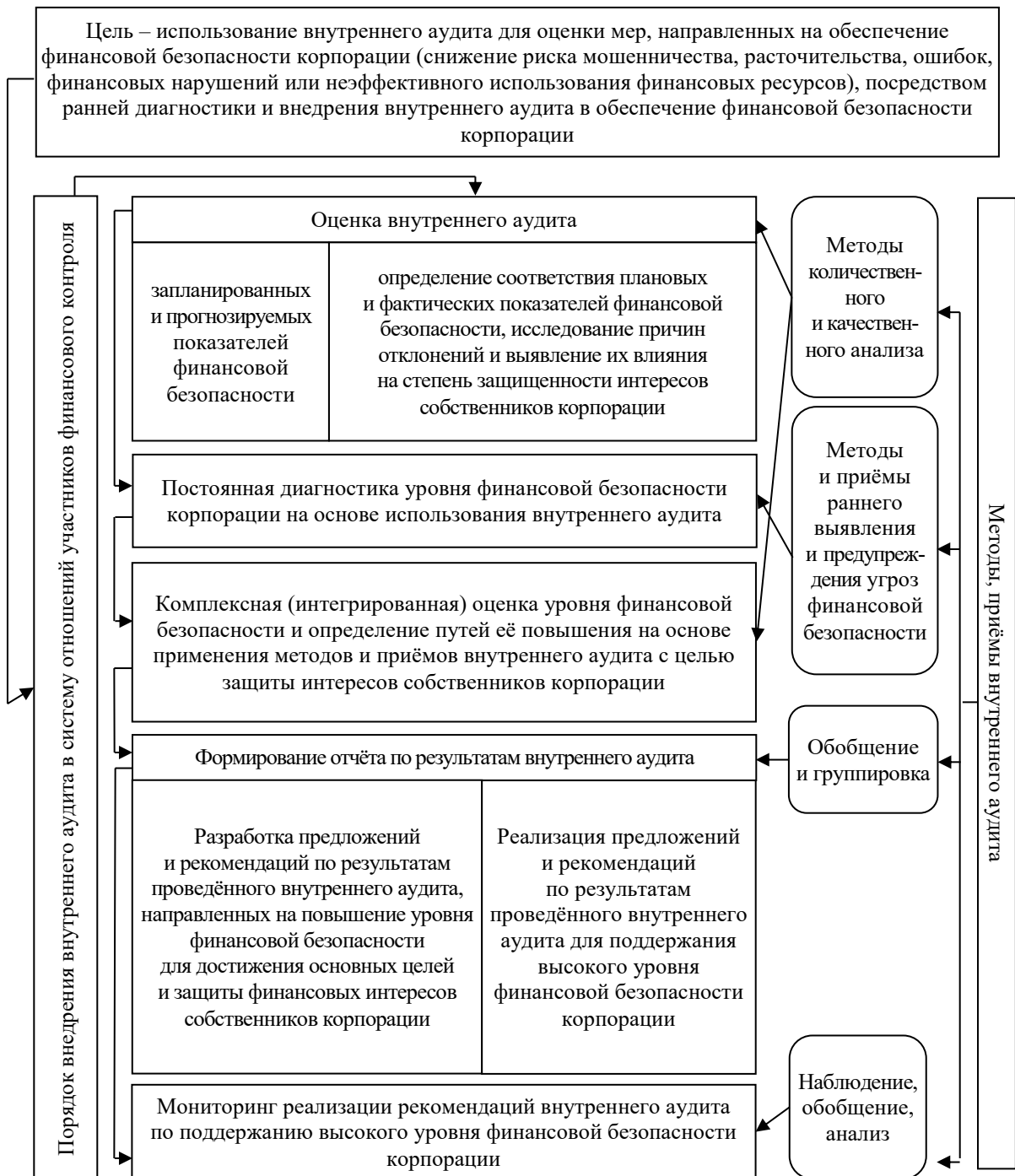


Рисунок 5 – Научно-методические положения по внедрению внутреннего аудита в систему отношений участников финансового контроля
 Figure 5 – Scientific and methodological provisions on the implementation of internal audit in the system of relations of participants in financial control

Выполнение функций и соблюдение приведённого на рисунке 5 порядка внедрения внутреннего аудита в систему отношений участников финансового контроля позволит максимально эффективно построить систему обеспечения финансовой безопасности корпораций, что, в свою очередь, приведёт к обеспечению защиты финансовых интересов собственников, тем самым добавляя стоимости корпорации и увеличивая полезность деятельности корпорации для общества.

