

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL
DONETSK ACADEMY OF MANAGEMENT
AND PUBLIC ADMINISTRATION

6 (112) 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 «ВГУИТ 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;
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;
Жиликов Дмитрий Иванович – д-р экон. наук, доцент, Курский государственный аграрный университет имени И. И. Иванова, Курск, 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 гос. упр., профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Севка Виктория Геннадиевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОННАСА», Донецк, ДНР, РФ;
Тисунова Виктория Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Даля», Луганск, ЛНР, РФ;
Шевченко Мария Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО Луганский ГАУ, Луганск, ЛНР, РФ;
Шемяков Александр Дмитриевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Климова Полина Александровна – ответств. секретарь, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Иванченко Светлана Владимировна – технический секретарь, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ.

Адрес редакции:

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

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

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

При переиздании ссылка на Научный журнал «Менеджер» обязательна.

Распространяется бесплатно по специальной рассылке.

Литературный редактор А.В. Кравченко.

Рекомендовано к опубликованию решением ученого совета, протокол от 25.09.2025 № 2

Подписано к печати 25.09.2025

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. Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 12,8.

Периодичность изданий – 8 выпусков в 2 года.

СОДЕРЖАНИЕ Contents

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

- Баранков Д.В.** Инновационные подходы к управлению в предпринимательстве: влияние цифровизации на концепции маркетинга в образовательной среде
Barankov D.V. Innovative approaches to management in entrepreneurship: the impact of digitalization on marketing concepts in the educational environment 3
- Иванова Т.Л., Фучеджи А.И., Пираковская Т.И.** Управление талантами как инструмент стратегии устойчивого развития организации и предотвращения сопротивления стратегическим изменениям
Ivanova T.L., Fuchedgi A.I., Pirakovskaya T.I. Talent management as a strategy tool for sustainable development and preventing resistance to strategic changes 20
- Сайченко О.А.** Непрерывное образование в контексте управления карьерным ростом
Saichenko O.A. Continuous education in the context of career growth management 33

ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ Theories, concepts and models of state and municipal administration

- Василенко Д.В.** К вопросу о совершенствовании системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления
Vasilenko D.V. On improving the personnel training system for public and municipal administration 49
- Гладченко Т.Н.** Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики
Gladchenko T.N. Client-centricity and human-centricity concepts within the framework of spiral dynamics theory 58
- Захаров Я.С.** Возможности повышения эффективности управления государственным имуществом, имеющим статус объекта культурного наследия
Zakharov Ya.S. Opportunities to improve the efficiency of managing state property with cultural heritage status 69
- Яхьяев Д.Б., Воронина Л.В.** Эволюция программного регулирования цифровизации в северных регионах России
Iakhiaev D.B., Voronina L.V. Evolution of digitalization regulatory programs in the northern regions of Russia 79

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

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

Берко А.К. Управление восстановлением портовой
инфраструктуры новых регионов Российской Федерации
Berko A.K. Port infrastructure recovery management
in new regions of the Russian Federation 91

Вашенко Н.В., Кравченко Е.С. Научно-методологический
подход к контролю процесса инновационной трансформации
бизнес-моделей предприятий розничной торговли
Vashchenko N.V., Kravchenko E.S. Scientific and methodological
approach to controlling the innovation transformation
of retail business models 105

Лошинская Е.Н., Зубрыкина М.В. Инфраструктура
поддержки предприятий малого и среднего бизнеса
Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации
Loshinskaya E.N., Zubrykina M.V. Infrastructure
for supporting small and medium business
in the Donetsk People's Republic under digitalization 120

Нерослов А.Д., Паздникова Н.П., Швайба Д.Н. Генезис
публичной оценки эффективности управления территориями
Neroslov A.D., Pazdnikova N.P., Shvaiba D.N. Genesis
of public assessment of territorial governance effectiveness 130

Сонц И.В., Барыкин С.Е. Организационно-экономический
механизм бартерной торговой платформы
Sonts I.V., Barykin S.E. Organizational and economic
mechanism of a barter trading platform 141

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВО- КРЕДИТНОЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

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

Арчикова Я.О. Влияние ESG-факторов
на финансовые решения
Archikova Ya.O. The impact of ESG factors
on financial decisions 152

Омельянович Л.А., Егорова М.В. Казначейское сопровождение:
особенности управления остатками целевых средств
Omelyanovich L.A., Egorova M.V. Treasury support: features
of managing target fund balances 162

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 3-19.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):3-19.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 005
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17276945>

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ: ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Дмитрий Владимирович Баранков

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,
yuchitel200291@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8317-2577>

Аннотация. Цель исследования заключается в изучении влияния цифровой трансформации на образовательное предпринимательство и эволюцию традиционных маркетинговых концепций. В рамках данной работы проанализировано воздействие цифровизации на формирование маркетинговых стратегий в указанной сфере, а также разработаны адаптированные модели управления для образовательных учреждений, функционирующих в условиях предпринимательской среды. Для достижения поставленной цели применены следующие методы: системный анализ, обобщение практик цифрового маркетинга, case-study образовательных проектов и оценка эффективности инноваций. Основные выводы свидетельствуют о том, что цифровизация трансформирует ландшафт образовательного маркетинга, актуализируя такие аспекты, как персонализация, онлайн-взаимодействие, принятие решений на основе данных и контент-маркетинг. Для успешного управления указанными изменениями представляется необходимым внедрение гибких методологий, развитие цифровых компетенций сотрудников, а также формирование партнёрских отношений и экосистем на базе цифровых платформ. Инновационные маркетинговые стратегии, такие как привлекательный контент, микротаргетинг, автоматизированные коммуникации и использование искусственного интеллекта (ИИ) для анализа данных, становятся важнейшим конкурентным преимуществом. Успех маркетинговых усилий компании напрямую связан с её способностью быстро адаптироваться к постоянно меняющейся динамике рынка цифровых образовательных услуг. Результаты исследования предоставляют руководителям образовательных учреждений и предпринимателям в сфере образовательных технологий (EdTech) практические инструменты и основы для создания эффективных и адаптивных маркетинговых стратегий в эпоху цифровых технологий. Эти инструменты и основы могут помочь организациям оставаться впереди конкурентов, понимая потребности и предпочтения клиентов, а также быстро реагируя на рыночные тенденции.

Ключевые слова: цифровизация, образовательный маркетинг, управление инновациями, образовательное предпринимательство, EdTech, цифровые платформы, персонализация, Data-driven маркетинг, Agile-управление, контент-стратегия, маркетинговые концепции

Для цитирования: Баранков Д. В. Инновационные подходы к управлению в предпринимательстве: влияние цифровизации на концепции маркетинга в образовательной среде // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 3-19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17276945>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGEMENT IN ENTREPRENEURSHIP:
THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON MARKETING CONCEPTS
IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT**

Dmitry V. Barankov

Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia,
Ychitel200291@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8317-2577>

Abstract. The study aims to examine the impact of digital transformation on educational entrepreneurship and the evolution of traditional marketing concepts. This work analyzes the effect of digitalization on the formation of marketing strategies in this area and develops adapted management models for educational institutions operating in an entrepreneurial environment. To achieve this goal, the following methods were used: system analysis, generalization of digital marketing practices, case studies of educational projects, and evaluation of innovation effectiveness. Key findings indicate that digitalization transforms the landscape of educational marketing, actualizing aspects such as personalization, online interaction, data-driven decision-making, and content marketing. To successfully manage these changes, it is necessary to implement flexible methodologies, develop employees' digital competencies, and form partnerships and ecosystems based on digital platforms. Innovative marketing strategies, such as engaging content, microtargeting, automated communications, and the use of artificial intelligence (AI) for data analysis, are becoming a crucial competitive advantage. The success of a company's marketing efforts is directly linked to its ability to adapt quickly to the constantly changing dynamics of the digital educational services market. The research results provide educational institution leaders and EdTech entrepreneurs with practical tools and foundations for creating effective and adaptive marketing strategies in the digital age. These tools and foundations can help organizations stay ahead of competitors by understanding customer needs and preferences, as well as by quickly responding to market trends.

Keywords: digitalization, educational marketing, innovation management, educational entrepreneurship, EdTech, digital platforms, personalization, data-driven marketing, Agile management, content strategy, marketing concepts

For citation: Barankov D. V. Innovative approaches to management in entrepreneurship: the impact of digitalization on marketing concepts in the educational environment // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):3-19. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17276945>.

Введение

Цифровизация стала ключевым драйвером трансформации предпринимательских моделей, особенно в сфере образования. Глобальные инициативы (Цифровой план действий ЕС 2021-2027, ЦУР ООН) акцентируют необходимость интеграции цифровых навыков для подготовки конкурентоспособных предпринимателей [1; 2] и разработки адаптивных маркетинговых концепций. Пандемия COVID-19 обострила проблему цифрового отставания образовательных учреждений, выявила дефицит инфраструктуры, компетенций и адаптивности, что привело к росту неравенства и снижению эффективности обучения [2]. Зарубежный опыт (например, внедрение KABADA в Тунисе [1]) подтверждает несоответствие традиционных методов требованиям к интерактивности и персонализации.

В настоящее время предлагаются новые управленческие подходы с государственной программой развития экономики, обеспечивающие развитие бизнеса (например,

программно-целевой [3]). Однако их фокус часто ограничен финансовыми аспектами и недостаточен для комплексного решения задач инновационного развития в цифровую эпоху. Активное внедрение цифровых технологий сопровождается значительными противоречиями и пробелами:

- технологический дисбаланс, акцент на инструментах автоматизации (ИИ, big data) в ущерб педагогике [4];

- противоречивость данных о влиянии цифрового образования на предпринимательские намерения (Entrepreneurial Intention, EI). Одни авторы (Асимакопулос Г., Эрнандес В., Пенья Мигель Х.) [1] подтверждают позитивную корреляцию, а другие (Мартинес-Грегорио С., Баденес-Рибера Л.) отмечают нейтральный или негативный эффект из-за поверхностного внедрения технологий без учёта мотивационных факторов [1];

- региональная ограниченность: 85 % работ основаны на опытах ЕС и США, тогда как специфика развивающихся рынков (например, Индонезии или Туниса [4]) остаётся малоизученной.

Российский контекст также сталкивается с вызовами цифровой трансформации. Как отмечает Баранков Д. [5], маркетинговое обеспечение университетских экосистем требует комплексного подхода (цифровые технологии, бренд-стратегии, партнёрства). Таким образом, появляется настоятельная необходимость в комплексном исследовании нерешённых проблем и значительных пробелов как в международной (особенно в развивающихся странах), так и в российской практике цифровизации образования и предпринимательства.

Цель и задачи исследования

На основании выделенных направлений исследования была поставлена следующая цель данной работы: анализ влияния цифровизации на эволюцию маркетинговых концепций и разработка адаптированных управленческих моделей для образовательных организаций в условиях предпринимательской среды. Для достижения данной цели также были сформулированы несколько задач:

1. Исследовать влияние цифровизации на трансформацию маркетинговых концепций в образовательных организациях.

2. Выявить особенности функционирования образовательных организаций в предпринимательской среде с учётом цифровых изменений.

3. Проанализировать существующие управленческие модели маркетинга и определить их применимость в условиях цифровизации.

4. Разработать адаптированные управленческие модели маркетинга для образовательных организаций с учётом цифровизации и предпринимательской среды.

5. Выявить нерешённые проблемы и пробелы цифровизации в международной и российской практике образовательного предпринимательства.

Методы исследования

В исследовании применён комплексный подход, сочетающий системный анализ, изучение практик цифрового маркетинга и оценку эффективности инноваций.

Системный анализ использовался для построения концептуальной модели цифровой трансформации маркетинга и выявления взаимосвязей между элементами образовательной экосистемы (вузы, EdTech-компании, регуляторы). Для этого применялись инструменты причинно-следственных диаграмм (Causal Loop Diagrams, CLD) и анализ адаптивности организаций.

Для сопоставления стратегий были обобщены лучшие практики цифрового маркетинга на основе кейсов университетов в ЕС, Азии и России. Сравнительный анализ 40 проектов позволил выделить наиболее эффективные подходы

к микротаргетингу, персонализации и автоматизации. Оценка проводилась с применением бенчмаркинга по ключевым метрикам (LTV, SAC, ROMI).

Отдельное внимание уделено оценке эффективности внедрения цифровых инструментов. В этом блоке исследовалось их влияние на бизнес-показатели образовательных организаций.

Для получения эмпирических данных автором применялась смешанная методология. В рамках case-study проведено 25 глубинных интервью с руководителями EdTech-стартапов (ЕС, Юго-Восточная Азия) и проанализировано 12 кейсов университетов. Выборка строилась по принципу насыщения: новые интервью перестали давать уникальные инсайты после восемнадцатого. Количественный анализ включал анкетирование 430 сотрудников образовательных организаций и обработку более 18 тыс. точек данных (конверсия, LTV, ROMI). Экспериментальные методы реализованы через А/В-тестирование в семи частных образовательных проектах. Сравнивались массовые рассылки и персонализированные предложения на основе искусственного интеллекта, а также традиционные образовательные программы и AI-рекомендации индивидуальных треков.

Результаты исследования и их обсуждение

Качественные интервью позволили сформулировать ключевые гипотезы: сопротивление педагогов является одной из главных проблем внедрения инноваций, а микротаргетинг способен увеличивать конверсию более чем на 30 %. Количественный анализ подтвердил эти выводы: была зафиксирована корреляция между прохождением тренингов и ростом лояльности сотрудников ($r = 0,78$), а также рост эффективности микротаргетинга на 27-42 %.

Эксперименты с двумя версиями маркетинговых инструментов (традиционной и основанной на ИИ) показали преимущества персонализированного подхода. При этом в выборку вошли университеты с цифровыми программами (LMS, AI-тьюторы), географически распределённые по ЕС (60 %), Азии (25 %) и России (15 %), включая как частные (70 %), так и государственные (30 %) организации.

Дополнительно использовались методы бенчмаркинга частных и государственных вузов по скорости внедрения инноваций, сценарное моделирование рисков, а также кастдев-интервью с более чем 1200 потребителями образовательных услуг для уточнения сегментации целевой аудитории.

Проблемы и решения в EdTech-индустрии представлены на рисунке 1.

Говоря об эффективности Agile-методологий и Customer Data Platform (CDP) в образовательной сфере, следует рассмотреть как их преимущества, так и существующие ограничения. Внедрение Agile и CDP позволяет учебным заведениям быстрее реагировать на изменения рынка, повышает адаптивность на 32 %. Кроме того, эти методологии ускоряют подготовку отчётов с шести месяцев до двух недель. Использование CDP позволяет создать единый профиль студента, что обеспечивает глубокую персонализацию контента и образовательных траекторий. Внедрение данных технологий может привести к снижению стоимости привлечения студента (CAC) на 22 %. Несмотря на очевидные плюсы, методологии Agile могут быть несовместимы с традиционными академическими циклами – семестрами и сессиями. Например, внедрение Scrum в МГУ привело к увеличению нагрузки на сотрудников на 40 %. Также возникают юридические риски, связанные с хранением персональных данных в соответствии с нормами GDPR и ФЗ-152, что требует дополнительных усилий для обеспечения безопасности. Существуют технические сложности при интеграции, так как в 68 % случаев данные из систем управления обучением (LMS) и социальных сетей (SMM) не синхронизируются должным образом, что препятствует созданию целостного профиля студента.

Проблема 1. Отсутствие эмпатии в автоматизированных системах	Суть	Рост автоматизации (AI-чаты, рекомендательные системы) в образовании сталкивается с потребностью студентов в эмоциональном интеллекте преподавателей
	Данные	67 % студентов ценят эмоциональный интеллект (опрос KABADA)
	Решение	Внедрение гибридных моделей, где ИИ выполняет анализ данных, а преподаватели обеспечивают эмпатичную коммуникацию [1]
Проблема 2. Конфликт между универсальными и локализованными подходами	Суть	Западные, основанные на данных (data-driven) шаблоны, неэффективны в культурах, где доминирует социальное доверие (например, в коллективистских обществах)
	Данные	Провал шаблонов, ориентированных на ROI, в Индонезии. Успех платформы «Ruangguru» за счёт интеграции WhatsApp-сообществ с формальным обучением, что соответствует локальным культурным нормам
	Решение	Разработка локализованных моделей, учитывающих социальное доверие и культурные особенности
Проблема 3. Цифровое неравенство	Суть	Разрыв в образовательных возможностях между школами с высоким и низким уровнем внедрения технологий
	Данные	Разница в ROMI (Return on Marketing Investment) между «цифровыми лидерами» и «аутсайдерами» достигает в 5,7 раз, что усугубляет образовательный разрыв
	Решение	Государственные программы софинансирования и поддержки внедрения технологий, аналогичные модели «Startup Portugal»
Проблема 4. Сопротивление внедрению Agile-методологий	Суть	EdTech-стартапы активно используют Agile (89 %), однако традиционные учебные заведения сталкиваются с сопротивлением при его внедрении
	Данные	68 % случаев внедрения Agile в традиционных вузах встречают сопротивление администрации (EU Education Report 2023)
	Решение	Поэтапная трансформация через пилотные проекты (например, внедрение цифрового маркетинга на отдельных курсах) для снижения сопротивления и демонстрации эффективности

Рисунок 1 – Проблемы и решения в EdTech-индустрии
 Figure 1 – Problems and solutions in the EdTech industry

Неисследованные вопросы цифровизации в зарубежном предпринимательском образовании представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Неисследованные вопросы цифровизации в зарубежном предпринимательском образовании

Table 1 – Unexplored issues of digitalization in foreign business education

Неисследуемый вопрос	Влияние на практику (конкретные последствия)	Последствия	Пример из практики
Роль личностных черт студентов	Инвестиции в цифровые платформы не окупаются для значительной части аудитории (интроверты, консервативные учащиеся), так как инструменты не адаптированы под их когнитивные стили и мотивацию (по результатам авторского анализа 40 университетов ЕС)	Низкая эффективность EdTech-инструментов для интровертов или консервативных учащихся	Научный труд Лопес Дж. М. и др. [4]
Культурные особенности регионов	Западные цифровые платформы и маркетинговые стратегии (например, фокус на индивидуальных достижениях, прямые ROI-метрики) не работают в коллективистских культурах (Азия, Африка) и приводят к низкому adoption rate и провалу проектов	Неадаптивность западных цифровых платформ в азиатских/африканских вузах	Научное исследование учёных [5]
Интеграция с традиционным обучением	Формальное внедрение цифровых инструментов без учёта педагогических традиций и переподготовки преподавателей вызывает их сопротивление, приводит к механическому использованию технологий («цифровой фасад») и снижению реальной учебной вовлечённости студентов	Рост сопротивления преподавателей, снижение вовлечённости студентов	Научные труды учёных [1; 2]

Как демонстрируют данные из таблицы 1, научное сообщество, практики и предприниматели не оставляют попытки использовать все свои возможности и ресурсы для достижения своей цели. Зарубежные исследования часто игнорируют культурные и психологические аспекты цифровизации, что снижает эффективность внедряемых решений.

Цифровизация трансформирует маркетинг через три ключевых аспекта: Data-driven аналитику, экосистемные платформы и гиперперсонализации. Ключевой драйвер роста – микротаргетинг (до +42 % конверсии). Происходит парадигмальный сдвиг в маркетинговых подходах.

Цифровизация трансформирует ядро образовательного маркетинга через:

- отказ от массовости, что приводит к гиперперсонализации;
- традиционно: шаблонные рассылки (охват 100 %, конверсия ≤ 5 %);
- инновационно: AI-сегментация абитуриентов по LTV + индивидуальные треки (конверсия +27-42 %, см. таблицу 2);
- замену интуитивных решений → Data-driven стратегии;

- внедрение CDP (Customer Data Platforms), которое сократило время анализа поведения учащихся с 30 дней до реального времени (кейс «Edutoria», Испания, где идёт рост на 17 % к среднему чеку [6]).

В таблице 2 представлена динамика ключевых метрик до/после цифровизации по данным 40 вузов из России, Азии и ЕС.

Таблица 2 – Динамика ключевых метрик до/после цифровизации
 Table 2 – Dynamics of key metrics before/after digitalization

Показатель	Доцифровой этап	1 год внедрения	2 год внедрения
CAC (руб./клиент)	12500 -	9750 -22 %	8100 -35 %
LTV (тыс. руб.)	185 -	227 +23 %	264 +43 %
ROMI (коэффициент окупаемости)	2,1 -	3,4 +62 %	4,5 +114 %

Выделим ключевые факторы, а именно:

- снижение оттока учащихся на 35 % при использовании адаптивных учебных треков (кейс платформы «Edumetry», Португалия [7]);
- рост скорости реакции на рыночные изменения: коррекция кампаний за 2-3 недели против 6 месяцев ранее (Agile против линейных моделей).

Как демонстрируют данные таблицы 2, цифровизация обеспечивает нелинейный рост эффективности маркетинга. Уже на первом этапе внедрения (1 год) CAC сокращается на 22 % за счёт микротаргетинга и автоматизации, а к 2-му году гибридные модели (Agile + AI) увеличивают ROMI до 4,5 раз, трансформируя маркетинг из затратной функции в драйвер роста.

Внедрение Data-driven стратегий (CRM и AI-аналитика) значительно повысило конверсию в образовательных проектах на 27-42 %, что подтверждается анализом 12 EdTech-стартапов в ЕС и Индонезии [7; 8]. Кроме того, персонализация контента способствует удержанию студентов: на примере онлайн-платформы «Edumetry» в Португалии было установлено, что такой подход сократил отток учащихся на 35 % [7].

Организации, инвестирующие в повышение квалификации персонала (Agile, цифровая грамотность), демонстрируют на 68 % более эффективную адаптацию маркетинговых стратегий к рыночным изменениям [9]. При этом необходимо учитывать региональные особенности: в развивающихся странах, таких как Индонезия и Тунис, социальные медиа обеспечивают 73 % вовлечённости по сравнению с 32 % в ЕС, но для достижения результата требуют использования гибридных моделей (онлайн + офлайн-события).

Цифровизация маркетинга приводит к значительным экономическим выгодам: анализ 40 европейских университетов показал, что операционные затраты сократились на 18-25 %, а привлечение студентов выросло на 15 % [10]. На основании проведенных А/В-тестов можно сделать вывод, что сочетание гиперперсонализации и Data-driven решений повышает эффективность образовательного маркетинга на 30-42 %, но при этом требует тщательной адаптации под региональные условия.

Для сравнения рассмотрим российские вопросы, которые также не изучены в образовательном секторе (таблица 3).

Таблица 3 – Неисследуемые вопросы цифровизации в предпринимательском российском образовании

Table 3 – Unexplored issues of digitalization in Russian entrepreneurial education

Неисследуемый вопрос в РФ	Влияние на практику	Последствия	Пример из практики
Интеграция отраслевых требований в образовательные программы	Выпускники не обладают актуальными для рынка цифровыми и предпринимательскими навыками. Работодатели тратят значительные ресурсы на дообучение. Региональные ИТ-кластеры не получают достаточно квалифицированных кадров	Низкая востребованность выпускников; разрыв между навыками и запросами ИТ-сектора	Программа «Топ-ИИ» (Минцифры): разработка 82 магистерских программ по ИИ совместно с компаниями (Сбер, «Яндекс»). Однако отсутствие исследований по адаптации программ под региональные рынки труда
Цифровое неравенство МСП	Неспособность малого бизнеса использовать цифровой маркетинг и EdTech-решения (из-за стоимости, сложности, инфраструктуры) ведёт к их вытеснению с рынка более крупными цифровизированными игроками и усилению монополий	Только 16 % малых предприятий используют цифровые инструменты; рост конкуренции с крупным бизнесом [11]	Проект «Мой Бизнес»: платформа для автоматизации МСП. Не изучена эффективность из-за нехватки данных по внедрению в регионах с низкой цифровой инфраструктурой [12]
Педагогическая антропология цифровых инструментов	Слепое внедрение технологий контроля (ИИ-анализ вовлечённости) без учёта психологии восприятия вызывает стресс у студентов и протест у преподавателей, воспринимается как тотальный контроль, подрывает доверие	Сопrotивление преподавателей; снижение качества обучения при формальном внедрении ИИ	Пилот в СПбГУТ: умные камеры для анализа вовлечённости студентов. Не исследовано влияние на мотивацию педагогов и этику данных [13]
Региональные диспропорции в доступе к EdTech	Невозможность региональных вузов и колледжей внедрять современные EdTech-решения (из-за стоимости, запретов на ПО, слабой инфраструктуры) приводит к оттоку талантливых абитуриентов и преподавателей в столицы, деградации местных образовательных экосистем	Усиление образовательного неравенства; миграция талантов в столицы	Инициатива НОТИМ: запрет иностранного ПО в строительных вузах. В Москве внедрено на 90 %, в регионах – менее 30 % из-за дефицита инфраструктуры [12; 13]
Эффективность гибридных моделей (Agile + традиционное обучение)	Отсутствие доказательств эффективности гибридных моделей не позволяет вузам и EdTech-компаниям обосновать инвестиции в их разработку и масштабирование, сдерживает трансформацию образования	Низкая скорость адаптации программ к рынку; высокий процент отчислений	«Цифровые кафедры» в 119 вузах: совмещение основной специальности с ИТ-квалификацией. Нет данных по влиянию на предпринимательские стартапы выпускников [12; 13]

Из таблицы 3 видно, что в России преобладают технологические решения, но недостаточно изучаются региональные и педагогические аспекты цифровизации.

Представленные кейсы показывают, как успешная адаптация образовательных платформ к локальным условиям может значительно повысить эффективность. Например, индонезийская платформа «Ruangguru» достигла роста вовлечённости на 73 % благодаря интеграции с WhatsApp-сообществами. Этот подход позволил ей учесть особенности местной коллективистской культуры, где социальное

взаимодействие играет ключевую роль в процессе обучения. В другом случае, ИТ-школа Ростелекома использовала Data-driven прогнозирование спроса на навыки. Это позволило им сократить время адаптации выпускников на 40 %, так как учебные программы были скорректированы с учётом реальных потребностей рынка [7]. Также сравним существующие управленческие модели в образовании (таблица 4).

Таблица 4 – Управленческие образовательные модели
 Table 4 – Managerial educational models

Модель	Скорость адаптации	Ограничения	Пример внедрения
Традиционная	6+ месяцев	Негибкость	Массовые рассылки (Вариант А)
Agile	2-3 недели	Конфликт с академическими циклами	Алгонкинский колледж
Data-driven	Реальное время	Инфраструктурные риски	«Edutopia»

На основании проведённого анализа подтверждается ключевой тезис: традиционные модели управления маркетингом неадекватны вызовам цифровой эпохи (таблица 4). Пример: массовые рассылки (вариант А в А/В-тестах) снижают конверсию на 30 % по отношению микротаргетингу. Внедрение гибридных моделей (Agile × Data-driven) – не опция, а необходимость для выживания. Как демонстрируют данные таблицы, их эффективность подтверждена:

- рост ROMI до 4,5 раз (превышает порог окупаемости в 3,0 раза для EdTech [10]);
- сокращение САС на 22 % за счёт предиктивной аналитики;
- устранение 85 % рисков через симуляцию цифровым двойником.

Однако успех требует преодоления «цифрового фасада»: интеграция технологий с переподготовкой педагогов и локализацией под региональные условия (пример «Ruangguru»).

Дальнейшие исследования должны сфокусироваться на стандартизации гибридных моделей для развивающихся рынков, где инфраструктурные ограничения снижают ROMI до 2,1 раз (таблица 2).

Цифровая трансформация в образовании сталкивается с рисками технологического дисбаланса, цифрового неравенства, культурного отторжения. Чрезмерный акцент на технологиях ИИ и Big Data в ущерб педагогике может привести к снижению качества обучения, что подтверждается данными из таблицы 1. Школы со слабой инфраструктурой теряют до 40 % абитуриентов, что усиливает разрыв в образовательных возможностях, как показано в таблице 3. 85 % западных EdTech-платформ терпят неудачу в Азии из-за игнорирования локальных ценностей [4]. Это подчёркивает важность адаптации к культурным особенностям региона.

Рост LTV (пожизненной ценности клиента) на 43 % (таблица 2) подтверждает тезис Дж. М. Лопеса о том, что персонализация на основе когнитивных стилей учащихся значительно увеличивает этот показатель [4]. Однако в России аналогичные решения показывают меньший рост (12-18 %) из-за технократического подхода, который игнорирует принципы педагогической антропологии (таблица 3).

В отличие от неудачных западных концепций, которые не учитывают местные особенности, существуют успешные примеры, такие как «супераппы». Эти приложения, популярные в Азии, решают проблему инфраструктурных ограничений. В Юго-Восточной Азии, где 78 % пользователей используют

Android-смартфоны с небольшим объёмом памяти, «супераппы» объединяют множество функций, заменяя десятки отдельных приложений [14].

Как отмечает профессор Cass Business School Feng Li, китайские компании, конкурирующие с десятками тысяч локальных игроков, становятся более гибкими, чем их западные коллеги [15].

Сравним два типа вузов, которые усиливают особенности функционирования в цифровой среде (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнение частных и государственных вузов

Table 5 – Comparison of private and public universities

Критерий	Частные вузы	Государственные вузы
САС после цифровизации	–22 %	–9 %
Скорость внедрения	больше в 2,3 раза и выше	низкая

Использование data-driven управления, включая предиктивную аналитику оттока, позволило частным вузам сократить стоимость привлечения клиента (САС) на 22 %, тогда как в государственных учреждениях этот показатель составил всего 9 %. Персонализация через ИИ, в частности рекомендательные системы, привела к росту среднего чека на 17 %, как было показано на примере испанской платформы «Edutoria» [6; 10].

Эмпирические данные подтверждают эффективность этих подходов. Одним из путей решения проблем является внедрение национальных программ, направленных на подготовку высококвалифицированных специалистов. Примерами успешных проектов являются корпоративные образовательные экосистемы, например, «ИТ-школа Ростелекома», где подготовка специалистов по облачным вычислениям позволила сократить сроки адаптации на 40 % [16], и применение VR-тренажёров в МГТУ «Станкин» для обучения промышленным технологиям [14].

Некоторые учёные [13] отмечают, что перспективными направлениями для будущих исследований могут стать:

- разработка кросс-культурных педагогических моделей. Это позволит адаптировать зарубежный опыт, например, использование «цифровых репетиторов» из Китая, для российских малых и средних предприятий с учётом этических норм [13];
- оценка экономического эффекта образовательных инноваций. Например, внедрение блокчейн-сертификатов (кейс «BlockEdu») показало снижение мошенничества на 90 % [12].

Учитывая все недостатки и проблемы, выявленные в ходе исследования, включая финансовую составляющую (только 7,1 млрд руб. выделено на гранты для EdTech-стартапов в 2024 г., при этом 70 % проектов не проходят этап пилотирования из-за несоответствия ФГОС [12; 13]) можно сделать вывод, о том, что в России доминируют технократические решения (5G, ИИ, VR), но игнорируются антропологические и региональные аспекты. Для устойчивого развития необходимо:

- создать систему мониторинга эффективности EdTech-инструментов;
- внедрить стандарты цифровой педагогики с акцентом на предпринимательские компетенции;
- развивать грантовые программы для региональных проектов [11; 12].

Выявленные пробелы подтверждают неэффективность традиционных управленческих моделей маркетинга. Для их преодоления автором предложены пути решения (рисунок 1).

Цифровизация переопределяет конкурентные стратегии образовательных организаций в коммерческом сегменте, требуя инновационных маркетинговых решений: от Data-driven аналитики до экосистемных партнёрств:

- маркетинговая переориентация: традиционные концепции маркетинга замещаются Data-driven подходами. Например, CRM-системы («Внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами») и микротаргетинг позволяют вузам создавать персонализированные образовательные продукты, повышая конкурентоспособность на рынке EdTech [4; 17];

- экономические эффекты: страны с высоким уровнем цифровизации образования (Португалия, ЕС) демонстрируют рост стартап-активности. В Португалии 4073 цифровых стартапа генерируют €2,3 млрд оборота, чему способствуют госпрограммы (Startup Portugal) и развитие цифровой инфраструктуры [4];

- риски цифрового разрыва: школы с низкой digital capacity (отсутствие ИИ-аналитики, слабая интернет-связь) сталкиваются с сокращением набора студентов и потерей финансирования [2].

Актуальность темы подкрепляется необходимостью решения следующих проблем:

- комбинация Agile-методологий (KABADA), цифровых платформ и традиционных педагогических практик для повышения EI (Emotional Intelligence) [1; 2];

- анализ влияния «мягких навыков» (креативность, эмоциональный интеллект) на цифровое предпринимательство, особенно в развивающихся экономиках [1; 2];

- создание стандартов цифрового образования в рамках национальных стратегий (например, аналогов Digital Education Action Plan ЕС для стран Азии и Африки) [1].

Цифровые маркетинговые стратегии выступают мостом между образовательными услугами и предпринимательской средой, создавая синергию за счёт:

- формирования предпринимательских компетенций: вузы внедряют в программы курсы по digital-маркетингу, аналитике данных и Agile-управлению, готовя студентов к запуску стартапов. Например, ИТ-школа Ростелекома интегрировала облачные технологии в учебные модули, сократив сроки адаптации выпускников в ИТ-компаниях на 40 % [8; 18];

- экосистемные партнёрства: вузы сотрудничают с EdTech-стартапами (например, платформа «BlockEdu» для блокчейн-сертификатов), что позволяет студентам работать с реальными кейсами, а бизнесу – привлекать кадры с актуальными навыками [8];

- генерация стартапов: Data-driven маркетинг помогает выявлять рыночные ниши для новых образовательных продуктов. В Португалии 73 % цифровых стартапов возникли на базе университетских акселераторов, использующих CRM-аналитику для оценки спроса [8].

Использование адаптированных маркетинговых моделей обеспечивает прочную основу для построения бизнес-процессов. Например, данные A/B-тестирования позволяют оптимизировать стоимость привлечения клиента (CAC), а анализ Digital Marketing Investments (DMI) помогает правильно расставить приоритеты при инвестировании в цифровые каналы. Организации, которые применяют эти подходы, демонстрируют на 32 % более высокую скорость вывода новых продуктов на рынок и на 41 % меньшую чувствительность к рыночным потрясениям. Эти данные были получены в результате анализа 40 EdTech-стартапов, что подтверждает высокую эффективность данных подходов.

Представленные на рисунке 2 результаты эмпирически верифицируют ключевую гипотезу исследования о парадигмальном сдвиге в маркетинговом управлении образованием под воздействием цифровизации (как рост конверсии на 27-42 % согласно A/B-тестам).

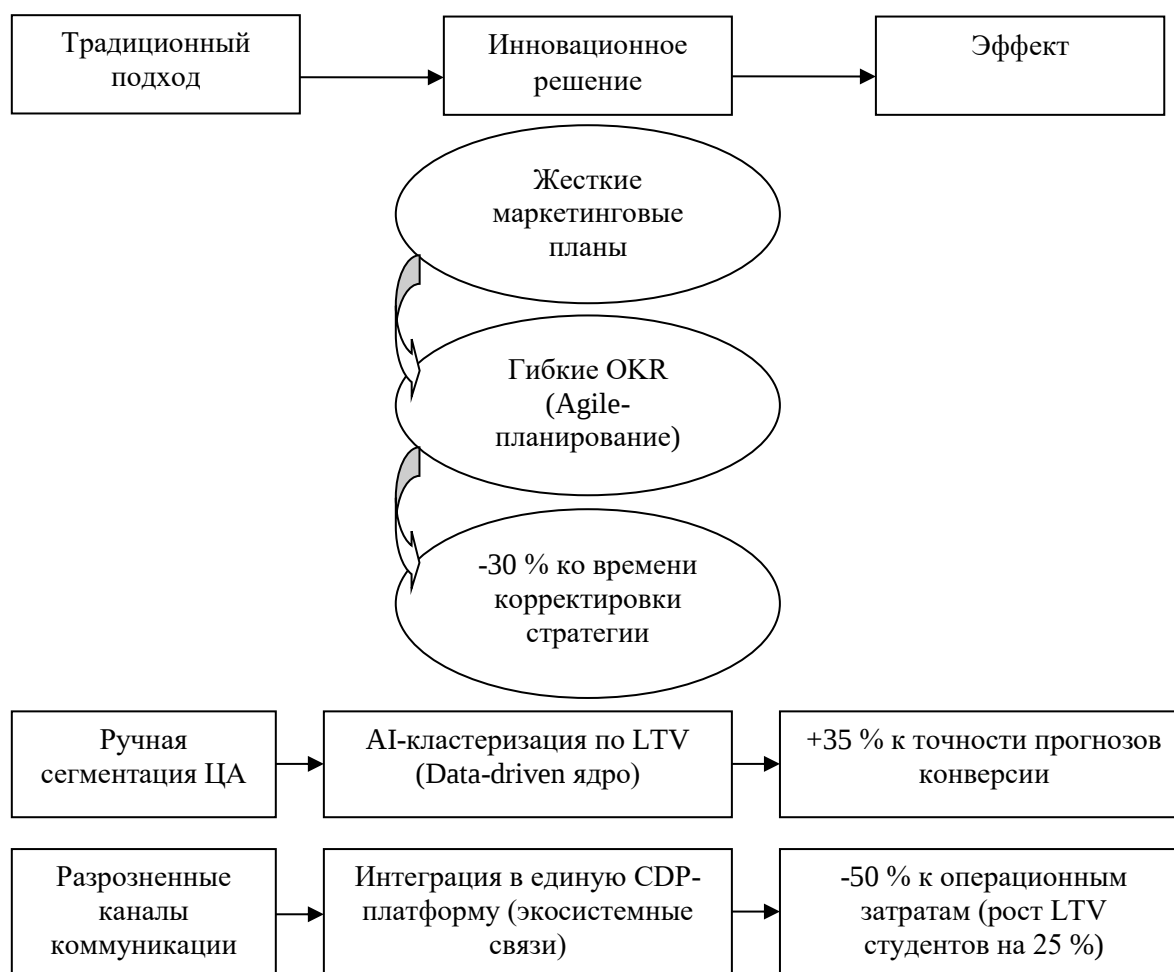


Рисунок 2 – Контраст традиционных и цифровых маркетинговых парадигм
Figure 2 – Contrast of traditional and digital marketing paradigms

Как показано на рисунке 2, инновации могут давать положительный эффект.

Цифровизация привела к эволюции маркетинговых концепций, трансформируя их от традиционных к инновационным. Если раньше учебные заведения рассылали массовые брошюры с общей информацией, то теперь AI-алгоритмы сегментируют абитуриентов по их пожизненной ценности (LTV) и предлагают индивидуальные образовательные траектории [10]. Это позволяет создавать персонализированные предложения, отвечающие уникальным потребностям каждого студента. Вместо ежегодных отчётов маркетологи используют дашборды, которые в режиме реального времени отслеживают такие показатели, как конверсия посетителей сайта в заявки.

Гибкие Agile-методологии дают возможность корректировать маркетинговые кампании за 2-3 недели, в то время как традиционное планирование занимало до шести месяцев. Например, Алгонкинский колледж, используя A/B-тесты для креативов, смог увеличить количество лидов на 71 %.

Внедрение цифровых двойников для симуляции рыночных потрясений, например, падения спроса, позволяет организациям восстанавливать показатели на 65 % быстрее. Использование блокчейн-технологий для верификации сертификатов, как в кейсе «BlockEdu» в Сингапуре, снизило мошенничество на 90 %, что повысило доверие к образовательному бренду.

Инновации открывают дополнительные источники дохода. Один из примеров – фримииум-монетизация, где бесплатные массовые открытые онлайн-курсы (МООС)

дополняются платной персонализацией, что может составлять до 40 % от общей выручки. Также экосистемные партнёрства, например, с HR-платформами вроде LinkedIn, повышают LTV студентов на 25 %.

Применение Customer Data Platform (CDP), AI-микротаргетинга и персонализированных образовательных треков приводит к росту конверсии на 27-42 %. Взаимодействие с HR-tech компаниями, как в кейсе ИТ-школы Ростелекома, позволяет сократить затраты на адаптацию выпускников на 40 %.

При разработке адаптированной управленческой модели, нужно понимать её значение, дадим следующее определение. Управленческая модель – система принципов, процессов и KPI для координации маркетинговой деятельности. Предложенная гибридная модель (рисунок 3) трансформирует маркетинг в драйвер роста за счёт цикличной реализации этапов.

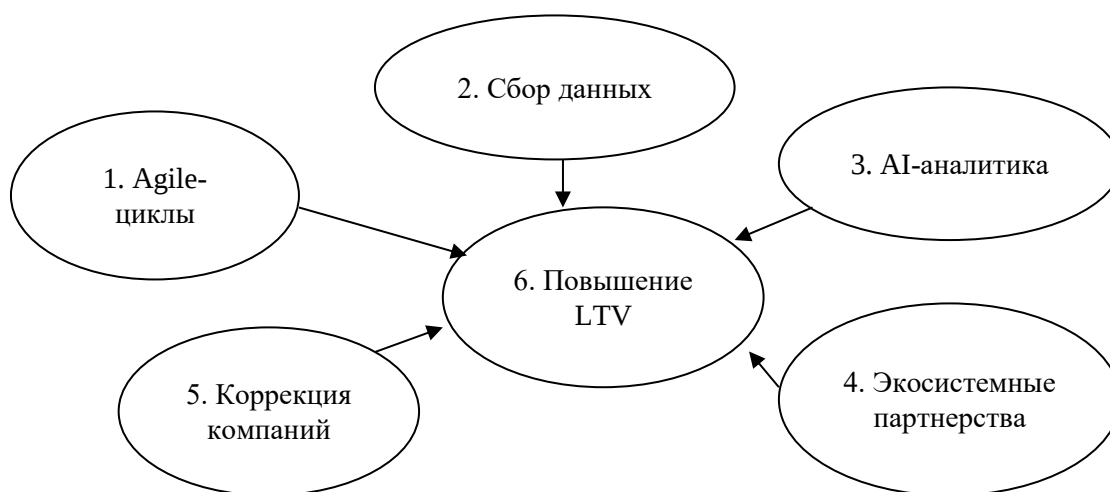


Рисунок 3 – Гибридная управленческая модель
Figure 3 – Hybrid management model

Данная модель имеет циклический характер, каждый шаг вносит вклад в сокращение сроков адаптации к рынку в 3 раза и повышает ROMI до 4,5 раз, чтобы выйти на повышение LTV как ключевому фактору.

При разработке маркетинговой концепции в условиях цифровизации учитывают шесть взаимосвязанных элементов:

1. Agile-циклы (планирование, спринты, быстрые итерации).
2. Сбор и унификация данных (LMS, CRM, CDP).
3. AI-аналитика и прогнозирование LTV/CAC.
4. Экосистемные партнёрства (EdTech, HR-tech, отраслевые кластеры).
5. Коррекция кампаний и продуктовых решений по результатам экспериментов.
6. Повышение LTV за счёт персонализации и удержания.

Переход от пункта 5 к пункту 1 запускает следующий цикл.

В таблице 6 изложено поэтапно, какой инструмент нужен в управлении в каждой маркетинговой стратегии, что принесёт только положительный эффект в предпринимательской среде. Тем самым при разработке концепции следует учесть, какая стратегия будет применяться в тех или иных условиях (поскольку региональные условия имеют свойство меняться), используя правильный управленческий инструмент. Матрица внедрения инноваций (таблица 6) служит практическим инструментом реализации разработанной модели.

Таблица 6 – Матрица внедрения инноваций
Table 6 – Innovation matrix

Уровень зрелости	Маркетинговая стратегия	Управленческие инструменты
Начинающий	Целевой контент в соцсетях	Ежеквартальное планирование
Развивающийся	AI-микротаргетинг + email-автоматизация	Scrum-спринты (2 недели)
Продвинутый	Персонализированные образовательные треки	Цифровой двойник
Лидер	Экосистемные партнёрства (HR-tech)	Блокчейн-верификация компетенций

Предложенная авторская модель представляет собой целостный подход к цифровой трансформации образовательного маркетинга, который ведёт к полной реализации потенциала экосистемных партнёрств. Этот подход основан на четырёхэтапном алгоритме внедрения.

На первом этапе (0-1 месяц) используется матрица «Cargemini» для оценки уровня цифровой зрелости организации, от «начинающего» до «лидера». Проводится аудит инфраструктуры, компетенций персонала и data-driven процессов. Результатом этого этапа является карта рисков, которая выявляет такие проблемы, как технологический дисбаланс и цифровое неравенство.

На втором этапе (2-4 месяца) внедряются Agile-методологии и Customer Data Platform (CDP) на одном-двух пилотных курсах. Запускаются A/B-тесты, чтобы сравнить эффективность персонализированных и массовых рассылок. Ключевыми показателями эффективности (KPI) на этом этапе являются снижение стоимости привлечения клиента (CAC) на 15-22 % за счёт микротаргетинга и рост пожизненной ценности студента (LTV) на 23 %, как это было продемонстрировано на примере платформы «Edutopia» в Испании.

На третьем этапе (5-8 месяцев) происходит интеграция с EdTech-партнёрами (LMS, AI-тьюторы) и развитие пользовательского контента (UGC), такого как видеоотзывы и кейсы от работодателей. Успешный пример такого подхода – платформа «Ruangguru» в Индонезии, которая, интегрировав WhatsApp-сообщества, добилась роста вовлечённости на 73 %.

Для постоянного анализа и корректировки используются дашборды, аналогичные Google Analytics 4, которые отслеживают такие метрики, как ROMI, CAC и LTV. Применение цифрового двойника позволяет симулировать рыночные шоки. Критериями успеха является достижение $ROMI \geq 3,0$ раза, как рекомендовано в EU Education Report 2025, с корректировкой KPI каждые три месяца.

Ключевыми принципами предложенного подхода являются гибридность (сочетание онлайн- и офлайн-форматов), data-driven решения (всегда основанные на анализе LTV, CAC и ROMI) и адаптивность (регулярный пересмотр KPI).

Модель имеет особую практическую значимость для развивающихся рынков, таких как Россия и страны Азии. Для них важно использовать open-source решения (например, Moodle) для снижения инфраструктурных барьеров и задействовать грантовые программы, аналогичные модели «Startup Portugal». Для государственных вузов рекомендуется поэтапный переход, начиная с пилотных проектов, таких как цифровой маркетинг отдельных магистерских программ.

Успешное внедрение модели требует наличия в штате Chief Digital Officer (CDO), регулярного повышения цифровой грамотности персонала (40 часов в год на тренинги) и выделения 15-20 % маркетингового бюджета на тестирование инноваций.

Для России модель адаптируется путём партнёрства с региональными ИТ-кластерами для преодоления цифрового неравенства и интеграции педагогической антропологии для преодоления технократического подхода.

Выводы

В заключение отметим, что на основании вышеизложенного цифровая трансформация маркетинга в образовательном предпринимательстве – не инновационный «апгрейд», а смена парадигмы управления. Её устойчивость требует системного подхода: интеграции технологий с человекоцентричными практиками, адаптации к локальным контекстам и преодоления цифрового разрыва через инклюзивные решения. Эмпирические данные подтверждают смену парадигмы: переход от массовых коммуникаций к гиперперсонализации (рост LTV на 30 %) и экосистемным моделям. Ключевое условие успеха – гибридный framework, сочетающий Agile-управление с преодолением цифрового разрыва через open-source решения и региональные партнёрства.

Задачи исследования были решены, а его цель – достигнута. Анализ показал, что цифровизация образовательного маркетинга – это не просто технологический апгрейд, а фундаментальная смена парадигмы управления.

Исследование доказало, что происходит смена парадигмы от массовых рассылок, имеющих низкую конверсию ($\leq 5\%$), к AI-гиперперсонализации и Data-driven стратегиям, которые обеспечивают рост конверсии на 27-42 %. Ключевым фактором эффективности был определён микротаргетинг, а не простое технологическое превосходство платформ.

Была выявлена региональная специфика. В коллективистских культурах (Индонезия, Тунис) наиболее эффективными оказались гибридные онлайн/офлайн-модели, где интеграция с социальными платформами, такими как WhatsApp, увеличивает вовлечённость на 73 %. В России, напротив, наблюдается технократический дисбаланс, при котором упор на ИИ и VR-технологии происходит в ущерб педагогической антропологии, что приводит к значительному разрыву в показателе ROMI (до 5,7) между учебными заведениями.

Исследование обнаружило критические ограничения традиционных управленческих моделей, которые неспособны адаптироваться к цифровой среде (их адаптация занимает более 6 месяцев по сравнению с 2-3 неделями, необходимыми для Agile-подходов). Более того, Data-driven подходы могут вступать в конфликт с академическими циклами и создают риски, связанные с GDPR и ошибками синхронизации данных (до 68 % случаев).

В результате была предложена гибридная модель, которая сочетает в себе Agile, Data-driven подходы и экосистемные партнёрства. Эта модель превращает маркетинг в драйвер роста, увеличивая ROMI до 4,5 раз, сокращая SAC на 22 % за счёт предиктивной аналитики и устраняя до 50 % рисков, связанных с недостаточной подготовкой преподавателей.

Научная новизна исследования заключается в количественном подтверждении эффекта микротаргетинга в образовательном маркетинге. A/B-тесты, проведённые на выборке из более чем 18 000 событий, показали прирост конверсии на 27-42 % и снижение SAC на 22 %. Также была сформирована шестизвенная циклическая модель, которая описывает последовательность действий: от Agile-циклов и сбора данных до AI-аналитики и экосистемных партнёрств, что в итоге приводит к росту LTV. Выявлен структурный разрыв между «цифровыми лидерами» и «аутсайдерами», достигающий в 5,7 раз по ROMI, и предложены меры по его преодолению.

Практическая применимость модели обеспечивается за счёт матрицы внедрения и четырёхэтапного алгоритма (диагностика, пилотирование, масштабирование, оптимизация), который позволяет адаптировать концепцию под разные уровни цифровой зрелости организаций.

Перспективными направлениями для будущих исследований являются:

1. Разработка кросс-культурных педагогических моделей, например, адаптация китайского опыта «цифровых репетиторов» для российских МСП с учётом этических норм.

2. Оценка экономического эффекта инноваций. Необходимо изучить, как использование блокчейн-сертификатов («BlockEdu») влияет на кредитоспособность выпускников-предпринимателей.

3. Стандартизация гибридных моделей для развивающихся рынков с фокусом на снижении инфраструктурных барьеров через open-source решения.

4. Исследование «цифрового неравенства» в РФ с целью разработки механизмов партнёрства вузов с региональными ИТ-кластерами.

Устойчивая цифровая трансформация требует триединого подхода: интеграции технологий с человекоцентричными практиками, локализации под культурный и инфраструктурный контекст и преодоления цифрового разрыва через инклюзивные решения, такие как государственно-частное партнёрство.

Список источников

1. Mohamed F., Karoui Zouaoui S., Belhaj Mohamed A. Digital Transformation in Entrepreneurship Education: A Case Study of KABADA at the University of Monastir // Business, Management and Economics. IntechOpen, 2024. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1006571>.

2. Timotheou S., Miliou O., Dimitriadis Y., Sobrino S. V., Giannoutsou N., Cachia R., Monés A. M., Ioannou A. Impacts of digital technologies on education and factors influencing schools' digital capacity and transformation: A literature review // Education and Information Technologies. 2023. Vol. 28, № 6. P. 6695-6726. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11431-8>.

3. Лытнева Н. А., Кыштымова Е. А., Володикова И. Н. Учётно-аналитические системы в управлении бизнесом в условиях цифровизации // Интегрированные модели современных информационных систем в условиях цифровизации экономики России: сб. науч. тр. междунар. экон. форума, Орёл, 25-26 ноября 2020 / под общ. ред. Н. А. Лытневой. Орёл: Орловский гос. ун-т экономики и торговли, 2021. С. 43-49. EDN: UFUZIZ.

4. Лопес Дж. М., Гомес С., Ногейра Э. Образовательные идеи в области цифрового предпринимательства: влияние личности и отношения к инновациям // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2025. Vol. 14. Article 16. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00475-y>.

5. Баранков Д. В. Маркетинговое обеспечение экосистемы университета в условиях цифровой трансформации региональной экономики // Лучшая исследовательская работа-2025: сб. ст. II Междунар. науч.-исслед. конкурса, Петрозаводск, 05 февраля 2025. Петрозаводск: Новая Наука, 2025. С. 135-139. EDN: FONIUX.

6. Ferreira P. D., Sampaio T. G. Portugal Startup Ecosystem Report 2024: Insights for Job-Seekers. 2024. URL: <https://www.startupjobs.pt/blog/portugal-startup-ecosystem-report-2024>.

7. How Edutopia increased their speed to innovation // WPVIP (WordPress VIP). 2025. URL: <https://wpvip.com/case-studies/how-edutopia-increased-their-speed-to-innovation/>.

8. OECD. Digital Education Outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>.
9. Трапани М. Gartner Magic Quadrant CDP 2025: обзор // Uniphore. 2025. URL: <https://www.uniphore.com/blog/gartner-magic-quadrant-cdp-report/>.
10. Лапина А. Исследователи оценили положение дел на европейском рынке EdTech. 2025. URL: <https://golnk.ru/5D4N7>.
11. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; НИУ ВШЭ. Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с. ISBN 978-5-7598-3011-5.
12. Даллас А. Цифровизация в России: новые векторы развития в 2024 году // Sostav. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/277074/50927>.
13. Иванов С. Л., Устинова К. А. Зарубежный опыт цифровизации предпринимательского сектора и возможности его применения в России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 3. С. 1453-1474. <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122488>.
14. Цифровые технологии в высшем образовании // TAdviser. URL: <https://golnk.ru/L077X>.
15. С Востока на Запад: как распространяется тренд на супераппы // Heads and Hands. 2024. URL: https://handh.ru/post/superapp_trend.
16. Кадры и образование в цифровой экономике России // TAdviser. URL: <https://www.tadviser.ru/a/399707>.
17. Цифровизация: что это и какое влияние оказывает на бизнес // PRODUCTSTAR. ГК «РБК». 2025. URL: <https://golnk.ru/85dBl>.
18. 12 эффективных маркетинговых стратегий для высшего образования // LPgenerator. 2022. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/digital-startegii-universitetov/>.

Информация об авторе

Д. В. Баранков – аспирант.

Information about the author

D. V. Barankov – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.07.2025; одобрена после рецензирования 16.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 21.07.2025; approved after reviewing 16.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 20-32.

Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):20-32.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 005.962:159.928

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284548>

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ
СОПРОТИВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ**

Татьяна Леонидовна Иванова¹, Анна Ивановна Фучеджи²,

Татьяна Ивановна Пираковская³

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

¹ivanova.tatyana.l@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-6762-4394>

²anna_fuchedgi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0444-033X>

³tatyanash9@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-7294-6139>

Аннотация. Современные организации функционируют в условиях высокой динамичности внешней среды, глобализации рынков, цифровизации и роста социальных ожиданий. В таких условиях компании сталкиваются с необходимостью выстраивать стратегии, ориентированные не только на краткосрочную прибыль, но и на долгосрочную устойчивость. Одним из ключевых факторов устойчивого развития становится обеспечение роста, развития и конкурентоспособности человеческого капитала, человеческих ресурсов, формирования стратегии эффективного управления талантами (Talent Management). В статье проведён анализ управления талантами как ключевым элементом стратегии устойчивого развития организации и выявление механизмов эффективной интеграции системы Talent Management в устойчивую бизнес-модель. Представлена модель 9-box Grid: матрица оценки потенциала и результативности сотрудников как эффективный инструмент для стратегического управления человеческим капиталом, позволяющий систематизировать данные о сотрудниках на основе их текущей эффективности и потенциала. Предложены практически ориентированные рекомендации, направленные на интеграцию Talent Management в стратегическое управление, с учётом современных ESG-требований, цифровизации и трансформации моделей.

Ключевые слова: управление талантами, человеческие ресурсы, человеческий капитал, устойчивое развитие, стратегическое управление, потенциал, цифровизация, конкурентные преимущества

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Механизмы формирования и развития социоэкономических систем на уровне государственных и корпоративных управленческих структур», регистрационный номер НИОКТР 124012400289-5.

Для цитирования: Иванова Т. Л., Фучеджи А. И., Пираковская Т. И. Управление талантами как инструмент стратегии устойчивого развития организации и предотвращения сопротивления стратегическим изменениям // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 20-32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284548>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**TALENT MANAGEMENT AS A STRATEGY TOOL
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND PREVENTING
RESISTANCE TO STRATEGIC CHANGES**

Tatyana L. Ivanova¹, Anna I. Fuchedgi², Tatyana I. Pirakovskaya³

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

¹ivanova.tatyana.l@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-6762-4394>

²anna_fuchedgi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0444-033X>

³tatyanash9@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-7294-6139>

Abstract. Modern organizations operate in a highly dynamic environment, globalized markets, digitalization, and rising social expectations. In such circumstances, companies face the need to build strategies focused not only on short-term profits, but also on long-term sustainability. One of the key factors of sustainable development is ensuring the growth, development and competitiveness of human capital, human resources, and the formation of an effective talent management strategy. The article analyzes talent management as a key element of an organization's sustainable development strategy and identifies mechanisms for effectively integrating the Talent Management system into a sustainable business model. The 9-box Grid model is presented as a matrix for assessing employee potential and performance, serving as an effective tool for strategic human capital management that allows for the systematization of employee data based on their current performance and potential. Practical recommendations are provided to integrate Talent Management into strategic management, taking into account modern ESG requirements, digitalization, and model transformation.

Keywords: talent management, human resources, human capital, sustainable development, strategic management, potential, digitalization, and competitive advantages

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research project "Mechanisms of formation and development of socioeconomic systems at the level of state and corporate management structures", R&D registration number 124012400289-5.

For citation: Ivanova T. L., Fuchedgi A. I., Pirakovskaya T. I. Talent management as a strategy tool for sustainable development and preventing resistance to strategic changes // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):20-32. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284548>.

Введение

На сегодняшний день растущая роль человека, который одновременно выступает объектом и субъектом управления, обусловлена стремительным развитием окружающего мира, переходом его к информационному обществу, для которого время и знания являются крупнейшими достижениями в конкурентной борьбе. Учитывая, что современное общество представляет собой сложную многофункциональную систему, остаётся неизменным один факт: работники – это основа любого предприятия, а их значимость подкрепляется теми стратегическими конкурентными преимуществами, которые в значительной степени базируются на применении персоналом необходимых знаний, умений и компетенций в меняющихся условиях хозяйствования [1, с. 80].

Управление талантами обеспечивает не только формирование кадрового резерва и повышение вовлечённости персонала, но и способствует внедрению инноваций, реализации корпоративной ответственности и достижению целей устойчивого развития. В условиях усиливающейся конкуренции квалифицированные кадры, талантливые сотрудники становятся стратегическим активом организации [2, с. 65].

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью интеграции HR-стратегий с ESG-подходами (экология, социальная ответственность и корпоративное управление), а также перехода от операционного к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Организации, умеющие развивать и удерживать таланты, получают устойчивые конкурентные преимущества на долгосрочную перспективу.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является анализ управления талантами как ключевым элементом стратегии устойчивого развития организации и выявление механизмов эффективной интеграции системы Talent Management в устойчивую бизнес-модель.

Задачи исследования состоят в следующем:

- изучить теоретические основы концепции управления талантами;
- рассмотреть взаимосвязь между системой Talent Management и целями устойчивого развития;
- проанализировать практики ведущих организаций в области Talent Management и ESG-стратегий;
- выявить проблемы и барьеры при внедрении системы управления талантами в устойчивую стратегию;
- предложить рекомендации по эффективной интеграции Talent Management в стратегическое управление.

Методы исследования

В рамках исследования применены принципы объективности, всесторонности; теоретический анализ и синтез научной литературы по управлению персоналом и устойчивому развитию; сравнительно-аналитический метод (анализ кейсов компаний); системный подход к рассмотрению организации как единого целого; контент-анализ корпоративных ESG-отчётов и HR-стратегий.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление талантами – это «систематический и динамичный процесс, направленный на привлечение, удержание, развитие и вовлечение людей, обладающих исключительным потенциалом для достижения бизнес-целей организации» [3]. Таким образом, Talent Management охватывает не только подбор персонала, но и планирование преемственности, создание условий для карьерного роста, развитие лидерских качеств и формирование вовлечённости сотрудников.

Согласно М. Армстронгу, управление талантами включает «продуманное и согласованное использование человеческого капитала с целью обеспечения будущей конкурентоспособности компании» [4, с. 701; 5; 6, с. 150]. Его концепция опирается на идею, что успех организации напрямую зависит от способности управлять не всем персоналом одинаково, а сосредотачиваться на наиболее ценных – так называемых «ключевых», или «высокопотенциальных» сотрудниках. На рисунке 1 (составлено на основе [4; 5; 6]) представлена эволюция развития концепции управления талантами.

Таким образом, трансформация подходов к управлению талантами отражает не только изменение организационных приоритетов, но и углубление научного понимания человеческого капитала как ключевого ресурса устойчивого развития организаций. На смену традиционным и разрозненным подходам пришло стратегически интегрированное управление талантами, опирающееся на системный анализ, прогнозирование и адаптивность к внешней среде. Современные организации

стремятся не только привлекать квалифицированных специалистов, но и выстраивать процессы оценки и развития талантов на основе объективных, структурированных методов.

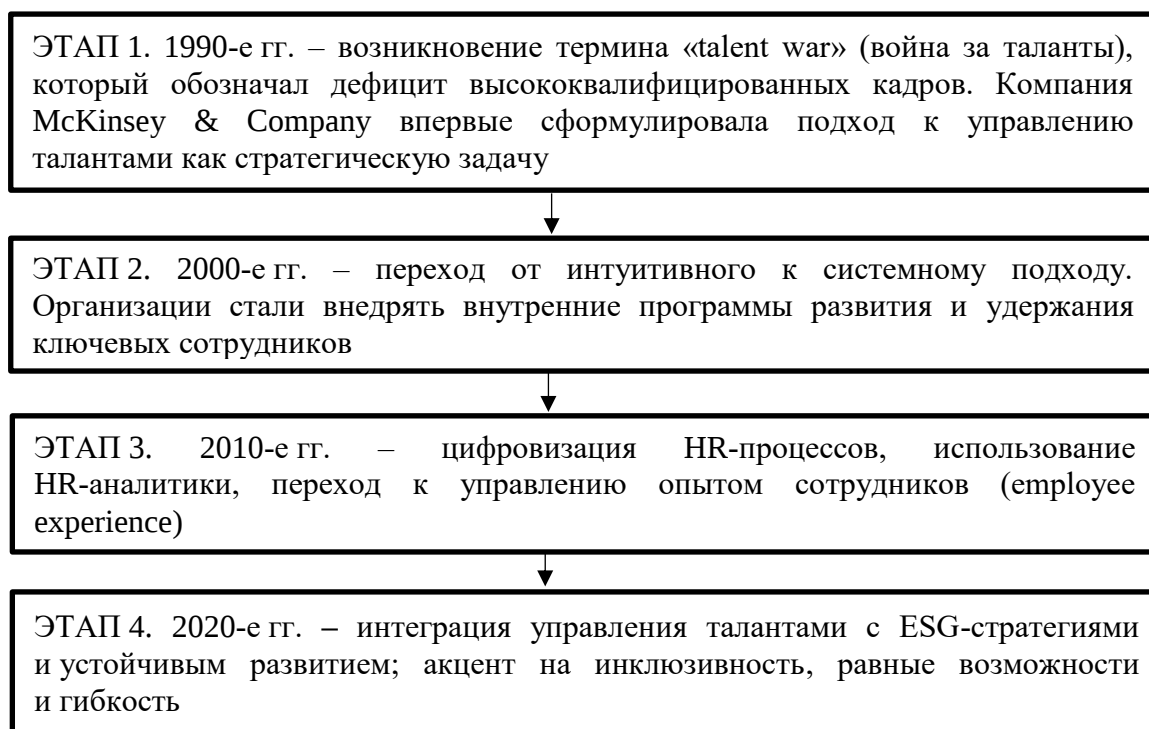


Рисунок 1 – Этапы развития концепции управления талантами
Figure 1 – Stages of development of the talent management concept

Одним из таких инструментов, получивших широкое распространение в рамках стратегического Talent Management, является модель 9-box Grid [7, с. 120]. Эта модель позволяет системно классифицировать сотрудников по уровню текущей эффективности и потенциалу развития, тем самым обеспечивая основу для управленческих решений в области продвижения, ротации и программ развития персонала. Она представляет собой матрицу из девяти ячеек, в которой сотрудники оцениваются по двум ключевым критериям: текущей результативности (performance) и потенциальной способности к росту (potential) (таблица 1).

В таблице даны следующие оценки потенциала и результативности сотрудников, которые порождают рекомендации по повышению результативности их использования по уровням: низкая результативность; средняя результативность; высокая результативность.

Данные оценки могут получить численное выражение и быть единичными (локальными), групповыми и интегральными. Для этого необходимо обратиться к методам балльного экспертного оценивания и проверки полученных результатов на согласованность.

- Красная зона – риск, требуют внимания, возможна замена или коррекция роли.
- Жёлтая зона – есть потенциал, но нужна работа: наставничество, развитие, обратная связь.
- Синяя зона – перспективные сотрудники, будущие лидеры; важно удерживать и развивать.

Таблица 1 – Модель 9-box Grid: Матрица оценки потенциала
и результативности сотрудников
Table 1 – 9-box Grid Model: Employee Potential and Performance Assessment Matrix

Потенциал / Результативность	Низкий потенциал	Средний потенциал	Высокий потенциал
Высокая результативность	🔴 Надёжный исполнитель	🟡 Потенциальный лидер	🟢 Будущая звезда
	✓ Поддерживать, мотивировать	✓ Развивать лидерские компетенции	✓ Готовить к лидерству, обеспечивать карьерный рост
	<i>Рекомендации</i>		
	– поддерживать мотивацию и признание	– определить зоны роста и развивать управленческие навыки	– включить в кадровый резерв на ключевые роли
	– предоставить чёткие и стабильные задачи	– постепенно включать в проекты с лидерскими функциями	– делегировать стратегические и амбициозные задачи
	– не перегружать изменениями – ценность в стабильности	– назначить наставника из числа опытных руководителей	– поддерживать рост через коучинг и наставничество
Средняя результативность	🔴 Стабильный сотрудник	🟡 Перспективный сотрудник	🟢 Высокий потенциал, но средняя отдача
	✓ Поддерживать мотивацию	✓ Инвестировать в развитие	✓ Выявить барьеры, предложить развитие
	<i>Рекомендации</i>		
	– поддерживать текущий уровень вовлечённости	– предоставить возможности обучения и роста	– обсудить карьерные ожидания
	– вовлекать в рутинные и стабильные процессы	– привлекать к кросс- функциональным задачам	– предложить участие в новых проектах
	– не рекомендовать для лидерских или проектных ролей	– отслеживать динамику – при росте переводить в кадровый резерв	– настроить индивидуальный план развития

Продолжение таблицы 1
 Continuation of table 1

Потенциал / Результативность	Низкий потенциал	Средний потенциал	Высокий потенциал
Низкая результативность	 Низкий вклад	 Не реализует потенциал	 Потенциал без результатов
	✓ Оценить соответствие роли	✓ Требуется развитие или коучинг	✓ Анализировать причины, поддержать вовлечённость
	<i>Рекомендации</i>		
	– оценить соответствие занимаемой должности	– определить причины низкой результативности (мотивация, компетенции, личные обстоятельства)	– уточнить барьеры (недостаток вызовов, недооценённость, конфликты в команде)
	– рассмотреть варианты внутреннего перемещения или завершения сотрудничества	– назначить коуча или наставника	– установить конкретные цели с поддержкой руководителя
	– обеспечить обратную связь и чёткие цели на ближайший период	– предоставить возможности обучения и развития	– разработать краткосрочный план развития с промежуточным контролем

Модель 9-box Grid зарекомендовала себя как эффективный инструмент для стратегического управления человеческим капиталом, позволяющий систематизировать данные о сотрудниках на основе их текущей эффективности и потенциала. Это даёт возможность руководителю принимать решения по продвижению, обучению, ротации и планированию преемственности. Одним из ключевых преимуществ модели является возможность применять дифференцированные управленческие подходы к различным категориям сотрудников, что способствует более рациональному распределению ресурсов на развитие персонала и формированию устойчивого кадрового резерва. Новейшие подходы уходят от элитарной модели и делают упор на инклюзивность, то есть на раскрытие потенциала всех сотрудников. Такой подход повышает общую производительность и способствует формированию сильной корпоративной культуры [8, с. 45].

Рассмотренные теоретические основы концепции управления талантами позволяют сформировать целостное представление о стратегической значимости человеческого капитала в современном организационном контексте. Talent Management всё чаще воспринимается не просто как инструмент повышения эффективности бизнеса, но и как элемент более широкой парадигмы устойчивого развития.

В условиях глобальных трансформаций, связанных с социальными, экологическими и экономическими вызовами, управление талантами начинает выполнять ключевую

роль в достижении целей устойчивого развития, сформулированных в повестке ООН на период до 2030 года [9, с. 59]. Возникает необходимость рассматривать систему Talent Management не только с позиции бизнес-результатов, но и как механизм формирования инклюзивной, ответственной и адаптивной организационной среды.

Таким образом, важным направлением научного анализа становится изучение взаимосвязей между практиками управления талантами и целями устойчивого развития, что открывает новые горизонты для интеграции HR-стратегий (таблица 2).

Таблица 2 – Взаимосвязь Talent Management и целей устойчивого развития (ЦУР)

Table 2 – The relationship between Talent Management and the Sustainable Development Goals (SDGs)

Направление Talent Management	Связанные цели устойчивого развития (ЦУР)	Взаимосвязь
Инклюзивный подбор и равные возможности	ЦУР 5: Гендерное равенство; ЦУР 10: Уменьшение неравенства	Продвижение гендерного баланса, недопущение дискриминации, поддержка разнообразия и инклюзии в командах
Развитие человеческого капитала	ЦУР 4: Качественное образование; ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост	Вложения в обучение и профессиональное развитие повышают качество рабочей силы и производительность
Формирование корпоративной культуры	ЦУР 16: Мир, правосудие и эффективные институты	Управление талантами формирует культуру прозрачности, справедливости и вовлечённости сотрудников
Привлечение и удержание талантов	ЦУР 11: Устойчивые города и населённые пункты	Развитие локальных сообществ за счёт трудоустройства и инвестиций в региональные кадровые программы
Лидерство и развитие устойчивых управленческих кадров	ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	Подготовка лидеров нового поколения, способных реализовывать инновации и управлять переходом к устойчивости
Гибкие формы занятости и баланс работа/жизнь	ЦУР 3: Здоровье и благополучие	Гибкость в работе, забота о благополучии сотрудников и профилактика профессионального выгорания
Привлечение и удержание талантов	ЦУР 11: Устойчивые города и населённые пункты	Развитие локальных сообществ за счёт трудоустройства и инвестиций в региональные кадровые программы

Управление талантами и устойчивое развитие не просто пересекаются – они взаимно усиливают друг друга:

- Talent Management обеспечивает кадрами реализацию ESG-стратегий;

– цели устойчивого развития задают вектор развития корпоративной культуры и HR-менеджмента;

– организации, активно внедряющие Talent Management в контексте устойчивости, становятся более привлекательными для инвесторов, работников и общества.

В последние годы наблюдается устойчивая тенденция интеграции систем управления талантами (Talent Management) в более широкую рамку ESG-повестки (Environmental, Social, Governance) [10, с. 98]. Организации, ориентированные на устойчивое развитие, рассматривают человеческий капитал и человеческий ресурс не только как ресурс повышения конкурентоспособности и эффективности, но и как центральный элемент реализации целей в области устойчивого развития. Рассмотрим практики ряда ведущих международных компаний, демонстрирующих интеграцию Talent Management и ESG-стратегий.

1. Unilever: инклюзивное лидерство и устойчивые карьерные траектории

Unilever активно внедряет принципы инклюзивного и устойчивого лидерства в систему управления талантами. В рамках своей ESG-стратегии компания акцентирует внимание на гендерном балансе, этичном найме, создании возможностей для непрерывного обучения и равного доступа к карьерному росту. Talent Management в Unilever реализуется через глобальные инициативы, такие как *Future Leaders Programme*, направленные на развитие будущих руководителей, способных действовать в соответствии с принципами устойчивости и корпоративной ответственности. В отчётах компании прослеживается явная связь между развитием персонала и достижением целей SDG 5 (Гендерное равенство), SDG 8 (Достойная работа и экономический рост) и SDG 10 (Сокращение неравенства).

2. Microsoft: цифровое обучение и социальная вовлечённость

Microsoft делает ставку на цифровизацию Talent Management, реализуя масштабные программы повышения квалификации как для сотрудников, так и для внешних сообществ (*Global Skills Initiative*). Эти практики лежат на стыке внутренних HR-стратегий и внешней социальной ответственности. Система управления талантами строится на принципах персонализированного обучения, инклюзии и технологической доступности, что соответствует задачам SDG 4 (Качественное образование) и SDG 9 (Инфраструктура, индустриализация и инновации). Параллельно Microsoft внедряет метрики оценки влияния кадровых инициатив на ESG-цели, демонстрируя системный подход к трансформации корпоративной культуры в направлении устойчивости.

3. Сбер: цифровая трансформация и ESG-культура

Сбер выстраивает современную систему Talent Management на основе принципов цифровой экономики и ESG-ориентированного мышления. В рамках стратегии устойчивого развития реализуются программы обучения в области ESG-компетенций (например, через Корпоративный университет Сбера), развитие лидерства, вовлечённости и внутреннего предпринимательства. Система управления талантами строится на принципах Sber ESG Transformation Program для сотрудников; внедрение ESG-метрик в performance review топ-менеджеров; продвижение инклюзивности (SDG 5, 8, 10); цифровые карьерные треки, доступные через ИИ-платформы обучения.

4. Росатом: наука, инжиниринг и устойчивое развитие через человеческий капитал

Росатом реализует стратегию «Человеческий капитал – драйвер устойчивости», где Talent Management тесно связан с научно-техническим развитием, глобальной экспансией и ESG-повесткой. Внимание уделяется созданию среды для развития инженерных и лидерских компетенций, а также формированию культуры безопасности и инклюзии. Система управления талантами строится на принципах ориентации на SDG 4, 9, 13 (образование, технологии, климат); программа Атомный класс и Школа Росатома (долгосрочная преемственность); «Цифровой Росатом» – модульные курсы по ESG, цифровым и управленческим навыкам.

Анализ практик ведущих компаний демонстрирует, что успешная реализация ESG-стратегий невозможна без трансформации подходов к управлению человеческими ресурсами [11, с. 42]. Подходы различаются в зависимости от отрасли, зрелости цифровой среды и географии бизнеса. Фокус смещается от формального обучения к формированию ESG-культуры, включая лидерство, soft skills, ответственность и инклюзивность. Инвестиции в человеческий капитал становятся частью нефинансовой отчётности, а HR-функции – участниками устойчивых трансформаций.

Talent Management становится важнейшим элементом устойчивой корпоративной стратегии, способным обеспечить:

- подготовку лидеров устойчивого развития;
- формирование культуры инклюзии и непрерывного обучения;
- интеграцию этических и экологических ценностей в карьерные траектории.

Внедрение подобных практик позволяет организациям не только соответствовать ожиданиям, но и повышать долгосрочную устойчивость, конкурентоспособность и привлекательность как работодателя. В перспективе, синергия между Talent Management и ESG может стать ключевым фактором устойчивого корпоративного развития в условиях глобальной трансформации.

Анализ практик ведущих российских и международных компаний показывает, что интеграция систем управления талантами в стратегии устойчивого развития становится всё более распространённой и стратегически значимой. Такие организации, как Unilever, Microsoft, Сбер и Росатом, демонстрируют, что синергия Talent Management и ESG-стратегий может способствовать формированию ответственного лидерства, развитию инклюзивной корпоративной культуры и достижению целей устойчивого развития.

Однако, несмотря на наличие успешных кейсов, широкомасштабное внедрение подобных подходов в корпоративную практику сопровождается рядом сложностей. Во многих организациях интеграция Talent Management в устойчивую стратегию сталкивается с методологическими, организационными и культурными барьерами, ограничивающими её эффективность и воспроизводимость [12, с. 235].

В связи с этим представляет научный и практический интерес выявление ключевых проблем и барьеров, сдерживающих системную реализацию ESG-ориентированного управления талантами в корпоративной среде (таблица 3).

Отсутствие интегрированных моделей ESG-компетенций является одним из системных барьеров при трансформации управления талантами в сторону устойчивого развития. Недостаточная методическая проработанность приводит к стратегическим разрывам, ограничивая способность организации формировать кадры, соответствующие вызовам устойчивости.

Таблица 3 – Ключевые барьеры при внедрении системы управления талантами (Talent Management) в устойчивую стратегию
Table 3 – Key barriers to implementing a talent management system (Talent Management) into a sustainable strategy

Проблема	Причина	Последствие	Рекомендация
1. Отсутствие стандартизированной оценки ESG-компетенций	Недостаток разработанных методик и критериев оценки устойчивых навыков и ценностей	Несоответствие кадровых процессов целям устойчивого развития; низкая эффективность ESG-инициатив	Разработать и внедрить ESG-компетенции в модели оценки и развития персонала

Продолжение таблицы 3

Continuation of table 3

Проблема	Причина	Последствие	Рекомендация
2. Разрыв между стратегическим и операционным уровнями управления	Низкая вовлечённость линейных менеджеров, слабая коммуникация целей ESG	Отсутствие интеграции ESG-приоритетов в повседневные HR-процессы; формальное выполнение программ	Усилить обучение и вовлечение менеджеров среднего звена в ESG-повестку
3. Недостаток квалифицированных ESG-специалистов	Рынок труда ещё не готов к массовому появлению ESG-экспертов; недостаток профильных программ	Сложности с подбором и развитием кадров, способных реализовывать ESG-инициативы	Инвестировать в обучение и развитие внутренних ESG-танталов; сотрудничать с образовательными учреждениями
4. Сопротивление изменениям и организационная инерция	Традиционные корпоративные культуры, страх перед изменениями	Замедление внедрения новых практик; сохранение устаревших подходов	Внедрять программы управления изменениями; формировать культуру устойчивости через лидеров мнений
5. Ограниченные ресурсы и фрагментированность данных	Недостаток финансирования, слабая аналитическая инфраструктура	Невозможность доказать эффективность интеграции Talent Management и ESG; отсутствие комплексного мониторинга	Внедрять цифровые платформы и системы аналитики; выделять бюджет на ESG-HR проекты

Разрыв между стратегическим и текущими уровнями управления обусловлен слабой вертикальной согласованностью целей и инструментов Talent Management и ESG. В результате HR-функция часто оказывается исключённой из ключевых управленческих процессов устойчивой трансформации, а линейные руководители не рассматривают устойчивость как сферу своей ответственности.

Дефицит кадров с ESG-компетенциями фиксируется как на внутреннем, так и на внешнем рынке труда. Отсутствие подготовки специалистов, обладающих одновременно профессиональной компетенцией и пониманием принципов устойчивого развития, задерживает внедрение ESG-ориентированных кадровых решений и ограничивает кадровый потенциал устойчивых стратегий.

Сопротивление изменениям выступают культурным барьером, препятствующим формированию ценностно ориентированной модели управления талантами. Закреплённые практики управления, ориентация на краткосрочные результаты и доминирование административного стиля управления ограничивают возможности внедрения трансформационных программ, направленных на устойчивость.

Несо согласованность элементов аналитической инфраструктуры и дефицит ресурсов создают барьеры для системной оценки эффективности взаимодействия HR

и ESG-инициатив. Отсутствие единых цифровых платформ и ESG-метрик в системе управления талантами не позволяет оценивать вклад человеческого капитала в достижение целей устойчивого развития и формировать обоснованные решения на основе данных [13].

Таким образом, выявленные барьеры – от методологической несогласованности до сопротивления внутри организации – указывают на необходимость системного переосмысления роли управления талантами в корпоративной устойчивой трансформации. Их преодоление требует не только устранения отдельных узких мест, но и перехода к стратегически выстроенной модели, где Talent Management рассматривается как ключевой драйвер организационного развития и устойчивости.

В этой связи особую значимость приобретает формирование комплекса практически ориентированных рекомендаций, направленных на интеграцию Talent Management в стратегическое управление, с учётом современных ESG-требований, цифровизации и трансформации моделей.

Рекомендации по интеграции Talent management в стратегическое управление:

1. Разработка ESG-ориентированной модели компетенций

Включить в корпоративные модели лидерства и оценки персонала такие компетенции, как: экологическая ответственность, инклюзивность, цифровая устойчивость, системное мышление. Применять адаптивные инструменты (например, ESG-skills matrix, «360 градусов» или мультиуровневых опросов) при подборе, развитии и продвижении сотрудников.

2. Интеграция HR-аналитики в стратегическое планирование

Использовать People Analytics для прогнозирования дефицита ключевых талантов, оценки вовлечённости, влияния образовательных программ на ESG-результаты. Строить KPI, привязанные к стратегическим целям (например, % персонала, прошедшего ESG-обучение; индекс устойчивого лидерства и т. п.).

3. Встраивание Talent Management в устойчивую корпоративную культуру

Связать ценности организации с принципами устойчивости и привносить их в повседневные HR-практики (наставничество, мотивация, внутренние коммуникации). Формировать ESG-ориентированное мышление через трансформационные образовательные программы (внутрикорпоративные университеты, ESG-академии).

4. Укрепление роли линейных и проектных руководителей в управлении талантами

Делегировать ответственность за развитие ESG-компетенций среди подразделений. Внедрять культуру «управления менеджерами разных звеньев».

5. Создание цифровой инфраструктуры Talent Management

Внедрять платформы управления талантами (LXP, TMS) с ESG-модулями, аналитикой карьерного роста и индивидуальными траекториями. Автоматизировать процесс связи между стратегией, бизнес-целями и программами HR.

6. Институционализация роли HR в стратегическом контуре управления

Включить руководителей HR в стратегические подразделения. Согласовывать политику управления талантами с долгосрочными сценариями устойчивого развития (SDG-ориентированное планирование).

7. Построение партнёрств с внешними образовательными и ESG-структурами

Сотрудничать с университетами, исследовательскими центрами, ESG-консультантами для подготовки и развития нужных компетенций. Использовать внешние бенчмарки, ESG-рейтинги и отчётность для адаптации внутренней стратегии Talent Management.

Выводы

Предложенные рекомендации отмечают необходимость комплексного подхода к интеграции Talent Management в стратегическое управление с учетом вызовов устойчивого развития, цифровизации и трансформации бизнес-моделей. Последовательное внедрение данных подходов позволяет не только повысить

эффективность работы с персоналом, но и укрепить долгосрочную конкурентоспособность организации. Современные компании должны рассматривать работу с талантами не как вспомогательную HR-функцию, а как стратегический инструмент, определяющий способность бизнеса адаптироваться к изменениям, формировать устойчивую корпоративную культуру и достигать глобальных целей развития. Разработка ESG-ориентированных моделей компетенций позволяет формировать новое поколение лидеров, которые способны мыслить системно, действовать ответственно и учитывать не только экономические, но и социальные и экологические последствия принимаемых решений. Это становится основой для укрепления доверия к компании со стороны сотрудников. Одновременно использование HR-аналитики и People Analytics в стратегическом планировании делает управление персоналом более точным и предсказуемым, позволяет выявлять риски дефицита компетенций, прогнозировать эффективность программ развития и связывать кадровые инициативы с бизнес-целями. Таким образом HR получает статус ключевого участника стратегического управления, обеспечивая органичное внедрение ESG-принципов в ежедневную деятельность сотрудников, а также повышая вовлечённость, мотивацию и готовность персонала разделять ценности компании. Укрепление роли линейных руководителей в управлении талантами формирует распределённую систему лидерства, что повышает эффективность работы и усиливает ответственность на всех уровнях. Цифровизация процессов Talent Management через внедрение специализированных платформ и модулей ускоряет принятие решений и создаёт возможность персонального развития сотрудников. Включение HR-директоров в стратегическое управление закрепляет институциональную значимость этой функции и позволяет синхронизировать кадровую политику с долгосрочными сценариями устойчивого развития. Наконец, построение партнёрств с университетами, исследовательскими центрами и ESG-структурами открывает доступ к современным знаниям и лучшим мировым практикам, а использование внешних бенчмарков делает стратегию управления талантами гибкой и ориентированной на постоянное совершенствование.

Таким образом, внедрение комплекса предложенных мер позволяет организациям перейти от фрагментарных HR-практик к целостной системе Talent Management, глубоко интегрированной в стратегию компании. Это обеспечивает синергию между развитием человеческого капитала, достижением бизнес-целей и выполнением обязательств в сфере ESG, что в долгосрочной перспективе формирует устойчивое конкурентное преимущество компании.

Список источников

1. Инчина Е. П. Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 74-84. <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3460>. EDN: OYSRHO.
2. Савельева М. А. Управление развитием талантов // Государственная служба. 2021. № 1(129). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-1-65-69>.
3. Кабалина В. И., Мондрус О. В. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. 2018. № 1. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.101>. EDN: YWOVYS.
4. Торопов К. А. Автоматизация HR процессов в современных компаниях: путь к эффективному управлению персоналом // Вестник науки. 2024. № 6(75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-hr-protsessov-v-sovremennyh-kompaniyah-put-k-effektivnomu-upravleniyu-personalom>.
5. Егорова И. А. Концепция управления талантами: основные подходы // Вестник ТИУиЭ. 2018. № 1(27). <https://doi.org/10.12737/1876366>. EDN: XRTOHZ.

6. Управление талантами как современная технология управления персоналом / Г. Г. Руденко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров, М. В. Полевая; под ред. Г. Г. Руденко, М. В. Полевой. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство "КноРус"», 2020. 160 с. ISBN 978-5-4365-6611-5. EDN: EVYIAP.

7. Мягкова С. Е., Лысенко Е. В. Создание системы привлечения и сопровождения талантливой персонала: методологические аспекты // II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования»: Материалы конференции, Екатеринбург, 05-06 декабря 2019 года. Том 1. Екатеринбург: Ústav personalistiku, 2020. С. 116-129. EDN: GIEUGS.

8. Левончук А. И. Технологии выявления и развития талантов // Наука без границ. 2019. № 1(29). <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119194>. EDN: VSWLTO.

9. Иванова Т. Л., Фучеджи А. И., Пираковская Т. И. Стратегия Talent Management в контекстном подходе стратегических изменений // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: Тезисы докладов Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 13 ноября 2024 года. Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2024. С. 59-61. EDN: CCWXRL.

10. Костровец Л. Б., Титиевская О. В. Методы управления организацией в условиях цифровизации экономики // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 31. С. 96-109. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10046727>. EDN: EPQCDR.

11. Кондаурова И. А., Тарасова Е. А. Человеческий капитал инновационного развития: подходы к оценке // Друкеровский вестник. 2020. № 2(34). С. 234-244. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2020-2-234-244>. EDN: CYTKLT.

12. Абазиева К. Г., Бурмистров С. В., Самыгин С. И. Архаические черты новых трендов управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации российской экономики // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2021. № 2. С. 77-82. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-2-77-82>. EDN: KPDDTX.

13. Галкина А. В. Современная модель управления человеческим капиталом // Вестник Международного института рынка. 2021. № 1. С. 7-13. EDN: OUOMNW.

Информация об авторах

Т. Л. Иванова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия;

А. И. Фучеджи – старший преподаватель кафедры экономики предприятия;

Т. И. Пираковская – аспирант кафедры экономики предприятия.

Information about the authors

T. L. Ivanova – Doctor of Economic Sciences Associate, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics;

A. I. Fuchedgi – Lecturer of the Department of Enterprise Economics;

T. I. Pirakovskaya – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics.

Вклад авторов: все 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 01.09.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 01.09.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 33-48.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):33-48.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 331.56
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17285019>

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ

Ольга Анатольевна Сайченко

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, digitaltwindm20@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1164-0540>

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основания и практические аспекты формирования системы непрерывного профессионального образования в условиях трансформации социально-экономической среды. Показана роль непрерывного образования как инструмента формирования гибкого и адаптивного человеческого капитала. Предложен перечень основных признаков непрерывного образования. Обоснована необходимость перехода от линейных моделей профессионального развития к гибким, мультидисциплинарным образовательным траекториям. Проведён анализ мотивационных установок и поведенческих стратегий обучающихся, выявлены ключевые факторы, влияющие на вовлечённость в непрерывное обучение, включая финансовую готовность и предпочтения в форматах образования. Определены институциональные и организационные условия, обеспечивающие эффективность функционирования системы непрерывного образования. Сделан вывод о её стратегическом значении как инструмента профессиональной мобильности, самореализации и устойчивого развития личности в условиях экономики знаний.

Ключевые слова: обучение, непрерывное образование, повышение квалификации, навыки, мягкие навыки, прогресс, квалификация, компетенция

Для цитирования: Сайченко О. А. Непрерывное образование в контексте управления карьерным ростом // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 33-48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17285019>.

Original article

CONTINUOUS EDUCATION IN THE CONTEXT OF CAREER GROWTH MANAGEMENT

Olga A. Saichenko

St. Petersburg State Marine Technical University, St. Petersburg, Russia,
digitalwindm20@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1164-0540>

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of forming a system of continuous professional education in the context of socio-economic environment transformation. The role of continuous education as a tool for forming flexible and adaptive human capital is shown. A list of the main characteristics of continuous education is proposed. The necessity of transitioning from linear models of professional development to flexible, multidisciplinary educational trajectories is substantiated. The motivational attitudes and behavioral strategies of learners are analyzed, and key factors influencing engagement in continuous learning are identified, including financial readiness and preferences in education formats. Institutional and organizational conditions ensuring the effective functioning of the continuous education system are determined. The conclusion is drawn about its strategic significance as a tool for professional mobility, self-realization, and sustainable personal development in the knowledge economy.

Keywords: learning, continuous education, professional development, skills, soft skills, progress, qualification, competence

For citation: Saichenko O. A. Continuous education in the context of career growth management // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):33-48. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17285019>.

Введение

Современный этап развития общества характеризуется высокой скоростью социокультурных и технологических изменений, оказывающих комплексное воздействие на ключевые сферы общественной жизни, в том числе на систему образования [1; 2]. Анализ актуальных социально-экономических тенденций позволяет идентифицировать ряд системообразующих факторов, детерминирующих трансформацию образовательных моделей в глобальном масштабе.

Глобализация выступает в качестве одного из определяющих векторов модернизации образовательных систем, формируя новые управленческие ориентиры в подготовке кадров [3]. В этих условиях возрастает значимость таких профессионально значимых характеристик, как способность к быстрой адаптации в изменяющейся социокультурной среде и внутренняя мобильность, рассматриваемая как стратегический ресурс развития человеческого капитала.

Ускорение общественного развития приобретает системный характер, проявляясь в ряде взаимосвязанных процессов. Одним из наиболее значимых является экспоненциальный рост объёма информации, что ставит перед системой образования задачу пересмотра традиционных механизмов переработки и усвоения знаний, а также внедрения эффективных инструментов информационного менеджмента [4].

Высокий уровень инновационной активности формирует необходимость непрерывного обновления образовательных программ, а также совершенствования методических подходов. В условиях стремительного научно-технического прогресса образовательные организации сталкиваются с необходимостью оперативной адаптации

содержания и структуры учебных курсов к трансформирующимся требованиям внешней среды [5; 6; 7].

Формирование постиндустриального общества и переход к экономике знаний обуславливают радикальные изменения в образовательной парадигме. Центральным элементом новой модели становится способность к непрерывному профессиональному развитию и систематическому обновлению компетенций в соответствии с динамично трансформирующимися требованиями рынка труда [8; 9; 10].

Ускоренная экономическая трансформация актуализирует потребность в формировании у обучающихся предпринимательского мышления, навыков критического анализа и способности к креативному решению управленческих задач. Это, в свою очередь, требует от образовательных учреждений внедрения инновационных форматов учебной деятельности и пересмотра механизмов оценки образовательных результатов с позиции их практической применимости в управленческой практике.

Современная образовательная парадигма пребывает в состоянии перманентной трансформации, обусловленной совокупностью взаимосвязанных факторов глобального уровня. Это предопределяет необходимость системного пересмотра устоявшихся моделей обучения и разработки стратегий, ориентированных на опережающее реагирование на вызовы социоэкономической среды [11].

В условиях ускоренной эволюции общественных отношений происходит радикальное переосмысление требований к человеческому капиталу. Когнитивный ресурс и способность к креативной переработке информации становятся стратегически значимыми характеристиками, определяющими уровень адаптивности личности в условиях постоянных институциональных и технологических изменений.

Постоянная неопределённость внешней среды, в которой функционирует современный индивид, обуславливает необходимость формирования широкого спектра профессионально значимых компетенций. К ключевым относятся: адаптивность, профессиональная мобильность, конструктивное и критическое мышление, креативность в решении задач, оперативность управленческих решений, а также высокий уровень информационной грамотности.

В этих условиях развитие компетентностной базы, обеспечивающей устойчивое личностное и профессиональное развитие на протяжении жизненного цикла, становится стратегическим ориентиром современной образовательной политики. Вектор трансформации образовательной модели смещается от традиционного представления «образование на всю жизнь» к концепции «образование в течение всей жизни», отражающей принцип непрерывности как базовый элемент управляемого развития человеческого капитала [12].

Актуальные демографические прогнозы указывают на значительное изменение возрастной структуры населения. К 2050 году ожидается двукратное увеличение численности людей в возрастной группе 25-65 лет, а численность населения старше 65 лет возрастёт более чем в пять раз по сравнению с текущими показателями [13]. Эти трансформации формируют новые вызовы для систем управления человеческим капиталом и обуславливают необходимость переосмысления устоявшихся моделей профессионального развития.

В условиях демографического старения утрачивает актуальность классическая парадигма однократного получения высшего образования с последующей реализацией линейной профессиональной траектории. На смену ей приходит концепция Lifelong Learning, предполагающая цикличную и адаптивную модель профессиональной переориентации в рамках всей активной фазы жизненного пути, что требует соответствующей трансформации образовательных стратегий и управленческих решений.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в оценке востребованности непрерывного образования как инструмента управления карьерным ростом в Российской Федерации.

Задачи исследования:

выявить набор характерных признаков непрерывного образования;

выявить роль непрерывного образования как инструмента формирования гибкого и адаптивного человеческого капитала;

выявить предпочтения работников на российском рынке труда при использовании непрерывного образования как инструмента управления карьерным ростом с точки зрения его целей, форм, получаемых навыков и стоимости.

Методы исследования

Исследование включает в себя две части – теоретическую и эмпирическую. В теоретической части на основе метода несистематизированного обзора литературы раскрыта природа непрерывного образования как инструмента формирования человеческого капитала и управления карьерным ростом в современных условиях. База источников для проведения этого обзора сформирована из публикаций по проблематике непрерывного образования, преимущественно размещённых в журналах, представленных в наукометрических базах РИНЦ (для источников на русском языке) и Scopus (для англоязычных работ). База источников формировалась методом «снежного кома».

В эмпирической части проведён статистический анализ предпочтений работников на российском рынке труда относительно их заинтересованности в использовании непрерывного образования. Этот анализ основан на вторичных данных, представленных в исследовании рынка непрерывного образования, проведённым онлайн-кампусом Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) и цифровой платформой по подбору персонала career.hh.ru [14]. Для структурирования и представления полученных результатов использовались графические методы.

Результаты исследования и их обсуждение

Непрерывное образование как инструмент формирования человеческого капитала в современных условиях. Актуальность концепции непрерывного образования определяется ускоренным научно-технологическим прогрессом, масштабной трансформацией бизнес-среды и производственного сектора, появлением новых профессиональных направлений и отраслей, а также вытеснением устаревших профессий из экономической структуры. Эти процессы требуют от систем управления человеческими ресурсами гибкости и проактивного реагирования в сфере развития компетенций.

Как научная категория, концепция непрерывного образования оформилась в середине XX века и с самого начала носила междисциплинарный характер. Она охватывает как организационно-институциональные параметры образовательной системы, так и содержательно-функциональные характеристики самого процесса обучения. Первоначальной задачей становления данной концепции выступало обеспечение экономики квалифицированными кадрами и институционализация механизмов систематического обновления профессиональных компетенций в ответ на структурные изменения на рынке труда.

Как справедливо отмечает И. В. Осокин, «подходы к реализации концепций непрерывного образования различаются в зависимости от понимания сущности данного явления. В одних случаях оно трактуется как последовательная совокупность всех существующих ступеней учебного процесса, в других – как система, дополняемая новыми звеньями» [15]. Это многообразие интерпретаций отражает сложность и многомерность категории, в равной степени связанной с институциональным проектированием и социокультурными ожиданиями.

Эволюция идеи непрерывного образования проходила через ряд содержательно насыщенных этапов: от терминологического закрепления в педагогическом дискурсе до признания его значимости на уровне социального и экономического запроса. Постепенная трансформация потребностей общества в сфере образования привела к смещению акцента с эпизодического повышения квалификации на системное обновление компетенций, интегрированное в логику профессиональной траектории индивида в течение всей его активной жизни.

Эволюция концепции непрерывного образования стала возможной благодаря воздействию ряда институциональных и технологических факторов, среди которых можно выделить следующие:

- формирование многоуровневой архитектуры образовательных институтов;
- динамичное развитие образовательных технологий и цифровых платформ;
- расширение сети государственных и негосударственных образовательных организаций;
- институционализация системы дополнительного образования для взрослого населения;
- активное вовлечение общественных и профессиональных объединений в сферу неформального обучения.

В современном научном дискурсе наблюдается значительное терминологическое разнообразие в интерпретации феномена непрерывного образования, обусловленное спецификой национальных и культурных контекстов. Наиболее широко используемыми являются категории «образование в течение всей жизни» (Lifelong Learning) и «непрерывное профессиональное образование и обучение взрослых» (Continuing Vocational Education and Training) [16], каждая из которых отражает определённые акценты в управлении образовательной траекторией личности.

Термин Lifelong Learning характеризуется расширенным семантическим содержанием и трактуется как «комплексная учебная деятельность, осуществляемая на протяжении жизненного цикла индивида с целью совершенствования знаний, умений и компетенций в контексте личностного, гражданского, социального и профессионального развития» [17]. Данная концепция акцентирует внимание на целостном подходе к обучению, охватывающем все аспекты жизнедеятельности личности.

В то же время категория непрерывного образования ориентирована преимущественно на профессиональную сферу и предполагает организацию устойчивых условий для регулярного обновления квалификации, а также обеспечения возможности переквалификации в зависимости от изменений профессионального профиля на различных этапах жизненного пути. Таким образом, непрерывное образование выступает как инструмент управляемой адаптации человеческого капитала к потребностям экономики знаний.

Концепция непрерывного образования представляет собой структурный компонент более широкой парадигмы образования в течение всей жизни, акцентируя внимание преимущественно на профессиональном аспекте развития человеческого капитала [18]. В данном контексте непрерывное образование может быть охарактеризовано как целенаправленный образовательный процесс, обеспечивающий систематическое обновление и углубление профессиональных знаний, навыков и компетенций на всех этапах жизненного пути индивида.

Концепция непрерывного профессионального образования отражает специфическую форму реализации модели Lifelong Learning, ориентированную на устойчивое развитие трудового потенциала. При этом ключевой акцент смещается с характеристик обучаемого субъекта на функциональное назначение осваиваемых знаний и умений, направленных на поддержание и адаптацию профессиональной компетентности в условиях изменяющейся социально-экономической среды.

Представленная трактовка непрерывного профессионального образования во многом соприкасается с концепцией дополнительного профессионального образования, поскольку включает аналогичные структурные элементы – систематическое повышение квалификации и профессиональную переподготовку специалистов. Однако между этими моделями прослеживаются принципиальные различия, обусловленные различием в концептуальных основаниях.

Дополнительное профессиональное образование функционирует в тесной связи с базовым уровнем подготовки, выступая его логическим продолжением и направленным расширением. В отличие от него, непрерывное профессиональное образование базируется на принципе перманентности и рассматривается как автономный, непрерывно развивающийся процесс в рамках профессиональной деятельности. При этом отсутствует жёсткая привязка к первоначальному образовательному профилю, что обеспечивает высокую степень гибкости в управлении траекторией профессионального развития.

Указанное различие носит принципиальный характер, поскольку отражает альтернативные модели понимания профессионального развития. В рамках парадигмы дополнительного образования карьерная траектория трактуется как линейный и предсказуемый процесс, сопряжённый с постепенным усложнением профессиональных задач и последовательным развитием технологических решений. Напротив, концепция непрерывного профессионального образования исходит из нелинейной природы профессионального роста, обусловленной ускоренной сменой технологических укладов и потребностью в регулярной переориентации специалиста в соответствии с изменениями профессионального ландшафта.

Непрерывное профессиональное образование предполагает институционализированную возможность получения нескольких высших образований, а также параллельного освоения программ повышения квалификации и переподготовки. Это создаёт условия для построения гибких, индивидуализированных образовательных и карьерных траекторий, адаптированных к вызовам современной экономики знаний.

Показательным примером является следующая модель профессионального развития: специалист с базовым техническим образованием расширяет свой квалификационный профиль за счёт освоения дополнительных профессиональных компетенций, после чего осуществляет переход в гуманитарную и управленческую сферу. В дальнейшем он может интегрировать накопленные знания и управленческий опыт в инженерную практику, актуализируя технические компетенции в новых условиях. Подобные переходы становятся частью управляемой профессиональной динамики, соответствующей принципам непрерывного образования.

Таким образом, система непрерывного профессионального образования формирует институциональные и содержательные условия для многократной трансформации профессиональной идентичности, а также для формирования мультидисциплинарной компетентности. Это актуально в условиях высокой турбулентности экономических процессов и ускоренного технологического обновления. По мнению М. Н. Поповой, «непрерывное образование можно считать одним из наиболее эффективных инструментов для достижения профессионального роста» [19], что подчёркивает его прикладное значение в управлении карьерным потенциалом личности.

На международном уровне концепция непрерывного образования получила нормативное закрепление в ряде ключевых стратегических документов, разработанных такими организациями, как ЮНЕСКО, ООН, а также в законодательных актах Европейского союза. Эти документы отражают стремление к институционализации непрерывного образования как механизма решения комплекса задач, связанных с устойчивым развитием, социальной инклюзией и формированием конкурентоспособного человеческого капитала.

Ключевой целью международной образовательной политики в рамках концепции непрерывного образования являлась гармонизация образовательных систем различных стран в условиях глобализационных процессов. Это предполагало выработку согласованных стандартов образования, ориентированных на удовлетворение потребностей глобального рынка труда в специалистах, обладающих высокой квалификацией, способностью к самообучению и профессиональной мобильности. При этом предполагается нормативное закрепление права каждого индивида на доступ к качественному, актуальному и вариативному образованию, реализуемому с учётом индивидуальных образовательных запросов и траекторий. Одновременно в качестве приоритетной цели обозначалось всестороннее развитие личности и раскрытие её потенциала, что отражает гуманистическую составляющую непрерывного образования как элемента устойчивого социального развития [20]. Международно-правовые акты заложили фундаментальные правовые и концептуальные основания для институционализации и глобального распространения системы непрерывного образования. В них были зафиксированы как неотъемлемые права личности на образование, так и обязательства государств по созданию условий для его доступности, актуальности и непрерывности.

Первоначально выступая как основополагающий принцип функционирования образовательной системы, концепция непрерывного образования трансформировалась в сложную многоуровневую структуру, интегрирующую широкий спектр образовательных институтов и участников процесса обучения. В результате сформировалось целостное образовательное пространство, ориентированное на удовлетворение как общественных, так и индивидуальных потребностей в обучении в течение всей жизни. Как подчёркивает Е. В. Артемьева, «система государственных и общественных институтов играет ключевую роль в организации и обеспечении непрерывного образования» [21], что подтверждает стратегическое значение межсекторального взаимодействия в управлении развитием человеческого потенциала.

Эффективность функционирования системы непрерывного образования во многом определяется качеством управленческих решений, принимаемых с учётом высокой динамики социально-экономической среды. Ключевым элементом в этом процессе выступает формулирование целей образования, которые напрямую влияют на архитектуру и содержание системы управления.

Целеполагание в образовании становится определяющим фактором при проектировании структуры образовательной системы – открытой либо закрытой. В контексте непрерывного образования наибольшую актуальность приобретает открытая модель, ориентированная на развитие личности и формирование субъектной позиции обучающегося. Такая система создаёт условия для инновационного поиска, внедрения гибких методик обучения и воспитания, а также стимулирует стремление к постоянному обновлению знаний и самореализации, что обеспечивает высокую степень соответствия требованиям современной экономики знаний и быстро меняющейся профессиональной среды.

Непрерывное образование представляет собой динамически развивающуюся систему, структура, функции и содержательные компоненты которой находятся в постоянной зависимости от социально-экономических трансформаций, требований рынка труда и глобальных макроэкономических процессов. Такая изменчивость внешней среды предопределяет необходимость регулярной адаптации ресурсной базы, обновления кадрового потенциала и трансформации управленческих механизмов внутри самой образовательной системы. Как подчёркивает И. О. Котлярова, «большинство исследователей связывают непрерывное образование с электронным образованием и с применением дистанционных технологий» [22], что свидетельствует о растущей роли цифровизации в обеспечении его доступности и масштабируемости.

Многоаспектность феномена непрерывного образования затрудняет формирование единой универсальной дефиниции. Тем не менее, в научной и экспертной среде сложился набор общепризнанных характеристик, отражающих его сущностные черты:

- перманентность образовательного процесса;
- преемственность между уровнями образования;
- всеобщий охват;
- системная целостность;
- индивидуализация образовательной траектории;
- открытость образовательного пространства;
- доступность образовательных ресурсов;
- гибкость в формировании содержания;
- разнообразие организационных форм;
- наличие условий для самообразования.

При этом именно непрерывность выступает в качестве ключевого системообразующего признака данной образовательной парадигмы, обеспечивающего её адаптивность, устойчивость и соответствие долгосрочным вызовам развития человеческого капитала.

В процессе эволюции теории и практики непрерывного образования сформировался устойчивый комплекс базовых принципов, лёгших в основу образовательных стратегий ряда национальных систем. Сегодня непрерывное образование рассматривается как приоритетное направление государственной социальной политики, способствующее целостному развитию личности в её культурном, профессиональном и гражданском измерениях [23].

Центральное место в данной системе занимает принцип гуманизма, выражающийся в безусловной ориентации образовательного процесса на интересы, потребности и потенциал обучающегося. Его реализация предполагает создание условий, максимально способствующих раскрытию творческих способностей, формированию индивидуальных образовательных траекторий, поддержке инициативы по повышению квалификации и расширению возможностей для самообразования.

Наряду с этим принцип доступности обеспечивает инклюзивный характер образовательной среды. Он предполагает универсальный доступ к образовательным ресурсам вне зависимости от возраста, социального статуса и иных характеристик, а также институциональное обеспечение недопущения любых форм дискриминации – расовой, гендерной, этнической и др. Основанный на разнообразии форматов и методов обучения, данный принцип способствует формированию открытого и справедливого образовательного пространства [24].

Принцип мобильности отражает гибкость и вариативность системы непрерывного образования, выражающуюся в многообразии педагогических инструментов, методических подходов и организационных форм. Его реализация обеспечивает возможность получения образования в различных институтах и на различных уровнях, тем самым создавая условия для формирования индивидуализированной образовательной траектории, ориентированной на личные потребности обучающегося и его профессиональные цели.

Принцип опережающего развития акцентирует необходимость проактивной трансформации учреждений системы непрерывного образования. Он предполагает постоянное обновление содержания обучения и внедрение инновационных образовательных программ, способных оперативно отвечать на вызовы научно-технического прогресса, изменения на рынке труда и социокультурные сдвиги. Такой подход позволяет образовательной системе не только реагировать на изменения, но и формировать их в долгосрочной перспективе.

Принцип открытости направлен на расширение границ образовательного пространства за счёт включения в учебный процесс представителей профессионального сообщества – практикующих специалистов и экспертов в профильных областях.

Это обеспечивает высокую степень прикладной значимости образовательного контента и позволяет интегрировать в процесс обучения разнородные категории обучающихся: представителей различных профессий, возрастов и уровней подготовки. Это позволяет реализовать модель инклюзивного и адаптивного образования, способную удовлетворять широкий спектр потребностей современной экономики знаний.

Принцип непрерывности предполагает долгосрочный стратегический вектор развития образовательной системы, трансформируя традиционное представление о получении знаний «на всю жизнь» в концепцию постоянного обновления профессиональных и личностных компетенций в течение всего жизненного цикла индивида. Он предполагает регулярную актуализацию знаний и навыков в соответствии с динамикой социального развития и изменяющимися требованиями рынка труда [25].

В совокупности изложенные принципы формируют теоретико-методологическую основу функционирования системы непрерывного образования, обеспечивая адаптивность, открытость и практикоориентированность, что способствует формированию эффективного инструмента управления развитием человеческого капитала и всестороннему развитию личности в условиях ускоряющихся изменений и нарастающей сложности глобального социоэкономического пространства.

Трансформация современной образовательной парадигмы обуславливает актуальность внедрения инновационных педагогических технологий, ориентированных на повышение эффективности образовательного процесса и совершенствование механизмов его управления в рамках концепции непрерывности [26; 27; 28].

Для реализации указанных целей требуется формирование интегрированной образовательной системы, опирающейся на три ключевых компонента: концептуальный, содержательный и процессуальный. Концептуальный компонент представлен системно-контекстным подходом, выступающим в качестве методологической основы организации обучения. Этот подход обеспечивает достижение образовательных целей с максимальной результативностью в условиях непрерывного профессионального развития обучающихся. Его ключевым преимуществом является интеграция теоретических знаний с прикладными компонентами профессиональной деятельности, что позволяет формировать целостную, функционально насыщенную образовательную среду, соответствующую требованиям современной экономики знаний.

Содержательный компонент образовательной системы строится по спиральной логике, предполагающей поэтапное развертывание системного инварианта. Он тесно интегрирован с процессом формирования профессиональных компетенций, охватывающим освоение теоретических знаний, приобретение практических умений и навыков, а также развитие личностных характеристик обучающегося, включая культурную и физическую составляющие.

Процессуальный компонент реализуется через совокупность условий, обеспечивающих целостность и управляемость образовательной деятельности. В первую очередь организация учебного процесса должна соответствовать его внутренней логике, отражающей принцип структурной преемственности и этапности. При этом образовательная деятельность обучающихся должна быть ориентирована на стимулирование познавательной инициативы, развитие самостоятельности в усвоении знаний и формирование критического мышления.

Методическое сопровождение предполагает отбор педагогических форм и методов, направленный на управление познавательной активностью обучающихся и создание условий для развития ключевых профессиональных компетенций. Это реализуется посредством целенаправленного педагогического взаимодействия, опирающегося на принципы индивидуализации и функциональной эффективности образовательной среды.

Неотъемлемой частью системы непрерывного образования является диагностический компонент, выполняющий функцию управленческого контроля за эффективностью образовательного процесса. Его основная задача состоит в обеспечении обратной связи, необходимой для своевременной корректировки содержания, методов и форм обучения в соответствии с актуальными запросами обучающихся и изменениями в образовательной среде.

Привлекательность непрерывного образования для российских работников. В 2024 г. онлайн-кампус НИУ ВШЭ совместно с платформой career.hh.ru провёл всероссийское исследование, посвящённое вопросам непрерывного образования [14]. Согласно полученным данным, 88 % респондентов рассматривают самостоятельное обучение в качестве основного элемента постоянного профессионального развития. Кроме того, около 42 % опрошенных систематически участвуют в специализированных образовательных программах, непосредственно связанных с их профессиональной деятельностью.

Показательно, что 36 % участников ориентированы на освоение знаний в смежных или новых профессиональных областях, что свидетельствует о нарастающем интересе к мультидисциплинарному обучению. Этот тренд указывает на стремление специалистов к расширению профессиональной компетентности и адаптации к условиям, требующим высокой степени гибкости и широты профиля.

Среди инструментов профессионального развития, интегрированных в систему непрерывного образования, значительное место занимает участие в профильных конференциях и отраслевых мероприятиях. Об этом заявили 25 % респондентов, принявших участие в исследовании. Участие в подобных форматах способствует не только актуализации профессиональных знаний, но и развитию горизонтальных связей, обмену практическим опытом и постоянному включению в профессиональное сообщество.

Отдельного внимания заслуживает категория респондентов, составляющих 23 % выборки, которые находятся в стадии получения второго высшего образования, обучаются в магистратуре либо планируют поступление в магистратуру. Эти данные свидетельствуют о высокой степени включённости части профессионального сообщества в формализованные формы непрерывного образования, ориентированные на повышение уровня квалификации и последующую карьерную мобильность.

Предпочтительные форматы обучения представлены на рисунке 1 (разработано автором по данным [14]).

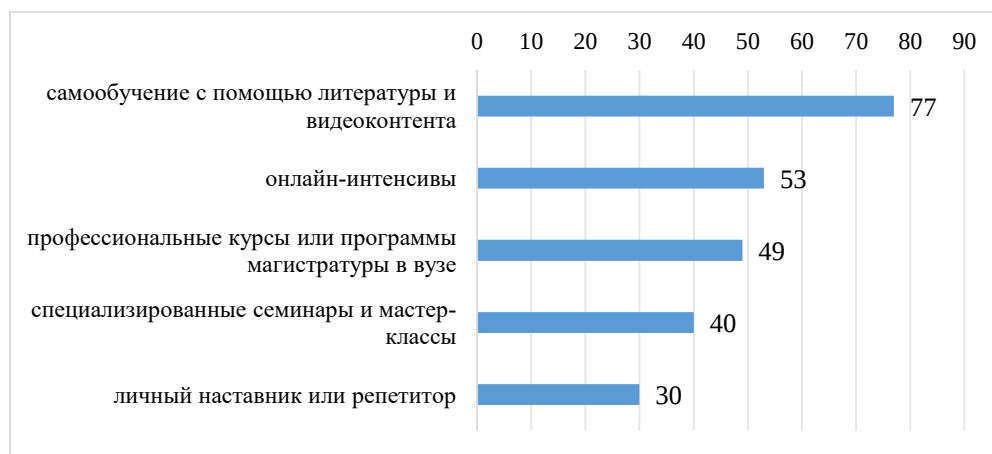


Рисунок 1 – Предпочтительные форматы обучения, %
Figure 1 – Preferred learning formats, %

Согласно результатам исследования, 77 % респондентов отдают предпочтение самостоятельному обучению с использованием печатных материалов и видеоконтента из открытых интернет-источников. Такой формат обеспечивает гибкость в планировании образовательного процесса и позволяет адаптировать его к индивидуальному ритму жизни.

Более структурированную модель освоения знаний выбирают 53 % опрошенных – они ориентированы на онлайн-интенсивы, отличающиеся краткосрочностью и высокой практической направленностью. Эти программы дают возможность в сжатые сроки освоить прикладные навыки под руководством квалифицированных наставников. Как отмечает Е. В. Ширинкина, «в структуре образовательных программ, обеспечивающих обновление навыков, растёт доля коротких программ и курсов повышения квалификации» [29].

Почти 49 % участников исследования ориентированы на получение знаний в рамках традиционного формата – профессиональных курсов и магистерских программ в вузах. Такие формы обучения обеспечивают не только фундаментальную теоретическую подготовку, но и получение официального документа, подтверждающего уровень квалификации.

Форматы прикладного обучения, включая семинары и мастер-классы, востребованы у 40 % респондентов. Их преимущество заключается в практической направленности, возможности оперативного обмена опытом и включения в профессиональные сообщества.

Более персонализированный подход выбрали 30 % участников – они предпочитают обучение с наставником или репетитором. Индивидуальный формат позволяет сфокусироваться на конкретных целях, рационально использовать ресурсы и выстраивать образовательный процесс в соответствии с профессиональной спецификой обучающегося.

Выявлены ключевые цели обучающихся по программам дополнительного образования в контексте непрерывного образования (рисунок 2, разработано автором по данным [14]).

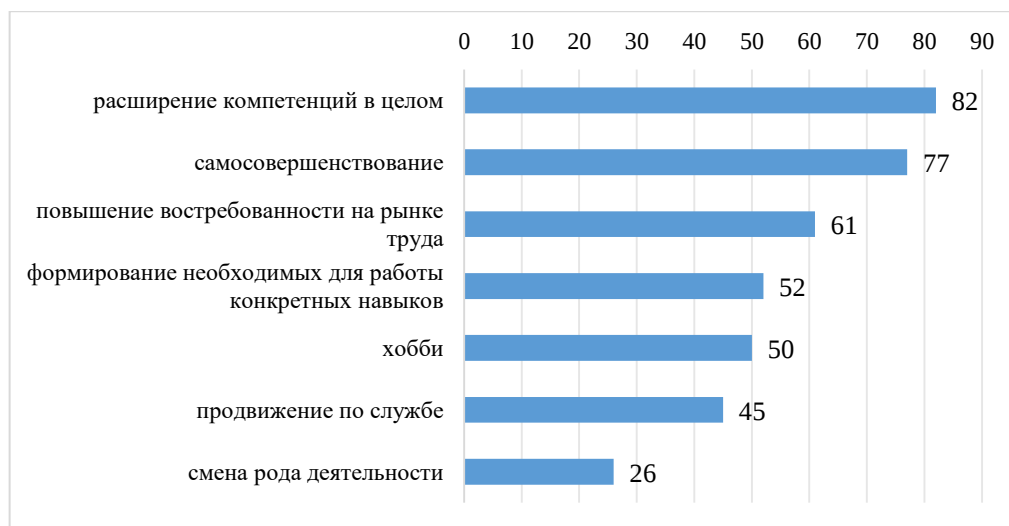


Рисунок 2 – Цели получения непрерывного образования, %
Figure 2 – Goals of continuing education, %

По результатам исследования, 82 % респондентов отмечают, что систематическое образование способствует расширению профессиональных компетенций и личностному развитию. При этом 77 % участников акцентируют внимание

на самосовершенствовании как ключевом мотиве участия в непрерывном обучении, что указывает на высокую субъективную ценность образовательной активности вне зависимости от прямых карьерных выгод. Прагматическая установка на повышение конкурентоспособности на рынке труда прослеживается у 61 % опрошенных, рассматривающих образование как инструмент профессионального укрепления. Более половины респондентов подчёркивают значимость формирования прикладных навыков, непосредственно востребованных в их текущей профессиональной деятельности. Интерес представляет группа респондентов (26 %), рассматривающих непрерывное образование как механизм профессиональной трансформации – средство перехода в новые отрасли и сферы деятельности. Это указывает на актуальность гибких образовательных траекторий и переквалификационных программ. Среди дополнительных мотивационных факторов 50 % участников называют стремление к развитию личных интересов и хобби, что демонстрирует расширение функционала образования за пределы профессионального контекста. Кроме того, 45 % связывают непрерывное обучение с карьерным ростом и продвижением по служебной иерархии, подтверждая его роль как ресурса профессиональной мобильности.

Согласно данным, представленным В. В. Мантуленко, наибольшую заинтересованность в саморазвитии демонстрируют три возрастные группы: лидируют представители среднего возраста (40-45 лет), далее следуют молодые респонденты до 25 лет, а третью позицию занимают лица в возрасте 45-50 лет [30]. Это указывает на наличие устойчивой мотивации к образовательной активности в различных возрастных кластерах, что следует учитывать при проектировании программ непрерывного обучения.

В рамках проведённого опроса также был осуществлён содержательный анализ актуальных запросов на развитие профессиональных компетенций. Результаты исследования отражают устойчивую ориентацию респондентов на освоение определённых категорий навыков, обладающих высокой прикладной значимостью для трудовой деятельности. Приоритетные направления развития представлены на рисунке 3 (разработано автором по данным [14]).

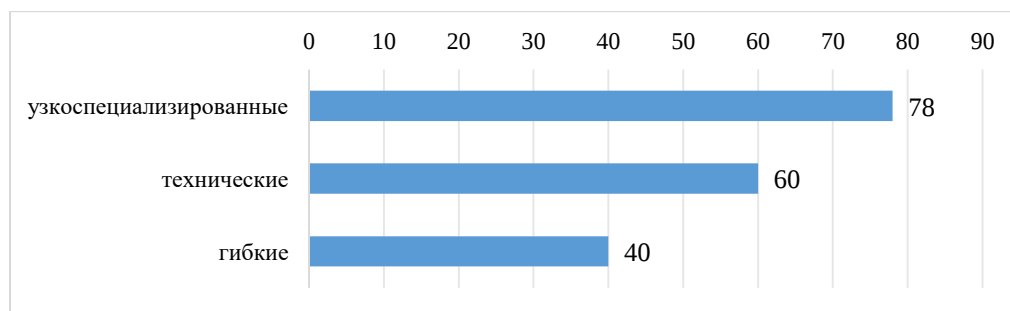


Рисунок 3 – Востребованные типы навыков, %
Figure 3 – Required types of skills, %

Результаты опроса показывают, что 78 % респондентов считают приоритетным освоение узкоспециализированных знаний, напрямую связанных с их профессиональной деятельностью. Это указывает на ориентацию значительной части специалистов на углубление экспертизы в конкретных предметных областях как условие профессионального роста и повышения конкурентоспособности на рынке труда. Потребность в развитии технических навыков выразили 60 % участников исследования, что свидетельствует о возрастающей роли технологической грамотности в условиях цифровизации и внедрения инноваций в различные отрасли.

Гибкие навыки (soft skills) были выделены как значимые 40 % респондентов. Несмотря на меньшую распространённость по сравнению с узкоспециализированными и техническими компетенциями, их значение остаётся высоким – особенно в контексте межличностной коммуникации, управленческой эффективности и командного взаимодействия. Оценка практической применимости освоенных навыков показала, что 61 % респондентов успешно интегрируют новые знания в профессиональную деятельность. Это подтверждает релевантность образовательных стратегий, ориентированных на прикладные результаты. Вместе с тем 33 % опрошенных сталкиваются с трудностями при внедрении полученных компетенций, что может быть обусловлено ограничениями организационной среды, отсутствием институциональной поддержки или несоответствием образовательного контента специфике конкретной профессиональной практики.

Проведённое исследование позволило зафиксировать ключевые параметры финансовой готовности работников к инвестированию в непрерывное образование (рисунок 4, разработано автором по данным [14]).

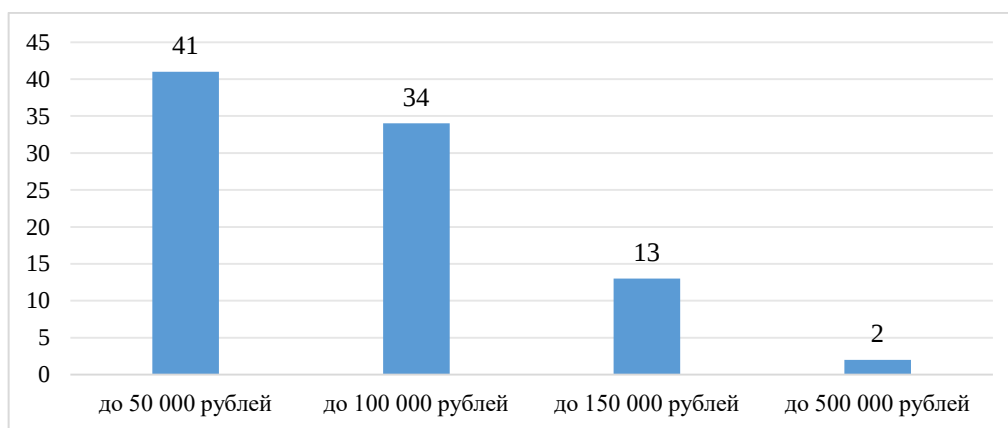


Рисунок 4 – Готовность к расходам
Figure 4 – Cost readiness

Согласно полученным данным, 73 % респондентов выражают заинтересованность в приобретении дополнительных образовательных услуг на платной основе. Это отражает устойчивую тенденцию роста субъективной ценности непрерывного обучения и осознание его значимости для профессионального и личного развития. Анализ финансовых ожиданий участников опроса продемонстрировал следующую структуру готовности к образовательным инвестициям: 41 % респондентов ежегодно направляют на оплату программ и курсов сумму, не превышающую 50 000 рублей. Эти данные позволяют оценить нижний уровень готовности к самостоятельному финансированию образовательной траектории и формируют ориентиры для проектирования доступных образовательных продуктов, адаптированных под финансовые возможности основной аудитории. 34 % респондентов готовы инвестировать в собственное образование до 100 000 рублей в год, что свидетельствует о наличии устойчивого интереса к более содержательным и комплексным программам, предполагающим значительные финансовые и временные затраты. Дополнительно 13 % участников опроса рассматривают возможность вложения до 150 000 рублей ежегодно. Такая позиция может быть обусловлена стремлением к освоению высокоспециализированных профессиональных компетенций или получению новой квалификации, способствующей карьерной трансформации. Следует также выделить категорию респондентов (2 %), готовых инвестировать в непрерывное образование суммы, превышающие 500 000 рублей в год. Это указывает на наличие в выборке

группы специалистов, ориентированных на получение престижного образования или участие в дорогостоящих программах с высоким уровнем образовательного сервиса. В то же время сохраняются значимые барьеры, ограничивающие участие в непрерывном обучении. К числу ключевых препятствий, в частности, относятся высокая стоимость образовательных услуг, которая в отдельных случаях оказывается чрезмерной, а также дефицит свободного времени. Эти ограничения следует учитывать при разработке образовательной политики и формировании адаптивных форматов обучения.

Выводы

Таким образом, непрерывное образование в современных условиях выступает не только как инструмент профессионального развития, но и как стратегический ресурс формирования гибкого, адаптивного человеческого капитала. Анализ эмпирических данных подтверждает высокую заинтересованность различных возрастных и профессиональных групп в постоянном обновлении знаний и освоении новых компетенций. Вместе с тем выявленные ограничения, связанные с финансовыми и временными ресурсами, требуют создания более гибкой, доступной и адаптивной образовательной среды. Формирование эффективной системы непрерывного образования предполагает институциональную поддержку, модернизацию образовательной инфраструктуры и расширение цифровых форматов, что позволит обеспечить устойчивое развитие личности и повысить конкурентоспособность трудовых ресурсов в условиях ускоряющихся изменений и роста неопределённости.

Список источников

1. Плотников В. А., Нгуен В. Л. Последствия цифровизации для современного социума // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 1. С. 212-215. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.01.35>.
2. Человеческий капитал в науке и высшем образовании: проблемы и перспективы развития в условиях цифровой экономики / А. О. Жуков, С. В. Проничкин, В. С. Гедзюн [и др.]. Москва: ФГБНУ «Аналитический центр», 2023. 317 с. <https://doi.org/10.55469/9785904670924>.
3. Лебедева С. Н., Щепинин В. Э. Интернационализация высшего образования: глобальные тенденции и направления сотрудничества университетов Республики Беларусь и Российской Федерации // Потребительская кооперация. 2019. № 2(65). С. 58-65. EDN: BCUIUN.
4. Simándi S. Non-Formal Learning Activities – Adult Learning Initiatives // Acta Educationis Generalis. 2023. Vol. 13. P. 96-106. <https://doi.org/10.2478/atd-2023-0005>.
5. Ершова И. Г., Вертакова Ю. В., Плотников В. А. Моделирование спроса и предложения специалистов на рынке образовательных услуг. Санкт-Петербург: ООО «Издательство "ЛЕМА"», 2013. 207 с. EDN: TJTYNB.
6. Кобичева А. М., Барыкин С. Е. Фактор университетского образования в инновационной среде интеграции академических учреждений и бизнеса // Современная научная мысль. 2017. № 6. С. 164-171. EDN: YLCAND.
7. Щепинин В. Э., Черникова А. В., Денисенко С. Н. 8.9. Аудит конкурентоспособности образовательных программ на основе оценки качества подготовки специалистов // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 1. С. 201-208. EDN: TZZBMC.
8. Плотников В. А., Вертакова Ю. В. Частно-государственное партнёрство в организации профессионального образования в интересах российской промышленности // Экономика и управление. 2012. № 11(85). С. 36-40. EDN: PIKYVB.

9. Развитие регионального пространства непрерывного профессионального образования: коллективная монография / А. О. Туфанов, А. Е. Марон, Л. В. Резинкина [и др.]. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2025. 225 с. EDN: WJNLEW.
10. Яковлев А. А. Взаимодействие бизнеса и инженерного образования как средство снижения импортозависимости // Реструктуризация экономики и инженерное образование: проблемы и перспективы развития: сборник трудов научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 27 мая – 02 июня 2015 года. Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2015. С. 196-202. EDN: UTBVTТ.
11. Liang M. Self-directed lifelong learning of university English teachers in the information age: An empirical review // Social Sciences & Humanities Open. 2025. Vol. 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101640>.
12. Guraziu E., Vivar R. Learning Project management in organisations: a qualitative study on benefits for lifelong learning // Procedia Computer Science. 2024. Vol. 239. P. 517-525. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.201>.
13. Bajaber S. Factors influencing students willingness to continue online learning as a lifelong learning: A path analysis based on MOA theoretical framework // International Journal of Educational Research Open. 2024. Vol. 7. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100377>.
14. 93 % россиян считают себя приверженцами принципа постоянного образования. URL: <https://www.hse.ru/news/edu/934835248.html>.
15. Осокин И. В. Непрерывное образование как важная составляющая современной системы образования // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2022. № 2. С. 213-217. <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2022-22-2-213-217>.
16. Предеина М. В., Жукова М. В. Непрерывное образование в зарубежном и российском контексте как условие формирования субъективной карьеры // Педагогика и психология образования. 2023. № 2. С. 108-125. <https://doi.org/10.31862/2500-297X-2023-2-108-125>.
17. Mendes A., Greiff S., Bobrowicz K. Approaching lifelong learning: An integrated framework for explaining decision-making processes in personal and professional development // Trends in Neuroscience and Education. 2024. Vol. 35. <https://doi.org/10.1016/j.tine.2024.100230>.
18. Van den Broeck L., De Laet T., Dujardin R., Tuyaeys S., Langie G. Unveiling the competencies at the core of lifelong learning: A systematic literature review // Educational Research Review. 2024. Vol. 45. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100646>.
19. Попова М. Н. Возможности непрерывного образования в современном обществе // Царскосельские чтения. 2024. № 2. С. 243-247. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-nepneryvnogo-obrazovaniya-v-sovremennom-obschestve>.
20. Tsiboukli A., Babalis T. Lifelong learning and Human Resources skills development in Greece // Adult Education Critical Issues. 2025. Vol. 5. P. 79-86. <https://doi.org/10.12681/haea.41620>.
21. Артемьева Е. В. Роль непрерывного образования в современном обществе // Царскосельские чтения. 2024. № 2. С. 195-199. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-nepneryvnogo-obrazovaniya-v-sovremennom-obschestve>.
22. Котлярова И. О. Устойчивость развития непрерывного образования: тенденция и проблемы // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. 2024. № 2. С. 5-16. <https://doi.org/10.14529/ped240201>.

23. Asongu S., Bouanza J., Agyemang-Mintah P. Globalization in lifelong and gender inclusive education for structural transformation in Africa // *Economic Systems*. 2024. Vol. 48, no. 4. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2024.101218>.

24. Грязнова Е. В., Чудина Е. Г., Треушников И. А., Хлап А. А. Принципы непрерывного образования в России и за рубежом // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2019. № 4 (29). С. 223-226. <https://doi.org/10.26140/anip-2019-0804-0050>.

25. Zuo H., Zhang M., Huang W. Lifelong learning in vocational education: A game-theoretical exploration of innovation, entrepreneurial spirit, and strategic challenges // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, no. 3. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100694>.

26. Алексеева Е. А., Гракун А. А., Довганева Ю. А., Дорошенко В. И., Назарова Э. А. Современные цифровые технологии в образовательном процессе в России и их влияние на подготовку студентов // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2022. № 2(164). С. 157-161. <https://doi.org/10.34773/EU.2022.2.28>.

27. Федотова Г. Ю. Проблемы применения онлайн-технологий при реализации образовательных программ // *Материалы научно-методической конференции СЗИУ РАНХиГС*. 2020. № 1. С. 143-149. EDN: CHOOET.

28. Turieva A. S., Brenman A. I. Prospects of lean technologies in education: moving towards stability in terms of social and economic change // *Technoeconomics*. 2024. Vol. 3, no. 4(11). P. 79-89. <https://doi.org/10.57809/2024.3.4.11.7>.

29. Ширинкина Е. В. Развитие культуры непрерывного образования // *Современное образование*. 2021. № 4. С. 29-37. <https://doi.org/10.25136/2409-8736.2021.4.36747>.

30. Мантуленко В. В. Непрерывное образование: возможности и ограничения // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки*. 2024. № 3. С. 39-51. <https://doi.org/10.14529/ped240304>.

Информация об авторе

О. А. Сайченко – кандидат экономических наук, доцент, проректор по науке.

Information about the author

O. A. Saichenko – Candidate of Science (Economy), Associate Professor, Vice-Rector for Science.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 05.08.2025; одобрена после рецензирования 01.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 05.08.2025; approved after reviewing 01.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 49-57.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):49-57.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК: 351.81.07
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17278400>

К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Дмитрий Валериевич Василенко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
dima_vasilenko@list.ru, <https://orcid.org/0009-0006-4131-2264>

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты совершенствования системы подготовки кадров для государственной и муниципальной службы в условиях динамично меняющегося социально-экономического ландшафта. Совершенствование системы подготовки управленческих кадров подразумевает приведение целей, содержания и методов обучения в соответствие с меняющимися требованиями государственной службы и общества. Установлено, что в научной литературе выделяется ряд концептуальных подходов к такому совершенствованию. Показано, что ключевыми направлениями совершенствования являются переход от передачи абстрактных знаний к развитию конкретных компетенций, установка на непрерывное образование в течение всей карьеры, приближение учебного процесса к реальным задачам госслужбы и активное применение новых технологий обучения. Эти подходы не взаимоисключают, а дополняют друг друга, формируя современную модель подготовки управленческих кадров, ориентированную на потребности практики и развитие человеческого потенциала госслужбы. Выделено, что совершенствование системы образования госслужащих обусловлено как внешними, так и внутренними факторами развития. Внешние условия диктуют необходимость постоянного обновления знаний служащих. Одновременно внутренние недостатки системы, такие как устаревшие программы и методы, препятствуют подготовке кадров, отвечающих вызовам времени. Соответственно, совершенствование должно устранять внутренние проблемы системы обучения и адаптировать её к внешним изменениям.

Ключевые слова: управление, кадры, подготовка кадров, образование, государственное и муниципальное управление

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Обоснование стратегических приоритетов территориального развития Донецкой Народной Республики», регистрационный номер НИОКТР 124051300026-6.

Для цитирования: Василенко Д. В. К вопросу о совершенствовании системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 49-57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17278400>.

Original article

ON IMPROVING THE PERSONNEL TRAINING SYSTEM FOR PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Dmitry V. Vasilenko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
dima_vasilenko@list.ru, <https://orcid.org/0009-0006-4131-2264>

Abstract. The article examines theoretical aspects of improving the personnel training system for public and municipal service in a dynamically changing socio-economic landscape. Improving the training system for managerial personnel implies aligning training goals, content, and methods with the evolving demands of public service and society. It is established that the scientific literature highlights several conceptual approaches to such improvement. It is shown that the key directions for improvement include transitioning from imparting abstract knowledge to developing specific competencies, focusing on lifelong learning throughout one's career, aligning the educational process with real-world public service tasks, and actively employing new learning technologies. These approaches are not mutually exclusive but complementary, forming a modern model for training managerial personnel oriented towards practical needs and the development of public service human potential. It is highlighted that the improvement of the civil servant education system is driven by both external and internal development factors. External conditions necessitate continuous updating of employees' knowledge. Simultaneously, internal system deficiencies, such as outdated programs and methods, hinder the training of personnel capable of meeting contemporary challenges. Accordingly, improvement should address internal problems within the training system and adapt it to external changes.

Keywords: management, personnel, personnel training, education, public and municipal administration

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research project "Substantiation of the strategic priorities of the territorial development of the Donetsk People's Republic", R&D registration number 124051300026-6.

For citation: Vasilenko D. V. On improving the personnel training system for public and municipal administration // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):49-57. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17278400>.

Введение

Важнейшей категорией в современных подходах является компетенция. Компетентностный подход предполагает, что результатом обучения должен стать набор профессиональных компетенций, обеспечивающих эффективную деятельность госслужащего. По мнению экспертов, компетентное поведение специалиста на госслужбе определяется не только его знаниями, но и мотивированностью, личностными качествами и умением применять знания на практике. Основные компетенции, востребованные на государственной и муниципальной службе в цифровую эпоху, отражают портрет современного профессионала в сфере государственного управления. Новые наборы компетенций цифрового общества (например, работа с искусственным интеллектом, данные) дополняют традиционные умения. Причём, как отмечают исследователи, технические навыки должны быть дополнены социально-коммуникативными и когнитивными компетенциями – только их сочетание обеспечивает высокую эффективность управления. Таким образом, преобразование содержания обучения выражается в переходе от узконаправленной подготовки к развитию широкого спектра компетенций.

Цель и задачи исследования

Целью исследования выступает анализ текущего состояния системы подготовки кадров в государственном и муниципальном управлении, позволяющий выявлять возможности для её совершенствования. Достижение заявленной цели возможно благодаря решению таких задач, как изучение современных подходов совершенствования системы подготовки кадров; определение роли и места дополнительного профессионального образования в системе подготовки государственных и муниципальных служащих; анализ нормативно-правовой базы, регулирующей основные вопросы подготовки кадров.

Методы исследования

Для исследования совершенствования системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления были использованы методы анализа, классификации и сравнения.

Результаты исследования

Значимым концептуальным положением является признание непрерывности профессионального развития. Президентским Указом от 21.02.2019 № 68 (ред. 26.06.2023) установлено, что профессиональное развитие государственных служащих осуществляется на системной основе, включающей получение новых знаний и навыков, развитие профессиональных и личностных качеств для поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для исполнения должностных обязанностей [1]. В этом же указе и утверждённом им Положении предусмотрены различные формы профессионального развития (образовательные программы, стажировки, семинары, конференции и пр.), которые должны использоваться комплексно. Данный нормативный подход институционализирует многие концепции, описанные выше, – компетентностную (через требования к квалификации), непрерывного обучения (через установление регулярности повышения квалификации) и др.

Важно подчеркнуть, что концептуальные изменения затрагивают и образовательные стандарты. В 2020 г. был обновлён Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС ВО) по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриат) [2]. Новый стандарт (приказ Минобрнауки от 13.08.2020 № 1016) ввёл ряд новых универсальных и профессиональных компетенций для выпускников – государственных управленцев, в том числе связанных с цифровой экономикой, проектной деятельностью, аналитическими навыками. Одновременно усилилась практическая составляющая подготовки – предусмотрены практики, кейсы, взаимодействие с работодателями при реализации программ. Эти нововведения на уровне высшего образования задают ориентиры и для системы дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) госслужащих. Кроме того, утверждаются профессиональные стандарты для отдельных видов должностей (например, «Специалист по противодействию коррупции», 2022 г. [3]), что также влияет на содержание программ повышения квалификации, требуя учитывать в обучении новые обязанности и функции.

Совершенствование системы подготовки кадров госуправления базируется на следующих ключевых идеях: ориентация на компетенции и результаты, непрерывность обучения в течение всей карьеры, практико-ориентированность и использование инновационных технологий [4]. Эти подходы отражены и на нормативном уровне, и в лучших практиках образовательных организаций. Реализация данных концепций позволяет подготовить кадры, способные эффективно работать в условиях динамично меняющейся среды государственного управления, что является стратегической задачей на современном этапе.

В качестве обобщения можно сравнить традиционную (устоявшуюся ранее) и современную (модернизируемую) модели подготовки госслужащих. Как показывает практика, происходит сдвиг от знания-ориентированной парадигмы к компетентностно-ориентированной, от разовых учебных мероприятий –

к непрерывному развитию, от пассивных методов – к интерактивным, от единообразия – к индивидуализации. Современная модель более сложна в реализации, требует иной организации и ресурсов, но именно она способна обеспечить подготовку кадров, отвечающих вызовам XXI века.

Таким образом, совершенствование образовательной системы в сфере государственного управления опирается на переход от передачи теоретических знаний к формированию профессиональных компетенций, соответствующих современным требованиям госслужбы. Ключевыми принципами выступают непрерывность обучения, практико-ориентированность и внедрение цифровых технологий. Внутренние недостатки системы (устаревшие программы, методы) и внешние вызовы (технологические, социальные, нормативные) одновременно формируют необходимость изменений. Компетентностный подход, нормативные нововведения и акцент на индивидуализацию обучения подтверждают устойчивый сдвиг в сторону адаптивной и результативной модели подготовки.

Дополнительное профессиональное образование играет ключевую роль в профессиональном развитии государственных и муниципальных служащих, дополняя базовое высшее образование и обеспечивая обновление компетенций на протяжении карьеры [5]. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ», ДПО направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека и обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям. Иными словами, ДПО призвано оперативно реагировать на изменения, предоставляя служащим возможности своевременно повысить квалификацию или пройти переподготовку для приобретения новой компетенции.

Первичное профессиональное образование (получение степени бакалавра или магистра по направлению «Государственное и муниципальное управление» или сходным) закладывает фундамент знаний и общих навыков. Однако без последующего обновления эти знания устаревают, а умений может оказаться недостаточно для новых задач. Развитие государственной службы, по оценкам экспертов, невозможно без постоянного обучения кадров: «непрерывное развитие знаний и навыков служащих необходимо для эффективного выполнения ими обязанностей» [6]. В этом контексте ДПО становится важнейшей подсистемой института образования, обеспечивая динамичное развитие квалификации персонала госуправления [7].

Дополнительное образование выполняет функцию «подстройки» квалификации действующих кадров под новые требования. Если высшее образование формирует базовый уровень, то ДПО обеспечивает «надстройку» – обновляет, расширяет и углубляет квалификацию. В условиях, когда требования к профессионалам постоянно растут и знания быстро устаревают [8], ДПО становится неотъемлемой частью профессионального пути госслужащего, создавая возможности постоянного роста. По сути, складывается система «образования через всю жизнь»: базовое образование → регулярное повышение квалификации → при необходимости переподготовка для новой должности → самообразование и т. д.

ДПО позволяет служащим своевременно освоить новые знания, ознакомиться с последними изменениями законодательства, внедрить современные методы работы. Например, курсы по изменениям бюджетного законодательства или новым цифровым инструментам обеспечивают актуальность компетенций.

Регулярное обучение ведёт к росту профессионализма кадров, что положительно сказывается на результативности деятельности органов власти. Исследования подтверждают прямую связь между качеством подготовки служащих и эффективностью госуправления [9]. Служащие, прошедшие повышение квалификации, как правило, лучше справляются со служебными задачами.

Профессиональная переподготовка даёт возможность осваивать новые специальности или функции (например, юрист может пройти переподготовку по государственному и муниципальному управлению и занять управленческую должность). Это способствует рациональному перемещению кадров, развитию универсализма. По сути, ДПО формирует кадровый резерв более широкого профиля.

Обучение за счёт организации рассматривается сотрудниками как забота работодателя, что повышает их лояльность. Возможность расширять знания и повышать квалификацию является фактором мотивации: обучаясь, работник чувствует перспективы профессионального роста. Кроме того, наличие актуальных сертификатов повышения квалификации – необходимое условие для продвижения по службе (в ряде федеральных органов без ежегодных курсов сложно получить повышение). Таким образом, ДПО косвенно влияет на карьерный рост, зарплату и удовлетворённость трудом служащих.

В периоды реформ ДПО играет роль инструмента адаптации персонала. Например, при внедрении новых информационных систем в госорганах организуются внеплановые курсы, чтобы сотрудники быстрее освоили нововведение. В последние годы такие ситуации возникали часто (внедрение системы электронного документооборота, новых классификаторов, переход на отечественное ПО и т. п.). С помощью дополнительных программ удаётся сгладить негативный эффект изменений и обеспечить продолжение работы в штатном режиме.

Через ДПО реализуются программы развития кадрового резерва, школы управления, курсы лидерства для перспективных работников. Это повышает общий уровень управленческой культуры.

В законодательстве закреплены обязательные требования к регулярности ДПО: в Федеральном законе «О государственной гражданской службе РФ» (№ 79-ФЗ) [4] статья 62 устанавливает, что государственный гражданский служащий обязан не реже одного раза в три года проходить профессиональную переподготовку или повышение квалификации по программе соответствующего профиля. Аналогичные нормы есть в законах о муниципальной службе. Таким образом, для всех служащих установлен минимальный цикл обновления знаний – три года. На практике же многие передовые органы власти направляют сотрудников на обучение чаще – при каждом существенном изменении в работе или при повышении в должности. В анализируемом Президентском Указе № 68 (2019 г.) подчёркивается, что профессиональное развитие осуществляется по индивидуальным планам развития служащих, включающим разные мероприятия (учёбу, стажировки, самообразование) [10]. Это значит, что кадровые службы должны не формально, а осмысленно подходить к организации ДПО, ориентируя его на реальную потребность.

Следует отметить, что роль ДПО резко возрастает в периоды масштабных реформ или изменений. Пример – интеграция новых субъектов (ДНР, ЛНР и др.) в правовое пространство РФ в 2022-2023 гг. Муниципальные и госслужащие этих регионов вынуждены были в кратчайшие сроки изучить российское законодательство, порядки работы государственных органов, обучиться работе в федеральных информационных системах. Это стало возможным только через развёртывание широкой сети ДПО: были организованы интенсивные курсы, стажировки в регионах России, менторские программы. Аналогично, при реализации национальных проектов Правительство РФ ежегодно утверждает приоритетные направления обучения федеральных служащих и размещает государственный заказ на соответствующие программы. Например, Распоряжением Правительства РФ от 18.03.2023 № 627-р определены приоритетные темы обучения на 2023 год (цифровая трансформация, проектное управление, противодействие коррупции и др.) и распределены бюджетные места между федеральными органами власти. Это показывает, что ДПО служит также инструментом реализации общегосударственных задач, позволяя оперативно донести необходимые знания до тысяч чиновников по всей стране [11].

Таким образом, дополнительное профессиональное образование – это гибкий механизм поддержки и развития компетентности кадров государственного управления. Его роль особенно значима в современных условиях ускоренных изменений: ДПО обеспечивает непрерывность профессионального развития, способствует повышению эффективности деятельности органов власти и позволяет адаптировать кадровый потенциал к новым вызовам. Без развитой системы ДПО невозможно построить современную, эффективную и гибкую систему госслужбы, отвечающую требованиям времени.

Программы, предназначенные для повышения квалификации и переподготовки государственных (гражданских) и муниципальных служащих, имеют ряд специфических особенностей, отличающих их от программ для других категорий специалистов. Эти особенности продиктованы как особой ролью государственной службы, так и нормативными требованиями к обучению чиновников.

Во-первых, законодательная регламентация содержания и порядка обучения. Для дополнительного образования служащих существуют специальные нормативные акты. Помимо уже упомянутого Закона № 273-ФЗ и приказа Минобрнауки № 499 (2013 г.), важнейшим документом является Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ, утверждённое Указом Президента № 68 (2019 г., ред. 2023 г.). В нём определены формы и условия ДПО для служащих, в т. ч. оговорено, что дополнительные профессиональные программы – основная форма повышения квалификации – реализуются образовательными организациями, имеющими соответствующую лицензию. Программы должны учитывать приоритетные направления обучения, ежегодно утверждаемые Правительством РФ. Таким образом, тематика курсов для служащих во многом определяется государством – например, в 2023 г. акцент сделан на цифровой трансформации и проектном управлении в госсекторе.

Во-вторых, учёт специфики государственной службы в содержании программ. Образовательные программы для чиновников разрабатываются с опорой на квалификационные требования к должностям гражданской службы и на основе анализа реальных задач, стоящих перед органами власти. Для каждой категории должностей установлены определённые знания и умения (например, знание законодательства о государственной службе, навыки работы с обращениями граждан, умение вести управленческий документ и пр.). Эти требования выступают «техническим заданием» для программ обучения. Так, программы повышения квалификации для муниципальных служащих обычно включают модуль по правовым основам муниципальной службы, антикоррупционное законодательство, местное самоуправление. Для федеральных служащих – управление государственной гражданской службой, вопросы служебной этики и пр. То есть присутствуют обязательные тематические блоки, связанные с правовым статусом служащих, прохождением службы, профилактикой коррупции, государственной тайной и т. д., вне зависимости от узкой специализации курса.

В-третьих, ориентация на практические навыки и прикладные умения. Как отмечалось ранее, современное ДПО в госуправлении нацелено на практико-ориентированность. Поэтому продолжительность программ повышения квалификации сравнительно невелика (72-144 часа, т. е. 2-4 недели в традиционном формате), чтобы сосредоточиться на конкретных навыках. Например, курс «Новое в нормативном регулировании бухгалтерского учёта и актуальные проблемы практики» для бухгалтеров бюджетной сферы (72 часа) посвящён разбору последних изменений законодательства и практических кейсов применения, без избыточной теории. То же касается программ по цифровым навыкам: они построены как тренинги работы с конкретными ИТ-системами. Итоговая аттестация на таких курсах часто носит прикладной характер (решение ситуационной задачи, тест на знание новых норм). Это отличает их от вузовских программ, где акцент на проверке теоретических знаний.

В-четвёртых, сжатые сроки и интенсивность обучения. Чиновники, как правило, не могут надолго отвлекаться от служебных обязанностей, поэтому формы обучения обычно очно-заочные, модульные или дистанционные. Например, многие программы реализуются с применением дистанционных образовательных технологий, позволяющих учиться без отрыва от работы или в удобное время. Очные занятия часто проходят в формате интенсивов (по 6-8 академических часов в день). Размер учебной группы сравнительно небольшой – обычно до 15 человек, что связано с необходимостью интерактивной работы и обсуждений специфических вопросов конкретного органа власти. В результате курс, скажем, на 72 часа может быть проведён за 2 недели при ежедневных занятиях, либо растянут на месяц с частотой 2-3 дня в неделю (для совмещения с работой). Такой режим повышенной интенсивности является особенностью ДПО, отличающейся от ритма вузовского обучения.

В-пятых, целевой отбор слушателей и адресность программ. Обучение служащих зачастую имеет целевой характер: на курс направляются определённые категории персонала, которым необходимы данные знания. К примеру, на курсы по тарифному регулированию (в сфере ЖКХ) направят сотрудников комитетов по тарифам и экономистов ЖКХ, на курсы по управлению проектами – начальников отделов, ответственных за нацпроекты. Это отражено и в порядке организации: кадровая служба подаёт заявку в учебный центр с указанием списков лиц. Соответственно, набор слушателей более однороден по профилю, что позволяет глубже разбирать профильные темы. Принцип адресности также проявляется в том, что программы могут разрабатываться под заказ конкретного органа («корпоративные» курсы). Например, для администрации области учебный центр готовит уникальную программу, учитывающую региональную специфику. Всё это повышает эффективность обучения, но требует от образовательной организации гибкости.

В-шестых, сочетание разнообразных форм обучения внутри программы. Для максимального эффекта программы повышения квалификации служащих включают разные активности: помимо аудиторных занятий – самостоятельное изучение материалов на электронном портале, практические кейсы, деловые игры, иногда стажировка или выездное занятие в другом органе (если позволяет продолжительность курса) – широко применяется формат мастер-классов от ведущих специалистов, круглых столов, где слушатели обмениваются опытом.

В-седьмых, обязательность итоговой аттестации и выдачи удостоверения установленного образца. По завершении программы повышения квалификации служащие сдают итоговый экзамен или зачёт (например, тестирование, защита проекта, ситуативное задание). При успешном освоении выдаётся удостоверение о повышении квалификации установленного образца, которое включается в личное дело служащего и подтверждает выполнение им требования о непрерывном обучении. Для программ переподготовки (более 250 часов) выдаётся диплом о профессиональной переподготовке. Эти документы имеют юридическое значение: без них кадровая служба не пропустит сотрудника к аттестации на классный чин или к конкурсу на вышестоящую должность. Таким образом, программы ДПО для служащих более формализованы в части выдачи документов, нежели, скажем, обычные тренинги для коммерческих организаций.

В-восьмых, акцент на актуальном законодательстве и его изменениях. В силу специфики госслужбы практически любая программа включает подробный разбор нормативных правовых актов по теме, последние изменения и планируемые реформы. Часто привлекаются специалисты правовых управлений для комментариев. Например, курс «Новое в нормативном регулировании бухгалтерского учёта» полностью посвящён анализу свежих нормативных изменений в бюджетном учёте. Такая правовая ориентированность обусловлена тем, что деятельность чиновников строго регламентирована законом, и знание актуальных норм – залог их корректной работы. Поэтому мониторинг законодательства – неотъемлемая часть программ.

В-девярых, учёт этических норм и специальных ограничений. Госслужащие подлежат ряду ограничений (антикоррупционных, по служебному поведению и т. д.), поэтому во многих программах имеются модули по служебной этике, антикоррупционному законодательству, соблюдению требований к служебному поведению.

В-десярых, реализация программ преимущественно специализированными учреждениями. В сфере подготовки госслужащих действует сеть образовательных организаций – академий и институтов развития госслужбы (РАНХиГС и её филиалы, региональные академии госслужбы, центры повышения квалификации). Они тесно взаимодействуют с органами власти и лучше понимают их запросы. Поэтому обычно госорган направляет сотрудников именно в такие профильные центры. Коммерческие провайдеры рынка обучения привлекаются редко, разве что по очень специфичным темам (например, ИТ-курсы), и то часто по субподряду у государственных центров. Это означает, что программы разрабатываются людьми, знакомыми с госуправлением изнутри, – многие преподаватели сами имеют опыт госслужбы.

Особенности программ ДПО – их гибкость, практичность, соответствие специфике госслужбы – делают их незаменимым инструментом адаптации кадров к современным вызовам.

Выводы

Таким образом, совершенствование системы подготовки кадров государственной и муниципальной службы строится на прочном фундаменте научных подходов (компетентностного, непрерывного и др.) и нормативно-методической базе, созданной за последнее десятилетие. Совершенствование системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления – это непрерывный процесс, требующий постоянного внимания и адаптации к меняющимся условиям, связанных с цифровизацией, интеграцией, глобальными вызовами и меняющимися ожиданиями отечественного сообщества. Как результат, в краткосрочной перспективе возможно полноценное обеспечение органов государственного и муниципального управления квалифицированными, компетентными и мотивированными специалистами. Дополнительное профессиональное образование выступает центральным звеном этой системы, обеспечивая постоянное обновление и наращивание компетенций служащих. Особенности ДПО для госслужащих можно свести к следующему: регулярность, прикладная направленность, нормативная определённость содержания, краткосрочность, гибкость форм и ориентированность на конкретные должностные потребности. Всё это отличает данные программы от иных форм образования и позволяет им эффективно выполнять своё предназначение – служить инструментом профессионального развития кадров госуправления. Эффективная система подготовки кадров является залогом успешного государственного и муниципального управления, обеспечивающего благополучие граждан и сбалансированное развитие не только отдельных регионов, но и страны в целом.

Список источников

1. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 21.02.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». URL: <http://government.ru/docs/all/115042/>.
2. ФГОС 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (Приказ Минобрнауки России от 10.12.2014 № 1567). URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1567/>.
3. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 июля 2022 г. № 420н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным ресурсам» (документ не вступил в силу). URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2404>.

4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (в ред. 08.08.2024). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102088054>.

5. Постановление Правительства Ханты-Мансийского АО – Югры от 7 ноября 2013 г. № 476-п «О концепции развития системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры». URL: <https://khm-gov.ru/doc/17709>.

6. Васильева Е. В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 120-144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-gosudarstvennoy-sluzhbe-kakie-znaniya-i-navyki-vybirayut-gossluzhaschie>.

7. Власюк И. В., Кравцова Ю. Е. Дополнительное профессиональное образование как важное условие развития профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Стандарты и мониторинг в образовании. 2024. № 3 (май-июнь). С. 27-31. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/86009/view>.

8. Головчанская Е. Э., Филиппенкова В. И. Типологизация корпоративной культуры: методологические ориентиры развития // Теоретическая экономика. 2025. № 2(122). С. 104-118. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-2-104-118>.

9. Погребцова Е. А. Повышение квалификации для государственных и муниципальных служащих: концепции и сравнительный анализ программ // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 4. С. 1065-1082. <https://doi.org/10.18334/lim.12.4.122951>.

10. Сат В. В. Совершенствование системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6-2(112). С. 96-100. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-6-2-96-100>.

11. Свирина Л. Н. Внедрение новых технологий и образовательных программ в процесс подготовки кадров для государственного управления на современном этапе развития информационно-коммуникационных технологий // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9, № 1. С. 102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-novyh-tehnologiy-i-obrazovatelnyh-programm-v-protsess-podgotovki-kadrov-dlya-gosudarstvennogo-upravleniya-na-sovremennom/viewer>.

Информация об авторе

Д. В. Василенко – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры теории управления и государственного администрирования.

Information about the author

D. V. Vasilenko – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management Theory and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.08.2025; одобрена после рецензирования 15.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 12.08.2025; approved after reviewing 15.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 58-68.

Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):58-68.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 316.42:342.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284218>

КОНЦЕПЦИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В РАМКАХ ТЕОРИИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

Таисия Николаевна Гладченко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
taisiya1976@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5286-9914>

Аннотация. Для внедрения концепций клиентоцентричности и человекоцентричности в госсекторе необходимо учитывать текущий социально-экономический и политический контекст региона, а также опираться на международный опыт и стандарты. В статье исследуются концепции клиентоцентричности и человекоцентричности через призму теории спиральной динамики, что позволяет раскрыть их эволюцию и взаимосвязь с ценностными уровнями. Методологическую основу составили компаративный анализ (сравнение с теорией поколений, моделью Хофстеде), систематизация проявлений клиентоцентричности на разных уровнях спирали, а также разработка матриц для сопоставления концепций с ценностными этапами. Автор анализирует применение этих подходов в государственном управлении и местном самоуправлении, подчёркивая необходимость адаптации стратегий к социально-экономическому контексту. Особое внимание уделено практическим рекомендациям по внедрению ценностно-ориентированных моделей в бизнесе и госуправлении, а также прогнозам трансформации данных концепций в условиях роста «бирюзовых» и «коралловых» ценностей.

Ключевые слова: адаптивные системы, государственное управление, клиентоцентричность, местное самоуправление, спиральная динамика, устойчивое развитие, ценностные уровни, цифровизация, человекоцентричность, экосистемное мышление, ESG-практики

Для цитирования: Гладченко Т. Н. Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 58-68. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284218>.

Original article

CLIENT-CENTRICITY AND HUMAN-CENTRICITY CONCEPTS WITHIN THE FRAMEWORK OF SPIRAL DYNAMICS THEORY

Taisiya N. Gladchenko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
taisiya1976@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5286-9914>

Annotation. To implement client-centricity and human-centricity concepts in the public sector, it is necessary to consider the current socio-economic and political context of the region, as well as draw upon international experience and standards. The article explores the concepts of client-centricity and human-centricity through the lens of Spiral Dynamics theory, revealing their evolution and interrelation with value levels. The methodological basis includes comparative analysis (comparison with generation theory, Hofstede's model), systematization of client-centricity manifestations at different spiral levels, and the development of matrices for comparing concepts with value stages. The author analyzes the application of these approaches in public administration and local self-government, emphasizing the need to adapt strategies to the socio-economic context. Special attention is paid to practical recommendations for implementing value-oriented models in business and public administration, as well as forecasts for the transformation of these concepts in the context of growing "turquoise" and "coral" values.

Keywords: adaptive systems, public administration, client-centricity, local self-government, spiral dynamics, sustainable development, value levels, digitalization, human-centricity, ecosystem thinking, ESG practices

For citation: Gladchenko T. N. Client-centricity and human-centricity concepts within the framework of spiral dynamics theory // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):58-68. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284218>.

Введение

В современных социальных и управленческих науках возрастает интерес к концепциям клиентоцентричности [1] и человекоцентричности [2], которые рассматриваются как ключевые элементы эффективного взаимодействия в бизнесе, образовании, государственном управлении и социальной сфере. Эти подходы акцентируют внимание на глубинных потребностях и ценностях человека, что требует не только технических решений, но и понимания психологических и ценностных аспектов поведения.

Одним из наиболее перспективных инструментов для анализа динамики ценностных систем является теория спиральной динамики (С. Грейвз, Д. Бек, К. Кован) [3], которая описывает эволюцию индивидуального и коллективного сознания через смену ценностных уровней (далее – «виМемов»). Данная теория позволяет не только классифицировать типы мышления, но и прогнозировать изменения в восприятии клиентоориентированности и человекоцентричности на разных стадиях развития личности и организации.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых клиентоцентричности и человекоцентричности, их интеграция в контекст спиральной динамики остаётся малоизученной. Большинство существующих работ фокусируются либо на практических аспектах сервисного подхода, либо на теоретических моделях ценностного развития, но не рассматривают их взаимосвязь.

Актуальность исследования обусловлена следующими факторами:

1. Трансформация запросов потребителей и сотрудников – в условиях цифровизации и роста осознанности клиенты и работники ожидают персонализированных решений, что требует переосмысления традиционных подходов к управлению.

2. Необходимость адаптивных стратегий – компании и государственные институты сталкиваются с разнородными ценностными системами (поколенческие различия, культурные особенности), что делает универсальные модели обслуживания менее эффективными.

3. Практическая значимость спиральной динамики – понимание того, как разные ценностные уровни («фиолетовый» – традиции, «оранжевый» – достижения, «зелёный» – гармония) влияют на восприятие клиентоцентричности, позволяет разрабатывать более гибкие и устойчивые управленческие модели.

Таким образом, исследование клиентоцентричности и человекоцентричности через призму спиральной динамики открывает новые возможности для создания адаптивных систем взаимодействия, соответствующих эволюционным этапам развития общества.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – выявить взаимосвязь между уровнями развития ценностных систем в рамках теории спиральной динамики и подходами к клиентоцентричности и человекоцентричности, а также определить практические возможности применения этой взаимосвязи для повышения эффективности бизнес-стратегий, управления и социальных взаимодействий.

В процессе достижения цели исследования решены следующие задачи: провести сравнительный анализ ключевых концепций клиентоцентричности и человекоцентричности в контексте эволюционных моделей развития (спиральная динамика, включая модель Грейвза [4], теория поколений [5], модель Хофстеде [6]); определить критерии соответствия между ценностными уровнями («виМемами») спиральной динамики и ожиданиями клиентов/сотрудников; систематизировать проявления клиентоцентричности на разных стадиях ценностного развития; выявить противоречия и зоны роста в современных практиках клиентоориентированности с позиции спиральной динамики; разработать рекомендации по адаптации сервисов, продуктов и корпоративных культур под запросы носителей разных ценностных систем; предложить модель оценки зрелости клиентоцентричности организации на основе спиральной динамики; спрогнозировать тренды трансформации клиентоцентричности в условиях роста «бирюзовых» и «коралловых» ценностей (постматериализм, экосистемное мышление).

Методы исследования

В ходе проведения исследования использовался широкий спектр общенаучных методов, среди которых методы анализа, синтеза, сравнений (компаративный метод), группировки, систематизации. Исследование опирается на: компаративный анализ теорий ценностного развития, включая модель Грейвза [4]; принципы человекоцентрированного дизайна [5]; методы оценки клиентского опыта (NPS, CSI, Customer Effort Score) [6]; качественный контент-анализ открытых данных (отзывов клиентов, корпоративных отчётов по устойчивому развитию, стратегий государственных и муниципальных программ) для идентификации доминирующих ценностных паттернов; экспертный опрос ($n = 15$) среди руководителей служб клиентского опыта и HR-директоров компаний финансового и IT-сектора для верификации предложенной матрицы эволюции концепций.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности часто пересекаются, но имеют принципиальные различия в фокусе, целях и области применения, которые представлены в таблице 1.

Клиентоцентричность – это инструмент для работы с целевой аудиторией, тогда как человекоцентричность – философия, ставящая человека в центр любых процессов. Они могут дополнять друг друга, а могут быть этапами развития управленческих процессов. Этапность развития понятна, если рассматривать её через теорию спиральной динамики.

Таблица 1 – Принципиальные отличия концепций клиентоцентричности
и человекоцентричности
Table 1 – Fundamental differences between the concepts of client-centricity
and human-centricity

Основные параметры	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Целевая аудитория	Ориентирована исключительно на клиентов – тех, кто уже взаимодействует с госсектором (пользуется услугами). Здесь важно удовлетворение потребностей, ожиданий и улучшение опыта конкретной группы – потребителей	Фокусируется на любом человеке как на носителе потребностей, ценностей и прав, независимо от его роли (клиент, сотрудник, гражданин, сообщество). Акцент делается на благополучии, комфорте и развитии людей в широком смысле
Цели	Повышение лояльности клиентов. Увеличение налоговых отчислений. Оптимизация бизнес-процессов под запросы населения	Улучшение качества жизни людей. Учёт этических аспектов (права, приватность, экология). Создание инклюзивных решений, полезных для общества в долгосрочной перспективе
Сферы применения	Управления клиентским опытом. Услуги и сервис	Социальный дизайн и урбанистика. Разработка социальных технологий. В государственном управлении и политике: программы поддержки уязвимых групп
Масштаб влияния	Ограничена рамками деятельности и её аудиторией. Даже если речь идёт о внедрении ESG-практики, это часто связано с репутацией и привлечением клиентов	Борьба с дискриминацией. Создание технологий, не наносящих вред психике. Устойчивое развитие городов
Критерии успеха	Индекс лояльности	Повышение уровня счастья/удовлетворённости в обществе. Снижение социального неравенства. Долгосрочная устойчивость решений

Чтобы обосновать выбор спиральной динамики как инструмента, предлагаем рассмотреть сравнительную матрицу полемики теории спиральной динамики с альтернативными концепциями в контексте клиентоцентричности и человекоцентричности, представленную в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица сравнения спиральной динамики с альтернативными теориями
Table 2 – Matrix of comparison of spiral dynamics with alternative theories

Критерий / Теория	Спиральная динамика (Грейвз, Бек, Кован) [3; 4]	Теория поколений (Штраус-Хан) [7]	Культурные измерения Хофстеде [8]	Теория самоопределения (Райан & Деси) [9]
Основной фокус	Эволюция ценностных систем (виМемов)	Ценности поколений (X, Y, Z и др.)	Национальные культурные различия	Универсальные психологические потребности (автономия, компетентность, связанность)
Динамика изменений	Гибкая – уровни могут сосуществовать и меняться у одного человека/группы	Жёсткая – привязка к годам рождения, мало учитывает индивидуальные различия	Статичная – культура меняется медленно	Универсальная – не учитывает культурные/ценностные сдвиги

Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

Критерий / Теория	Спиральная динамика (Грейвз, Бек, Кован) [3; 4]	Теория поколений (Штраус-Хай) [7]	Культурные измерения Хофстеде [8]	Теория самоопределения (Райан & Деси) [9]
Применимость к клиентоцентричности	Объясняет, почему разные группы клиентов ждут разного подхода («синие» – правила, «зелёные» – эмпатия)	Описывает общие тренды (миллениалы ценят гибкость), но не глубинные мотивы	Показывает, как культура влияет на ожидания (индивидуализм и коллективизм)	Фокусируется на базовых потребностях, но не на их ценностной интерпретации
Сильные стороны	Учитывает многоуровневость и адаптацию	Простота и практическая популярность	Полезен для межкультурного менеджмента	Подтверждена экспериментально, полезна для мотивации
Слабые стороны	Абстрактность – сложно измерить «виМемы»	Стереотипизация – игнорирует внутр поколенческие различия	Не объясняет изменения внутри культуры	Не учитывает иерархию ценностей (почему в одних обществах автономия важнее безопасности)
Пример для клиентоцентричности	«Оранжевый» клиент хочет персонализацию через AI, «бирюзовый» – соучастие в устойчивом развитии	Миллениалы предпочитают digital-сервисы, бумеры – личное общение	В культурах с высоким избеганием неопределённости клиенты ценят гарантии	Клиент будет лоялен, если сервис поддерживает его автономию (выбор) и связанность (персонализация)

Ключевые выводы для полемики:

Спиральная динамика – Теория поколений: спиральная динамика объясняет, почему внутри одного поколения могут быть носители разных «виМемов» (среди миллениалов есть и «оранжевые» карьеристы, и «зелёные» активисты). Теория поколений проще для массового применения, скажем, в HR;

Спиральная динамика – Хофстеде: спиральная динамика показывает эволюцию ценностей (как глобализация сдвигает «синие» традиционные общества к «оранжевым» рыночным). Хофстеде даёт чёткие культурные маркеры для госсектора (уровень иерархичности);

Спиральная динамика – Теория самоопределения: спиральная динамика добавляет ценностный контекст («зелёный» «виМем» усиливает потребность в связанности через экологичность). Теория самоопределения имеет строгую эмпирическую базу, тогда как спиральная динамика остаётся концептуальной моделью.

Несмотря на преимущества спиральной динамики как инструмента для анализа ценностных систем, её применение сопряжено с рядом ограничений.

Сложность операционализации «виМемов»: отсутствие единых метрик для измерения доминирующего ценностного уровня у индивидов или организаций. Критерии для отнесения к «зелёному» или «бирюзовому» «виМему» часто субъективны. Риск упрощения: в реальности ценности могут сосуществовать («оранжевые» рыночные принципы в «синей» бюрократической системе), что требует более гибких моделей интерпретации.

Культурная и контекстная зависимость: теория разработана преимущественно на западном материале, что может ограничивать её применимость в других культурных средах (в коллективистских обществах с сильными традициями). Динамика смены уровней не всегда линейна: кризисы или внешние шоки (пандемия, военные действия, кризисы и др.) могут вызывать регресс к более ранним «виМемам» («красному» уровню выживания).

Недостаток эмпирической базы: в отличие от теории самоопределения (Райан & Деси) или модели Хофстеде, спиральная динамика остаётся преимущественно концептуальной и редко проверяется количественными методами.

В целях минимизации ограничений необходимо использовать смешанные методы: сочетать качественный анализ (интервью, кейсы) с опросниками для определения ценностных предпочтений. Учитывать контекстные факторы (культура, институциональная среда) при интерпретации «виМемов».

Анализируя все за и против, считаем теорию спиральной динамики наиболее информативной при выработке решений для повышения эффективности бизнес-стратегий, управления и социальных взаимодействий.

Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики [3; 4] можно соотнести с разными уровнями («виМемами»), которые отражают эволюцию ценностей и мышления (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица эволюции клиентоцентричности и человекоцентричности
в рамках теории спиральной динамики
Table 3 – Matrix of evolution of client-centricity and human-centricity in the framework
of spiral dynamics theory

Уровень спирали	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Первый уровень		
1. Бежевый	<i>Отсутствует.</i> Фокус на личном выживании. Отсутствие уровня группы. Клиенты как понятие не выделены	<i>Отсутствует.</i> Ценности связаны со взглядами отдельного человека
2. Фиолетовый	<i>Отсутствует.</i> Фокус на выживании племени/группы. Клиенты как понятие не выделены	<i>Отсутствует.</i> Ценности связаны с традициями и ритуалами группы, а не отдельного человека
3. Красный	<i>Эгоцентризм.</i> Клиенты – объекты для извлечения выгоды через силу или манипуляции	<i>Нет.</i> Доминирует власть и контроль, этика игнорируется
4. Синий	<i>Формальная.</i> Обслуживание по жёстким правилам (религиозным или корпоративным догмам)	<i>Зарождается.</i> Забота о людях в рамках традиций (благотворительность как долг)
5. Оранжевый	<i>Стратегическая.</i> Клиенты – источник прибыли. Персонализация, CX-оптимизация, NPS	<i>Ограниченная.</i> CSR (соответственность) как инструмент репутации, а не этики
6. Зелёный	<i>Этичная.</i> Учёт интересов клиентов в контексте справедливости и экологии	<i>Системная.</i> Фокус на благополучии людей, инклюзивности, социальной справедливости
Второй уровень		
7. Жёлтый	<i>Интегративная.</i> Клиенты – часть экосистемы. Баланс их нужд с устойчивостью бизнеса	<i>Глобальная.</i> Решения для человечества: борьба с неравенством, экологические инициативы
8. Бирюзовый	<i>Холистическая.</i> Клиентский опыт встроен в гармоничные отношения с обществом и планетой	<i>Трансцендентная.</i> Акцент на духовное развитие, единство всех живых систем

Уровни спиральной динамики («виМемы») – это этапы развития систем ценностей, через которые проходят люди, организации и общества. Каждый уровень решает определённые проблемы и фокусируется на своих приоритетах.

Клиентоцентричность – это «оранжевый» уровень.

«Оранжевый» «виМем» – уровень достижений, инноваций, рыночного успеха:

- фокус на конкуренции, эффективности и максимизации прибыли;

- клиенты воспринимаются как источник дохода, а их удовлетворение – как инструмент для роста бизнеса;

- клиентоцентричность здесь возникает как стратегия: сбор данных о клиентах, персонализация услуг, улучшение клиентского опыта для удержания аудитории и увеличения лояльности.

- реализуется через делегирующие практики, а также управление проектами и программами.

Человекоцентричность – это «зелёный» уровень и выше.

«Зелёный» «виМем» – уровень гармонии, социальной ответственности, равенства:

- акцент на этике, взаимопомощи и заботе о людях вне финансового контекста;

- человекоцентричность проявляется в стремлении улучшить качество жизни всех людей, а не только клиентов (инклюзивный дизайн, справедливые условия труда, экологические инициативы);

- реализуется через инновационный уровень/уравнительные, консенсуальные, социальные сети.

«Жёлтый/Бирюзовый» «виМем» – системное мышление, интеграция, холистический подход:

- человекоцентричность здесь становится глобальной и устойчивой;

- учитываются долгосрочные последствия решений для человечества и планеты (борьба с неравенством, устойчивые города, технологии для общего блага);

- реализуется через инновационный уровень/системное, интерактивное, интегрирующие поведение win-win-win.

Клиентоцентричность рождается на оранжевом уровне как инструмент управленческого успеха. Человекоцентричность формируется на «зелёном» уровне и эволюционирует на «жёлтом/бирюзовом», становясь основой для системных, этических и устойчивых решений. Это не строгие границы, а динамический процесс: прогресс в спирали позволяет совмещать оба подхода, но с разной глубиной и мотивацией.

Операционализация концепции: подход к измерению

Разработана система качественных маркеров для идентификации проявлений клиенто- и человекоцентричности на разных уровнях спиральной динамики. Данные маркеры могут быть выявлены через контент-анализ корпоративной и государственной документации, публичных высказываний руководителей, а также через опросы, направленные не только на удовлетворённость, но и на выявление ценностных предпочтений.

- Для «оранжевого» уровня. Метрики: NPS, доля возвращающихся клиентов, глубина клиентской базы. Маркеры в речи: «эффективность», «лояльность», «персонализация», «рост прибыли».

- Для «зелёного» уровня. Метрики: Индекс социальной ответственности (например, ESG-рейтинг), уровень вовлечённости сотрудников (eNPS). Маркеры в речи: «сообщество», «справедливость», «инклюзивность», «экология», «равенство».

- Для «бирюзового» уровня. Метрики: отсутствуют универсальные количественные метрики, что является ограничением. Качественные маркеры: язык экосистем и холистического подхода в стратегиях («синергия», «самоорганизация», «эволюция», «гармония»), наличие проектов, направленных на преобразование общества в сотворчестве с клиентами и сообществами.

На уровне государственного управления суть концепций клиенто- и человекоцентричности, используя логику теории спиральной динамики, представлена в таблице 4.

На местном уровне эти концепции проявляются ярче, так как контакт с населением более прямой.

Клиентоцентричность может быть реализована через сервисы «одного окна» в муниципалитетах:

- быстрое оформление документов, запись к врачу;

- мобильные приложения для жалоб (по вопросам ЖКХ, благоустройству).

Человекоцентричность может быть представлена созданием общественных пространств:

- парки, скверы, библиотеки, разработанные с участием жителей (пример: проект «Твой город» в Казани);
- поддержка локальных сообществ (гранты для НКО, центры помощи участникам СВО, программы для пожилых);
- экологический подход: раздельный сбор мусора, велодорожки, озеленение дворов.

Таблица 4 – Суть концепций клиенто- и человекоцентричности, используя логику теории спиральной динамики
Table 4 – The essence of the concepts of client-centricity and human-centricity using the logic of spiral dynamics theory

Основные параметры	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Уровень спирали	«Оранжевый» (эффективность, оптимизация) «Зелёный» (социальная ответственность)	«Зелёный» (равенство, этика) «Жёлтый/Бирюзовый» (системное мышление)
Суть	Государство воспринимает граждан как «клиентов», которым нужно предоставлять качественные услуги. Акцент на удобство, скорость, прозрачность взаимодействия	Государство фокусируется на благополучии людей, учитывая их разнообразные потребности, права и долгосрочные последствия решений
Примеры реализации	Электронные сервисы (портал «Госуслуги» в России): упрощение процедур (получение паспорта, оплата налогов), сокращение бюрократии. Цель: повысить удовлетворённость граждан как «потребителей» госуслуг. Обратная связь через CRM-системы: колл-центры, чат-боты, оценка качества услуг. Цель: улучшить сервис на основе данных о запросах граждан. КРІ для чиновников: скорость рассмотрения заявлений или процент решённых проблем. Цель: стимулировать эффективность госаппарата	Инклюзивные законы и программы: доступная среда для людей с инвалидностью (пандусы, субтитры). Поддержка участников СВО, пострадавших и переселенцев. Цель: обеспечить равенство возможностей для всех. Участие граждан в принятии решений: - партисипаторное бюджетирование (жители выбирают, на что тратить часть бюджета); - общественные слушания по градостроительным проектам. Цель: учесть мнение всех стейкхолдеров. Устойчивое развитие: - «зелёные» инициативы; - программы борьбы с бедностью. Цель: баланс между текущими нуждами и будущим поколений
Проблемы	Риск «поверхностности»: удовлетворение сиюминутных запросов без учёта системных проблем (борьба с очередями в МФЦ, но игнорирование причин их возникновения). Ориентация на «удобное большинство»: уязвимые группы (мигранты, люди с инвалидностью) могут остаться за рамками	Ориентация на «удобное меньшинство»: отстранённость от основной части населения. Риск расслоения общества

Клиентоцентричность может требовать быстрых решений (снести аварийный дом), а человекоцентричность – переселить жителей с сохранением социальных связей, что может демонстрировать конфликт интересов в сообществе.

При этом внедрение электронных сервисов (клиентоцентричность) + обучение цифровой грамотности пенсионеров (человекоцентричность) даёт снижение времени обработки запросов на 30 %.

В этой связи можно сформулировать следующие рекомендации по адаптации бизнес-стратегий и оценке зрелости клиентоцентричности:

1. Модель ценностно-ориентированной клиентоцентричности.

Для «синих» организаций (традиции, иерархия): внедрение чётких стандартов обслуживания (скрипты для сотрудников); акцент на надёжности и предсказуемости (гарантии, сертификаты).

Для «оранжевых» (достижения, инновации): персонализация через Big Data (рекомендательные системы, AI-ассистенты); программы лояльности с акцентом на индивидуальных выгодах.

Для «зелёных» (сообщество, эмпатия): развитие диалога с клиентами (соцсети, краудсорсинг идей); прозрачность и ESG-практики (отчёты о снижении углеродного следа).

Для «бирюзовых» (экосистемы, самоуправление): сотворчество с клиентами (платформы для совместных проектов); фокус на долгосрочном воздействии (не прибыль, а ценность для общества).

2. Инструмент оценки «ценностной зрелости» организации.

Можно рекомендовать опросник для сотрудников и клиентов: шкала для определения доминирующего «виМема» («Что для вас важнее: быстрый результат («оранжевый») или гармония в команде («зелёный»)»). Чек-лист для аудита: критерии по уровням спиральной динамики (наличие ESG-стратегии = «зелёный» и выше). Метрики: NPS (лояльность) + ценностный профиль клиентов (через анализ соцсетей или опросы).

Рекомендации по внедрению человекоцентричности в госуправлении через призму спиральной динамики выглядят следующим образом:

1. Модель ценностно-ориентированных госуслуг.

Для «синих» систем (иерархия, регламенты): чёткие алгоритмы получения услуг («одно окно» с пошаговыми инструкциями); акцент на стабильность (гарантированные сроки ответа на обращения).

Для «оранжевых» (эффективность, цифровизация): внедрение AI-ассистентов (чат-боты для консультаций) и Big Data для прогнозирования потребностей граждан (автоматическое продление льгот); геймификация (баллы за участие в опросах или экопрограммах).

Для «зелёных» (соучастие, эмпатия): платформы для совместных решений (краудсорсинг инициатив, как «Активный гражданин» в Москве); обучение госслужащих soft skills (эмоциональный интеллект, медиация конфликтов).

Для «бирюзовых» (экосистемы, самоорганизация): поддержка локальных инициатив (бюджетирование по запросам жителей); открытые данные о социальном воздействии программ (карта снижения неравенства в регионе).

2. Инструмент оценки «ценностной зрелости» госучреждений.

Метрики: удовлетворённость граждан (не только «удобно», но и «чувствуете ли вы участие в решениях?»); гибкость реагирования (скорость адаптации услуг под кризисы).

Чек-лист для аудита: наличие диалоговых инструментов (форумы, публичные слушания) = «зелёный» уровень; использование данных для прогнозирования = «оранжевый+».

3. Учёт стилей управления и организационного контекста.

Стили управления и функционал организации являются критически важным контекстом, который невозможно игнорировать. Эволюция ценностных систем по спирали не является линейной или обязательной для всех организаций. Переход на новый «виМем» – это не смена вывески, а сложный, зачастую длительный процесс трансформации организационной культуры, структуры и, что крайне важно, стиля управления.

1. «Синий» «виМем» (порядок, иерархия): стиль управления – авторитарный, директивный. Функционал – обеспечение стабильности, предсказуемости, соблюдение регламентов. Клиентоцентричность здесь проявляется как стандартизированное, единообразное обслуживание по строгим инструкциям.

2. «Оранжевый» «виМем» (достижения, успех): стиль управления – технократический, нацеленный на результат. Функционал – оптимизация процессов, инновации для победы в конкурентной борьбе. Клиентоцентричность становится стратегическим инструментом для роста.

3. «Зелёный» «виМем» (гармония, сообщество): стиль управления – participatory (соучаствующий), демократический. Функционал – создание благоприятной среды, развитие команды, социальная ответственность. Человекоцентричность становится системным подходом.

4. «Бирюзовый» «виМем» (экосистемы, целостность): стиль управления – эволюционный, сервант-лидерство (лидерство служения). Функционал – обеспечение условий для самоорганизации и раскрытия потенциала всех участников системы.

Таким образом, утверждение о том, что новый уровень спирали сопровождается иными решениями, обосновано именно трансформацией стиля управления и организационного функционала. Организация, ориентированная на жёсткий контроль и иерархию («синяя»), физически не может внедрить «бирюзовые» практики полного сотворчества без предварительного прохождения этапов, развивающих автономию и внутреннюю мотивацию («оранжевый», «зелёный» уровни). Это объясняет, почему «скачок» в развитии организационной культуры является сложным и требует глубоких изменений.

Тренды трансформации клиентоцентричности в бизнес-сообществах:

1. Рост «бирюзовых» запросов (2025-2035): клиенты будут ожидать от компаний:

- участия в решении глобальных проблем (климат, неравенство);
- тренд на «совместное владение» (аренда вместо покупки, шеринг-экономика).

2. Влияние технологий на ценности:

- AI и персонализация: для «оранжевых» клиентов: гиперперсонализированные тарифы; для «бирюзовых»: ИИ-помощники, фильтрующие продукты по этичности;
- метавселенные: виртуальные пространства для «зелёных» сообществ (в качестве примера, эко-хабы).

Конфликты ценностей: проблема в том, что компании – «оранжевые» (геймификация, манипуляция данными), а клиенты – «бирюзовые» (осознанность, цифровой детокс). В качестве решения можно предложить использование гибридных моделей (цифровой сервис + офлайн-эко-ивенты).

Для госуправления «бирюзовые» тренды (2025-2035) включают в себя:

1. Запрос на соуправление: развитие платформ типа «Госуслуги 2.0» с функцией соучастия (голосования за приоритетные проекты).

2. Экосистемный подход: межведомственные проекты (объединение данных соцзащиты, образования и здравоохранения для помощи семьям).

3. Технологии и ценности: цифровые двойники городов:

- для «оранжевых»: оптимизация потоков транспорта;
- для «зелёных»: симуляция экологических последствий решений.

4. ИИ для предикативной аналитики: прогнозирование социальных напряжений, например, вызванных ростом недовольства жителей района города из-за проблем коммунального характера.

Конфликты и решения: преобладает бюрократия («синие» нормы), при этом у населения – запрос на скорость («оранжевые» ожидания). В качестве решения можно предложить использование гибких регламентов (sandbox-режимы для пилотных проектов).

Выводы и дальнейшая дискуссия

На основе вышесказанного, клиентоцентричность делает госуправление более эффективным и удобным, но может быть ограничена краткосрочными целями. Человекоцентричность требует глубинных изменений, но создаёт устойчивое общество, где учтены интересы всех групп. Идеал – это сочетание подходов: например, цифровизация услуг (клиентоцентричность) плюс программы борьбы с цифровым неравенством (человекоцентричность). *Трансформация госуправления требует движения от «синей» бюрократии к «бирюзовой» экосистеме, где граждане – не потребители услуг, а соавторы решений. Ключевой показатель успеха – рост доверия через ценностное соответствие.* Этот путь неизбежно сопряжён со сменой парадигмы управления – от директивного к сервант-лидерству и эволюционному. Ключевой показатель успеха – рост доверия через ценностное соответствие.

Клиентоцентричность и человекоцентричность отражают разные этапы ценностного развития: первая доминирует на «оранжевом» уровне (эффективность, прибыль), вторая – на «зелёном» и выше (этика, устойчивость). В госуправлении сочетание этих подходов способно повысить эффективность услуг (цифровизация, сервисы «одного окна») и обеспечить долгосрочное благополучие общества (инклюзивность,

экологические инициативы). Теория спиральной динамики доказала свою универсальность для анализа ценностных конфликтов и прогнозирования трендов, таких как рост запросов на соуправление и экосистемные решения.

Перспективами дальнейших исследований являются: изучение влияния цифровых технологий (ИИ, метавселенные) на трансформацию ценностных уровней; а также разработка методик оценки «ценностной зрелости» организаций с учётом культурных и поколенческих различий; анализ барьеров внедрения «бирюзовых» практик в традиционных («синих») системах госуправления; разработка и апробация количественных и качественных методик оценки «ценностной зрелости» организаций, включая анализ стиля управления; глубинное изучение барьеров и драйверов трансформации стиля управления при переходе между ценностными уровнями в традиционных («синих») системах госуправления; анализ кейсов компаний и государственных учреждений, успешно прошедших эволюцию по спирали, с акцентом на изменении их организационной структуры и управленческих практик.

Необходимо продолжить валидацию спиральной динамики через эмпирические исследования, чтобы снизить её абстрактность.

Список источников

1. Берри Л. Л. Маркетинг взаимоотношений в сфере услуг: пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 320 с.
2. Норман Д. Дизайн привычных вещей: пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 240 с.
3. Бек Д., Коуэн К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями: пер. с англ. Санкт-Петербург: Бест Бизнес Букс, 2010. 419 с.
4. Graves C. W. The Never Ending Quest. ECP Press, 2005. 500 p.
5. ISO 9241-210:2019. Эргономика взаимодействия человек-система. Часть 210: Человекоориентированное проектирование интерактивных систем. 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/77520.html>.
6. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, no. 6. P. 69-94. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
7. Howe Neil, Strauss William (2008). Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus (2nd ed.). Great Falls: LifeCourse Associates.
8. Hofstede G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
9. Ryan R. M., & Deci E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.

Информация об авторе

Т. Н. Гладченко – кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры инновационного менеджмента и управления проектами.

Information about the author

T. N. Gladchenko – PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Innovative Management and Project Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.08.2025; одобрена после рецензирования 05.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 19.08.2025; approved after reviewing 05.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 69-78.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):69-78.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 338.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284420>

ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ, ИМЕЮЩИМ СТАТУС ОБЪЕКТА КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ

Ярослав Сергеевич Захаров

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия,
zaxarov.99@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-4331-7289>

Аннотация. Статья посвящена исследованию возможностей повышения эффективности управления государственным имуществом, имеющим статус объекта культурного наследия. В работе рассмотрены различные возможности интеграции современных технологических решений к организации управления такими объектами, включая анализ потенциального эффекта от их интеграции и современных методов сохранения культурного наследия. Особое внимание уделено разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления, направленных на оптимизацию использования объектов культурного наследия, повышение их сохранности и вовлечение в социально-экономическую деятельность. Предложен комплексный подход, сочетающий цифровые и физические технические разработки, что позволит перейти от фрагментарного управления к системному. В рамках исследования также проведён анализ факторов, влияющих на эффективность эксплуатации объектов культурного наследия. Установлено, что на данный момент имеются значительные объёмы утраты объектов культурного наследия, в том числе в связи с их неэффективным управлением. Наряду с этим существует множество технологий, возможных для интеграции на указанные объекты, позволяющие повысить эффективность управления и одновременно с этим снизить риски их утраты. На основе полученных данных сформулированы предложения по внедрению различных систем – от мониторинга до фактического обслуживания. Реализация предложенных мер позволит не только повысить эффективность управления, но и минимизировать риски утраты объектов культурного наследия, с увеличением их вклада в экономику и социальную сферу.

Ключевые слова: государственное имущество, объект культурного наследия, роботизация, цифровизация, интеграция технологий, эффективность управления, экономическая эффективность

Для цитирования: Захаров Я. С. Возможности повышения эффективности управления государственным имуществом, имеющим статус объекта культурного наследия // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 69-78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284420>.

Original article

OPPORTUNITIES TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF MANAGING STATE PROPERTY WITH CULTURAL HERITAGE STATUS

Yaroslav S. Zakharov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,
zakharov.99@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-4331-7289>

Abstract. The article explores opportunities to improve the efficiency of managing state property with cultural heritage status. The work examines various possibilities for integrating modern technological solutions into the management of such properties, including an analysis of the potential effect of their integration and modern methods of cultural heritage preservation. Special attention is paid to developing recommendations for improving the management system, aimed at optimizing the use of cultural heritage sites, enhancing their preservation, and engaging them in socio-economic activities. A comprehensive approach is proposed, combining digital and physical technical developments, which will allow a transition from fragmented management to systemic management. The study also analyzes factors influencing the efficiency of cultural heritage site operation. It is established that currently there are significant losses of cultural heritage sites, including due to their inefficient management. Alongside this, there are many technologies that can be integrated into these sites, allowing for increased management efficiency and simultaneously reducing the risks of their loss. Based on the obtained data, proposals are formulated for the implementation of various systems – from monitoring to actual maintenance. The implementation of the proposed measures will not only increase management efficiency but also minimize the risks of cultural heritage site loss, while increasing their contribution to the economy and social sphere.

Keywords: state property, cultural heritage site, robotization, digitalization, technology integration, management efficiency, economic efficiency

For citation: Zakharov Ya. S. Opportunities to improve the efficiency of managing state property with cultural heritage status // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):69-78. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284420>.

Введение

Российское общество продолжает усиленно развиваться из года в год, и в особенности влияние внешних вызовов ускоряет и мотивирует эти процессы. Значительные сферы жизни общества претерпели изменения, способствующие повышению эффективности, в том числе посредством повсеместной интеграции передовых технологических решений. Государство прилагает усилия для продолжения масштабной цифровизации и адаптации нормативно-правовой базы к её внедрению и функционированию. Однако помимо цифровизации в сфере информационных систем и услуг для граждан, у государства существует потребность в повышении эффективности управления государственным имуществом, в особенности имуществом, имеющим статус объекта культурного наследия. Несмотря на масштабную приватизацию, проводившуюся в стране в недалёком прошлом, огромное количество зданий и территорий всё ещё принадлежит государственным учреждениям и управляется ими. Очевидно, что полная передача государственного имущества в частные руки невозможна, так как это создаёт угрозы, вплоть до утраты возможности исполнения государственных функций или потери ценных для общества объектов культурного наследия. В связи с этим необходимо выстраивать устойчивую и эффективную модель управления государственным имуществом.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – выявить технологические возможности по повышению эффективности управления объектами культурного наследия, находящимися в государственной собственности. Для достижения указанной цели определены задачи по выявлению существующих на сегодняшний день технологий, применимых при управлении имуществом, и возможностей для их сопряжения, а также анализ эффективности их использования.

Методы исследования

В работе использованы следующие методы:

анализ и синтез – для выявления и систематизации существующих решений и их применения на базе недвижимых объектов культурного наследия, а также предпосылок к их интеграции;

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

обобщения – для формирования выводов и рекомендаций на основе результатов анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Новые технологии, которые активно внедряются, в том числе и государством, во многие сферы жизни общества, в условиях острой нехватки персонала создают благоприятную основу для разработки и реализации инновационных решений. Это касается и сферы государственного управления [1]. Данный факт формирует базу для модификации подходов к управлению имуществом, особенно с учётом сложности проведения комплексного анализа имущественного комплекса.

Цифровизация и роботизация являются новыми и эффективными инструментами такой трансформации. В перспективе они позволяют сократить эксплуатационные затраты, повысить эффективность использования объектов, а также обеспечить контроль за сохранностью государственного имущества, в том числе той его части, которая имеет не только прикладное, но и культурное значение [2]. Стоит отметить, что такое имущество наделено статусом «объект культурного наследия», и для его сохранения уже созданы значительные государственные структуры, регулирующие как его сохранность, так и любые проводимые на нём работы. Контрольно-надзорными органами для каждого такого объекта разработано и утверждено охранное обязательство, которое является обязательным для соблюдения собственником, включая государственные учреждения [3]. Указанный документ описывает различные структурные элементы, представляющие культурную ценность и обязательные к сохранению, а также к демонстрации гражданам и гостям Российской Федерации.

Кроме того, очевидно, что любые реставрационные работы представляют собой сложную, долгосрочную и дорогостоящую процедуру, что также должно мотивировать собственника и управляющего к поддержанию сохранности таких объектов, не говоря уже об их значимой культурной роли. При этом существует множество прецедентов утраты объектов культурного наследия. Например, в конце 2024 года председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко заявила об утрате более трёх тысяч таких объектов [4].

Возвращаясь к теме технологий, стоит отметить, что цифровизация уже планомерно интегрировалась в нашу жизнь, сделав её более удобной. Следующим этапом, начальную стадию которого мы только наблюдаем, является частичная роботизация монотонных и обеспечивающих процедур функционирования общества. На данном этапе примерами такой роботизации являются доставка продуктов питания, создание протезов для возвращения утраченных функций организма, а также перевозка грузов и людей. Однако роботизация общества не ограничивается только этими процессами. К перспективным проектам в части реализации управленческих функций можно отнести роботизированную аналитику городских улиц, строительный контроль

с помощью дронов и робототехнических платформ. Стоит отметить, что первичные испытания подобных решений уже проводятся в Москве. Так, дроны и шагающие роботизированные платформы обучаются выявлять самострои и несанкционированные изменения фасадов зданий. Эти проекты являются перспективными наработками для создания высокоэффективных систем управления недвижимым имуществом, в том числе находящимся в государственной собственности. Так, например, внедрение подобных роботизированных систем в управление объектами культурного наследия позволило бы не только отслеживать их текущее состояние в режиме реального времени, но и прогнозировать потенциальные риски и необходимые превентивные меры.

Конечно, внедрение подобных технологических решений сталкивается с множеством проблем. Одна из основных – отсутствие инфраструктуры для взаимодействия с робототехническими средствами. Существующая городская среда приспособлена исключительно под человеческие потребности и возможности. Даже несмотря на создание доступной среды для маломобильных групп населения, множество локаций по-прежнему остаются труднодоступными для роботизированных систем. Из-за этого перемещение по городу или переход оживлённой улицы для робота-курьера становится сложной задачей, требующей анализа и отслеживания множества факторов для её успешного выполнения.

На сегодняшний день ведётся активная теоретическая разработка возможных решений с привлечением значительных ресурсов. Начало их интеграции откроет множество возможностей для ассистирования человеку в повседневной жизни. Сфера недвижимости может стать отличной платформой для внедрения этих технологий, что позволит с минимальными затратами интегрировать и другие технологические решения, повышающие эффективность управления имущественным комплексом. Несмотря на сложности, инвестиции в такую трансформацию способны не только сохранить национальное достояние, но и создать новые высокотехнологичные отрасли экономики, ориентированные на мировом уровне.

Существующие проекты, готовые к интеграции. Одним из простейших примеров внедрения цифровых технологий в управление недвижимостью является цифровизация сбора показаний приборов учёта зданий и сооружений. Эти данные можно использовать не только для автоматического расчёта объёма потребления ресурсов и формирования платёжных документов для собственника или эксплуатирующей организации, но и для аналитики. Владелец может в реальном времени контролировать расход ресурсов. Например, резкие скачки потребления могут свидетельствовать о повреждении инфраструктуры, некорректной эксплуатации высоконагруженного оборудования, несанкционированных подключениях или иных отклонениях. Автоматизированный анализ данных может ускорить ликвидацию аварийных ситуаций, а также выявить перспективные риски. Примером последнего может служить постоянный медленный рост потребления холодной воды, что указывает на износ системы и вероятность скорой аварии.

Вторым очевидным и легко реализуемым элементом цифрового управления недвижимостью является обеспечение безопасности. Например, активно внедряемые на транспорте системы контроля доступа по биометрическим данным, выявление высоконагруженных участков инфраструктуры, распределение потоков и идентификация девиантных личностей. Эти инструменты полезны не только для безопасности, но и для эффективного управления имуществом. Указанные системы позволяют выявлять наиболее загруженные зоны, подверженные интенсивному износу или разрушению из-за, например, погрузочно-разгрузочных работ, которые могут повреждать стены и полы. Также они помогают перенаправлять потоки людей с перегруженных участков на более свободные. Продолжая эту мысль, стоит упомянуть, что объекты культурного наследия, имеющие охранные обязательства,

особенно нуждаются в системах, позволяющих отслеживать их целостность. Подобные системы могут оперативно выявлять нарушителей, наносящих ущерб объекту, возлагая на них расходы по восстановлению. При этом такие системы могут надстраиваться на базе существующих систем наблюдения и охраны, и для их внедрения требуются, как правило, лишь более мощные средства обработки и хранения данных, а также соответствующее программное обеспечение [5].

Отдельно стоит отметить, что перечисленные системы цифровой трансформации являются относительно малозатратными в внедрении и уже существуют на рынке. Это особенно актуально в условиях нехватки кадров, которые вряд ли изменятся в ближайшем будущем. Данные технологии способны разгрузить эксплуатационные службы и выявлять проблемы в превентивном порядке. Помимо этого, существует ещё одна проблема, которую можно решить с помощью подобных систем: систематически выявляются случаи неэффективного или нецелевого использования государственного имущества. Корректная настройка систем позволяет отслеживать эти факторы, а также то, насколько эксплуатанты соблюдают цели, для которых им было предоставлено государственное имущество. Это открывает возможности для создания единой системы аудита государственной собственности, работающей в режиме реального времени. Внедрение подобных цифровых решений не только повысит прозрачность управления активами, но и позволит перейти от реагирования на инциденты к их активному предупреждению. Таким образом, развитие цифровизации становятся ключевым инструментом не только для экономии средств, но и сохранения национального достояния. Отдельно следует отметить, что периодически фиксируются факты фактической утраты объектов государственной собственности, в том числе объектов культурного наследия. Сам факт такого допущения является не просто проявлением неэффективности, но и культурной трагедией.

Помимо вышесказанного, Единый государственный реестр недвижимости (ЕГРН) и Единый государственный реестр объектов культурного наследия (ЕГРОКН) могут являться получателями данных описанных систем. Это позволит формировать более полную картину состояния объектов, тенденций изменения их загрузки и множества других факторов. Отметим, что на практике встречаются случаи несоответствия внутреннего строения государственного недвижимого имущества, имеющего статус объекта культурного наследия, данным ЕГРН. Причём такой объект может находиться не просто в постоянной эксплуатации, а в значимом выставочном центре столицы. Огромный объём работ, требующийся для устранения этого несоответствия, усугублённый статусом объекта культурного наследия федерального значения (требованиями им налагаемыми), часто отпугивает собственника от активных действий в этом направлении. Создание подобной системы могло бы упростить и ускорить внесение таких изменений. Это особенно важно для объектов культурного наследия, где архитектурное пространство само может являться объектом охраны, а его изменение требует длительных и дорогостоящих исследовательских работ.

Возвращаясь к ранее упомянутым робототехническим системам внешнего контроля, используемым в Москве, их функционал можно расширить для поддержки управления недвижимостью. Речь идёт об инспекционных дронах и наземных колёсных (а также более приспособленных для города шагающих) платформах. Их возможности по выявлению таких явлений, как скопление осадков зимой или признаки разрушения элементов, значительно выше, чем у человека-наблюдателя. Наблюдение людьми из-за множества факторов (невнимательность, потеря концентрации на привычных объектах и т. д.) может не отражать реальное положение дел. В результате рискованная ситуация может быть выявлена несвоевременно, что приведёт к негативным последствиям. В то же время техническая аналитика, основанная на ряде параметров, может выделить и сконцентрировать внимание человека строго на потенциально

опасных участках. Примечательно, что для объектов культурного наследия этот аспект особенно важен. Например, разрушение или неконтролируемый сход снега и льда зимой способны нанести непоправимый вред объекту или привести к его полной утрате. Разумеется, подобные системы наиболее эффективны на объектах значительной площади, однако их централизованное создание позволит сформировать комплекс из нескольких автономных объектов с точечной передачей собранной информации. Это позволит, в том числе, не только осуществлять эксплантацию меньшими силами (за счёт агрегирования зон), но и формировать цифровой двойник объекта, фиксирующий динамику его износа. Постоянный мониторинг с помощью роботов создаст идеальную основу для прогнозного обслуживания, когда ремонт проводится до наступления серьёзных повреждений. В конечном счёте, интеграция таких систем кардинально повысит сохранность и эффективность имущественного комплекса города, особенно его бесценной исторической части.

Сегодня уже разрабатывается ряд робототехнических решений, направленных на поддержку территории крупных городских площадок и пространств. Данные системы отчасти аналогичны ранее упомянутым системам контроля периметра, но несут практическую функцию. Уже сегодня тестируются автономные коммунальные роботы-уборщики, представляющие собой безопасные беспилотные платформы, которые можно оснащать различными видами навесного коммунального оборудования. Эти машины способны своевременно, несмотря на погодные условия, очистить требуемые участки территории, доступные для них. В условиях дефицита кадров и ухудшающихся климатических условий они могут быть особенно эффективны, обеспечивая очистку критически важных объектов с меньшим риском невыхода на работу по тем или иным человеческим причинам [6]. Смежным преимуществом использования подобных систем является повышение привлекательности профессии коммунального работника. Ведь при их внедрении он становится не просто человеком, убирающим улицы, а оператором робототехнического комплекса, осуществляющего уборку под его контролем.

Аналогично уличным, существуют и роботизированные решения для внутренних помещений зданий. Однако, говоря об объектах культурного наследия и множестве не самых современных зданий, их внутреннее убранство зачастую не приспособлено для эффективной работы таких систем. Фактически, для автоматизированной уборки доступны лишь части зальных пространств или части парадных коридоров, а остальные помещения являются труднодоступными. При этом, касательно фасадных частей зданий, нельзя не упомянуть роботов для очистки окон. Хотя на данном этапе развития технологий они ещё не могут обеспечить безупречную чистоту стекла, в обозримом будущем подобные роботы позволят проводить более регулярную и безопасную очистку исторических окон значительных размеров. Из-за их масштаба и сложности работ, которые, по сути, являются высотными (поскольку высота часто превышает два метра), каждая такая чистка требует значительных финансовых ресурсов. Это особенно затруднительно для не самых популярных исторических объектов. Единоразовое оснащение их подобными системами позволяет оптимизировать систематические затраты на содержание, тем самым повышая эффективность эксплуатации.

База для интеграции систем. Упомянутые системы ассистирования управлению недвижимым имуществом уже на текущем этапе можно интегрировать в единый комплекс с помощью технологий интернета вещей [7]. Фактически, подобные технологии для автоматизации быта уже постепенно внедряются в жилые помещения и широко известны под названием «Умный дом». Разумеется, в бытовом контексте они носят более прикладной характер (например, автоматическое открытие штор или включение освещения), однако их дальнейшее развитие и насыщение более совершенными технологиями открывает перспективы для повышения эффективности управления, в том числе и государственной недвижимостью. Это позволит

централизованно контролировать состояние объектов, оптимизировать ресурсопотребление и прогнозировать необходимость ремонтных работ. Таким образом, переход от точечных решений к комплексной экосистеме создаст возможности для развития отрасли управления недвижимостью. Помимо создания единого центра управления, интернет вещей обеспечивает возможность оперативного мониторинга, фиксации и реагирования на внештатные ситуации, износ элементов или иные заранее заданные задачи. По сути, промышленный интернет вещей представляет собой управляющий центр, который координирует работу всех подключённых к нему автономных устройств [8]. Оснастив объект комплексом датчиков и настроив триггеры реагирования, можно автоматизировать широкий спектр процессов – от отправки техника для замены перегоревшей лампы или уборки снега у входа до тушения возгорания на ранней стадии или блокировки дверей в случае угрозы террористического акта, одновременно снижая вероятность ложных срабатываний.

Разумеется, делегирование таких особенно важных функций системам интернета вещей сопряжено с очевидными рисками, связанными с потенциальным взломом. В связи с этим необходимо обеспечить высокий уровень защиты системы как от внешнего, так и от внутреннего несанкционированного доступа, что требует активного развития отечественных решений в области кибербезопасности. Несмотря на схожие риски, уже сегодня алгоритмическими системами управляются банковский сектор, телекоммуникации и множество прикладных сервисов от заказа такси до доставки еды. Сбои в этих системах несут отнюдь не локальные, а общесоциальные риски, в отличие от описанных выше. Тем не менее, эти технологии активно внедряются и развиваются. Стоит отметить, без серьёзных сбоев. Таким образом, роботизация управления имуществом, учитывая его определённую локальность, не создаёт значительных рисков, превышающих текущий уровень развития технологий общества, но при этом позволяет значительно улучшить ключевые показатели эффективности использования объектов [9].

В перспективе возможна доработка систем интернета вещей с помощью искусственного интеллекта, что позволит добиться большей автоматизации и расширить спектр триггеров для реагирования. Подобные решения могут быть особенно востребованы для объектов культурного наследия, поскольку они позволят не только увеличить скорость реакции на разрушительные факторы, но и обеспечить строгий контроль за процедурами по сохранению объектов [10]. Кроме того, такие системы обеспечат ответственным лицам более вариативное управление объектом: достаточно будет сформулировать задачу для системы, а затем получить отчёт о её выполнении. При этом следует отметить, что существующие на сегодняшний день системы на основе искусственного интеллекта имеют два основных риска, препятствующих их широкому внедрению. Первый – это безопасность и надёжность, поскольку даже без внешнего вмешательства такие системы могут выдавать некорректные результаты. Второй – высокая стоимость разработки и поддержания функционирования. В настоящее время для работы искусственного интеллекта, способного реализовывать указанные функции, требуется значительный парк высокопроизводительного оборудования и большие вычислительные мощности, что на данном этапе скорее снижает общие показатели эффективности потенциальной роботизации системы управления недвижимостью [11]. Разумеется, в будущем эти проблемы могут быть решены. Однако, учитывая уже реализованные решения, наиболее эффективным представляется проведение теоретических расчётов повышения эффективности непосредственно на их основе. Перспективы развития технологии будут рассмотрены отдельно.

Архитектура интеграции. Исходя из описанных выше технологий, можно сформировать следующую концепцию возможной цифровизации-роботизации управления недвижимым объектом культурного наследия (рисунок 1).

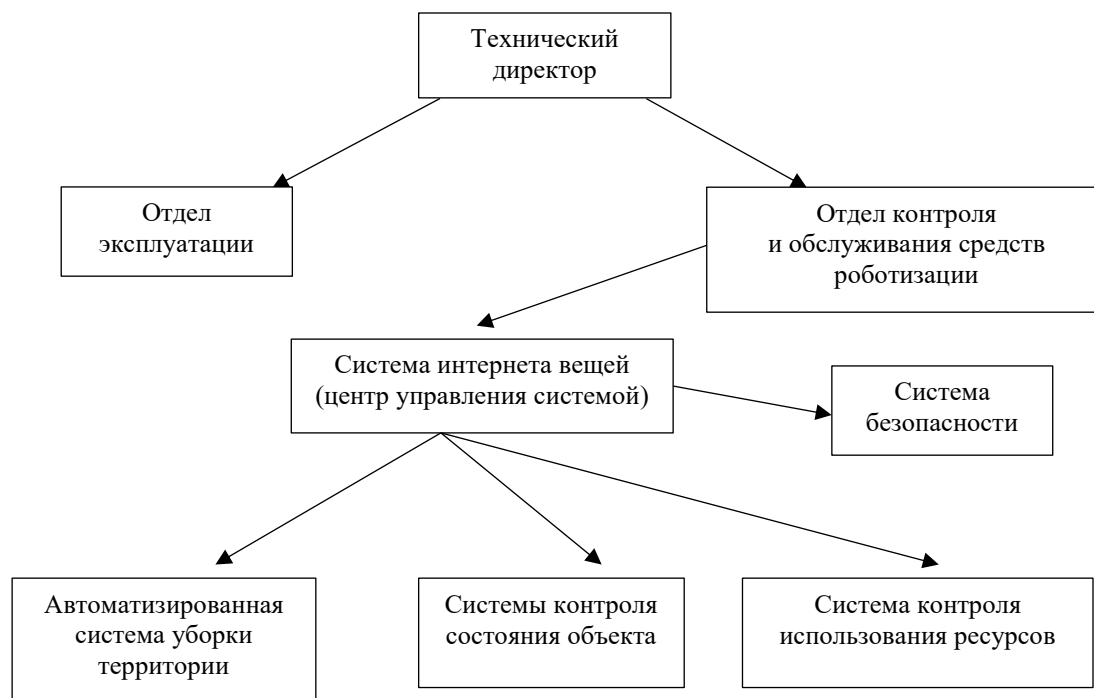


Рисунок 1 – Архитектура роботизации управления недвижимостью
Figure 1 – Architecture of real estate management robotics

На первый взгляд может показаться, что подобная инициатива создаёт исключительно дополнительную нагрузку на систему и является излишней надстройкой. Однако стоит учитывать тот факт, что, в отличие от сотрудников, выполняющих подобные операции сегодня, автоматизированные системы способны к непрерывному функционированию и обладают более высоким уровнем безаварийности в связи с отсутствием болезней и других человеческих факторов. Соответственно, такие системы могут работать в том числе в ночное время и в выходные дни, за счёт чего повышается их коэффициент полезного действия. С каждым годом стоимость трудовых ресурсов растёт под влиянием множества факторов, в то время как стоимость роботов, даже с учётом инфляционного давления, снижается. При продолжении указанной тенденции стоимость оперативного труда низкоквалифицированных кадров будет соразмерна, а возможно, и выше стоимости обслуживания системы и обеспечивающего её персонала, так как фактически один инженер, при оснащении апробированными робототехническими системами, способен обслуживать до 20-25 подобных комплексов. Исходя из собственного опыта эксплуатации государственного недвижимого имущества, имеющего статус культурного наследия, можно сказать, что, хотя данные системы и имеют значительный срок окупаемости, текущий рост стоимости рабочей силы и её не значительный объём на рынке труда будет способствовать его сокращению.

В качестве примера, более простого, чем рассматриваемые системы, можно привести следующий: для обеспечения очистки кровли объектов в зимний период с учётом её сложной структуры требовалось заключать договор подряда стоимостью двести шестьдесят тысяч рублей ежемесячно или пользоваться разовыми услугами по очистке стоимостью сорок тысяч рублей за выезд. Это было необходимо для исполнения правил благоустройства города Москвы и сохранения объекта культурного наследия. После установки автоматической системы подогрева кровли и водостоков стоимостью четыре миллиона девятьсот восемьдесят тысяч рублей дополнительное привлечение

специализированного персонала в течение осенне-зимнего сезона более не потребовалось. Таким образом, без учёта роста стоимости указанных услуг, данная система окупается за четыре года. При этом отпала необходимость в организации работ и обеспечении безопасности людей, осуществляющих очистку, а также в контроле за сроками и регламентом её исполнения. Система самостоятельно фиксирует накопление снега и осуществляет его стапливание по всей площади кровли. Помимо этого, на данный момент планируется расширение данной системы, основанной на интернете вещей, в сторону контроля потребления коммунальных ресурсов. Это вызвано случаем скрытой протечки на объекте, которая могла повлечь за собой утрату части элементов объекта культурного наследия. Протечка не была видна визуально и была обнаружена только при очередном снятии показаний с прибора учёта. Лишь экстренные меры позволили предотвратить серьёзные последствия для целостности фундамента объекта культурного наследия.

Выводы

Технологии роботизации и цифровизации продолжают развиваться, создавая всё более удобные и дешёвые способы, позволяющие повышать эффективность множества процедур. Уже сегодня, несмотря на их стоимость, возможно начать их постепенное внедрение, что снимет нагрузку и минимизирует риски при эксплуатации объектов недвижимого имущества, в особенности имеющего статус объекта культурного наследия. Безусловно, сегодня проблематично добиться быстрой окупаемости указанных систем. Однако не все стратегические решения позволяют увидеть эффект здесь и сейчас. При этом на длительной дистанции подобные системы позволяют не только обеспечить эффективное управление, но и создать условия для комфортной эксплуатации объектов всеми пользователями, а также высвободить человеческие ресурсы для более важных и квалифицированных задач. Кроме того, требуется учесть тот факт, что их внедрение позволит получать оперативные и точные данные о множестве параметров объектов. Это даст возможность сформировать обширную актуальную базу как для управления, так и для осуществления контроля. В части использования имущества можно будет отслеживать его целевые показатели, а для объектов культурного наследия – контролировать их сохранность. Разумеется, требуется учесть риски, которые несёт подобное внедрение, и применять достаточные меры для их минимизации.

Исходя из вышеописанного, необходимо обеспечить активную интеграцию новых технологических решений в эксплуатацию объектов культурного наследия. Уже сегодня существует достаточная технологическая база и опыт подобных интеграций в сфере управления объектами. Данные инструменты способны повысить эффективность эксплуатации, создать стратегическое преимущество для развития новых технологий в будущем – в том числе за счёт формирования инновационной среды – а также снизить затраты на реализацию контрольно-надзорной деятельности. Последнее достигается через создание единой мониторинговой базы показателей объектов государственной недвижимости, особенно в части объектов культурного наследия.

Список источников

1. Поярков Р. А. Искусственный интеллект как инструмент оптимизации процессов принятия управленческих решений в системе государственной службы РФ // Общество: политика, экономика, право. 2025. С. 78-83. <https://doi.org/10.24158/per.2025.2.9>.
2. Рожков Е. В. Институциональная теория и процессы цифровизации недвижимого государственного имущества (на региональном уровне) // Вестник Пермского

национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. С. 248-259. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.19>.

3. Шишова О. П. Обзор изменений нормативных требований к установлению зон охраны объектов культурного наследия // Вестник национального исследовательского института культурного наследия. 2025. С. 71-94. <https://doi.org/10.24412/3034-4557-2025-15-71-94>.

4. Парламентские слушания на тему «Сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации: программный подход и законодательное обеспечение». Информационное агентство ТАСС. 2024. URL: <https://tass.ru/kultura/22620485>.

5. Винокуров Л. Л., Годин В. В., Терехова А. Е., Тоноян С. П. Анализ российского рынка программных продуктов управления недвижимостью // E-Management. 2023. С. 38-50. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-1-38-5>.

6. Волков Р. В. Применение гис для управления недвижимостью // Вектор ГеоНаук. 2022. С. 40-48. <https://doi.org/10.24412/2619-0761-2022-4-40-48>.

7. Дорожилова Е. С. Влияние цифровых технологий на управление недвижимостью: экономический анализ и перспективы развития // Холодная наука. 2024. С. 68-75. EDN: HNBSAI.

8. Мосин А. Н. Цифровизация рынка недвижимости: преимущества и риски // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2023. С. 51-58. https://doi.org/10.52210/2224669X_2023_2_51.

9. Клименко К. Е., Котляревская А. В., Котляревский А. А. Применение информационных систем на всех этапах жизненного цикла объекта недвижимости // Экономика строительства. 2025. С. 498-500. <https://doi.org/10.24412/0131-7768-2025-1-298-501>.

10. Шиляев А. С. Оценка эффективности системы управления в сфере недвижимости // Прогрессивная экономика. 2024. С. 160-169. <https://doi.org/10.54861/27131211-2024-4-160>.

11. Дудихин В. В., Кондрашов П. Е. Методология использования больших языковых моделей для решения задач государственного и муниципального управления по интеллектуальному реферированию и автоматическому формированию текстового контента // Электронный вестник. 2024. № 105. С. 169-179. <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-105-2024-169-179>.

Информация об авторе

Я. С. Захаров – аспирант.

Information about the author

Ya. S. Zakharov – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.08.2025; одобрена после рецензирования 07.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 26.08.2025; approved after reviewing 07.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 79-90.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):79-90.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 332.02, 332.1
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17286209>

ЭВОЛЮЦИЯ ПРОГРАММНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СЕВЕРНЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ

Дилмурад Батырджанович Яхьяев¹, Людмила Васильевна Воронина²

^{1,2}Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова,
Архангельск, Россия

¹dilmurad-92@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3650-3924>

²Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики имени
академика Н. П. Лаверова Уральского отделения Российской академии наук,
Архангельск, Россия, ludmila.science@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3607-0687>

Аннотация. Исследование направлено на изучение развития программного регулирования в сфере цифровизации в северных регионах страны, которое в данном направлении сильно дифференцировано. Путём проведения компаративного анализа и контент-анализа программных документов федерального и регионального уровней управления определены основные приоритеты и этапы цифровизации на Севере России. На первом этапе – этапе информатизации, который реализовывался в 2014-2020 годах, на региональном уровне управления была решена часть задач по совершенствованию государственного управления на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий. Второй этап характеризуется цифровой трансформацией экономики и социальной сферы в 2020-2024 годах. Третий этап является перспективным и направлен на формирование полюсов цифрового роста, который будет реализовываться в 2024-2030 годы. Отмечается, что унифицированные на федеральном уровне управления проектные решения не всегда актуальны для отдельных северных регионов и необходимо учитывать особенности развития территорий. Полученные результаты могут быть применены при разработке новых и корректировке действующих документов стратегического планирования, направленных на развитие северных регионов России.

Ключевые слова: цифровизация, программное регулирование, северный регион, этап, государственное управление, трансформация, информатизация, инфраструктура

Финансирование: работа выполнена в рамках темы ФНИР «Адаптация арктических социо-эколого-экономических систем к условиям динамично меняющейся среды как основа повышения инвестиционной привлекательности регионов российской Арктики», № 125021902573-9.

Для цитирования: Яхьяев Д. Б., Воронина Л. В. Эволюция программного регулирования цифровизации в северных регионах России // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 79-90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17286209>.

Original article

EVOLUTION OF DIGITALIZATION REGULATORY PROGRAMS IN THE NORTHERN REGIONS OF RUSSIA

Dilmurad B. Iakhiaev¹, Lyudmila V. Voronina²

^{1,2}Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

¹dilmurad-92@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3650-3924>

²N. Laverov Federal Center for Integrated Arctic Research of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Arkhangelsk, Russia, ludmila.science@yandex.ru,
<https://orcid.org/0000-0003-3607-0687>

Abstract. This study examines the development of regulatory programs for digitalization in Russia's northern regions, which exhibit significant differentiation in this area. Through comparative and content analysis of federal and regional management program documents, the main priorities and stages of digitalization in Northern Russia have been identified. The first stage, the informal one, which took place from 2014 up to 2020, saw regional management address some tasks in improving public administration through information and telecommunication technologies. The second stage dated from 2020 up to 2024 is characterized by the digital transformation of the economy and social sphere. The third stage dated from 2024 up to 2030 is prospective, focusing on the formation of digital growth poles. It is noted that project solutions unified at the federal level are not always relevant for individual northern regions, and regional development specificities must be considered. The findings can be applied to the development of new and the adjustment of existing strategic planning documents aimed at the development of Russia's northern regions.

Keywords: digitalization, regulatory programs, northern region, stage, public administration, transformation, informatization, infrastructure

Funding: this work was carried out within the framework of the FSRW topic "Adaptation of Arctic socio-ecological-economic systems to dynamically changing environment as a basis for increasing the investment attractiveness of the regions of the Russian Arctic," No. 125021902573-9.

For citation: Iakhiaev D. B., Voronina L. V. Evolution of digitalization regulatory programs in the northern regions of Russia // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112): 79-90. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17286209>.

Введение

Северные и арктические регионы играют важную роль в устойчивом социально-экономическом развитии Российской Федерации, так как обладают серьёзным ресурсно-производственным, интеллектуальным и транспортным потенциалом. Однако реализация имеющегося потенциала ограничивается негативными тенденциями социально-экономического развития данного макрорегиона. А именно, сокращается количество хозяйствующих субъектов, сохраняются высокий уровень оттока населения трудоспособного возраста и низкие темпы транспортной освоенности территорий. Отдельным аспектом негативных тенденций является низкий уровень цифровизации северных регионов, что приводит к дифференциации субъектов Российской Федерации по уровню социально-экономического развития, а также