Особая ценность информации, предоставляемой внутренним аудитом (в организационном плане – службой (подразделением) внутреннего аудита), заключается в её независимости и объективности, поскольку задачи, которые ставятся перед внутренними аудиторами собственниками (руководителями), заключаются именно в оценке и интерпретации данных о функционировании системы управления корпорации, системы внутреннего контроля и управления рисками с целью предоставления уверенности собственникам (руководителям), в том, что деятельность корпорации осуществляется в соответствии с её основной целью, а система управления функционирует эффективно. Кроме того, современные инструменты внутреннего аудита позволяют согласовывать направленность различных подразделений в достижении определённых руководством целей.

Обеспечение финансовой безопасности хозяйствующих субъектов с использованием принципиальных основ внутреннего аудита позволит оптимизировать процесс обеспечения защиты финансовых интересов собственников от угроз, поскольку внутренний аудит позволяет оценивать функции различных подразделений, реализовывать их комплексно.

Выводы

В условиях рыночной экономики финансовый контроль выступает специфической сферой деятельности, в которой на практике происходит гармоничное сочетание материального и финансового аспектов в контексте целостного товарно-денежного комплекса. Корпорация находится в безопасности не столько при отсутствии угроз, сколько при условии способности своевременно их диагностировать и противостоять им, то есть защищаться. Одним из инструментов достижения такой цели является действенный финансовый контроль, как в целом, так и эффективно функционирующие системы внутреннего контроля и внутреннего аудита в сфере использования финансовых ресурсов.

Деятельность корпораций постоянно подвергается внутренним и внешним угрозам, поэтому в нестабильных рыночных условиях хозяйствования для предотвращения их банкротства и ликвидации важно формирование эффективной системы управления финансовой безопасностью. Финансовая безопасность корпорации представляет собой сложное явление, охватывающее как объективные, так и субъективные аспекты. Объективная сторона проявляется в процессах формирования и использования финансовых ресурсов. Субъективная сторона обусловлена решениями собственников и руководителей, а также качеством их реализации персоналом. В соответствии с законами экономики, каждая корпорация должна стремиться к достижению высокого уровня финансовой безопасности. Однако в условиях интенсивной конкуренции и непредсказуемости рыночной конъюнктуры необоснованные или несвоевременные управленческие решения могут привести к снижению уровня финансовой безопасности, повышению риска финансового кризиса и, в конечном счёте, потенциальному банкротству. Таким образом, потеря финансовой стабильности корпорации является следствием субъективных факторов, связанных с принятием решений и действиями людей, отвечающих за устойчивость её финансовой системы.

По результатам проведённого исследования определён инструментарий финансового контроля в контексте обеспечения финансовой безопасности корпораций как теоретико-методическая основа для разработки научно-методических положений по внедрению внутреннего аудита в систему отношений участников финансового контроля. Предложенные положения учитывают составляющие элементы финансовой безопасности и содействуют ранней диагностике её угроз, а также позволяют обеспечить защиту финансовых интересов собственников, увеличивая пользу от деятельности корпорации для общества.

Список источников

1. Антонова А. А., Овсянчук В. В. Финансовый контроль как способ обеспечения экономической безопасности организации // Вестник Академии управления и производства. 2022. № 2. С. 22-30. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48576644>.

2. Будасова В. А., Соболева О. А. Финансовая безопасность: подходы к определению и роль финансового контроля в её обеспечении // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2021. № 12. С. 17-21. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47083521>.
3. Зиновьева Ю. С. Парадигма взаимодействия бухгалтерского учёта и риск-ориентированного финансового контроля в концепции обеспечения экономической безопасности корпораций // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 2(55). С. 155-160. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2021.55.267>.
4. Моисеева Д. В. Финансовый контроль в системе обеспечения финансовой безопасности организации // Научные исследования XXI века. 2022. № 1(15). С. 130-136. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48043518>.
5. Попова Л. В., Фоменко Т. А. Внутренний финансовый контроль в целях обеспечения экономической безопасности бизнеса // Экономические и гуманитарные науки. 2024. № 7(390). С. 67-76. <https://doi.org/10.33979/2073-7424-2024-390-7-67-76>.
6. Руденький А. В. Инструментарий повышения финансовой безопасности организации на основе развития методов учёта и контроля // Интернаука. 2023. № 34-2(304). С. 21-27. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54644900>.
7. Абдылдаева Ж. Сущность, проблемы и перспективы интеграции внутреннего аудита и искусственного интеллекта в управление рисками в бухгалтерском учёте // Инновации и инвестиции. 2024. № 11. С. 404-407. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=77543259>.
8. Винокурова Е. А. Сущность внутреннего аудита и его взаимосвязь с экономической безопасностью предприятия // Современная школа России. Вопросы модернизации. 2021. № 1(35). С. 87-89. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45719282>.
9. Гамулинская Н. В., Спеко М. С. Внутренний аудит как инструмент экономической безопасности предприятия // Вектор экономики. 2022. № 9(75). URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49828500_77676827.pdf
10. Гурбаева Л. Ф. Сущность внутреннего аудита // Форум. 2020. № 3(19). С. 163-167. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42805158>.
11. Данилкова С. А., Панков Д. А. Внутренний аудит в концепции контроля // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2024. № 1(66). С. 16-21. <https://doi.org/10.52928/2070-1632-2024-66-1-16-21>.
12. Канюкова И. О., Бжассо А. А. Значение внутреннего аудита в обеспечении финансовой устойчивости компаний в современных условиях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-1(54). С. 51-54. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-3-1-51-54>.
13. Миронова Е. В. Сущность и отдельные вариации внутреннего аудита в организации // Вестник науки. 2023. Т. 3, № 10(67). С. 66-71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-otdelnye-varianty-vnutrennego-audita-v-organizatsii/viewer>.
14. Попова Ю. А. Сущность и взаимосвязь систем внутреннего контроля и аудита в рамках функционирования предприятия // Вектор экономики. 2020. № 11(53). URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44448218_28681924.pdf
15. Попова Ю. А. Сущность и роль внутреннего аудита в рамках финансово-хозяйственной деятельности современных предприятий // Экономические исследования и разработки. 2024. № 3. С. 13-23. URL: <http://edjr.ru/article/02-03-24>.
16. Чжан Д. Сущность внутреннего аудита для международных компаний // Экономика и социум. 2020. № 5-2(72). С. 368-371. URL: <https://elibrary.ru/cpbrol>.
17. Леванова Л. Н. Развитие механизма взаимодействия совета директоров и службы внутреннего аудита в целях обеспечения корпоративной безопасности в российских корпорациях // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С. 70-76. <https://doi.org/10.24412/2078-9661-2021-1-010>.
18. Тагаев С. С. Внутренний аудит и контроль корпоративного мошенничества // Научный аспект. 2024. Т. 11, № 1. С. 1321-1325. URL: <https://na-journal.ru/1-2024-ekonomika-menedzhment/8125-vnutrennij-audit-i-kontrol-korporativnogo-moshennichestva>.

19. Терюхов В. Е. Актуальность интеграции процессов управления рисками и внутреннего контроля и аудита // Аудиторские ведомости. 2022. № 3. С. 50-54. https://doi.org/10.56539/17278058_2022_3_50.

20. Щербинина А. Г. Разработка организационно-методического обеспечения оценки внутреннего контроля хозяйственных систем // Образование и право. 2022. № 7. С. 173-179. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2022-7-173-179>.

21. Языкова С. В. Роль внутреннего аудита с позиции международных стандартов аудита в риск менеджменте корпораций // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 2. С. 37-48. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-2-37-48>.

22. Быковская Ю. В. Роль внутреннего финансового аудита организаций госсектора в обеспечении экономической безопасности // Актуальные проблемы административного права и процесса. 2024. № 1. С. 5-9. URL: <https://elibrary.ru/fnkclv>.

23. Жуков Д. О. Внутренний аудит в системе обеспечения финансовой безопасности организаций АПК // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6-1(112). С. 142-145. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-6-1-142-145>.

24. Колос Р. В., Богачёва В. С., Курашова А. А. Инструменты внутреннего аудита и анализа для выявления финансовых правонарушений в целях обеспечения экономической безопасности предприятия // Российский экономический интернет-журнал. 2022. № 2. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49275876_93273293.pdf.

25. Чараева М. В., Леонов А. П. Роль внутреннего аудита в обеспечении финансовой безопасности предприятия // Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. 2024. № 2(36). С. 232-239. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68015709>.

26. Шухман М. Э. Роль анализа в обеспечении финансовой безопасности предприятия // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 2(26). С. 147-151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-analiza-v-obespechenii-finansovoy-bezopasnosti-predpriyatiya/viewer>.

27. Евсеенко В. А. Оценка эффективности системы внутреннего контроля при проведении аудиторской проверки на предприятии // Менеджер. 2018. № 2(84). С. 146-158. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37313069>.

28. Международные стандарты внутреннего аудита (2024 год). Международный совет по стандартам внутреннего аудита // Институт внутренних аудиторов. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards>

Информация об авторах

М. Э. Шухман – кандидат экономических наук, доцент;

В. А. Евсеенко – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors

M. E. Shukhman – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

V. A. Evseenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.05.2025; одобрена после рецензирования 02.06.2025; принята к публикации 24.06.2025.

The article was submitted 22.05.2025; approved after reviewing 02.06.2025; accepted for publication 24.06.2025.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. Недопустимый контент в авторских материалах. Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на предоставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» <http://manager-sciencejournal.ru> либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager_donampa@list.ru.

«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.ru](http://manager-sciencejournal.ru)

E-mail: manager_donampa@list.ru

Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь

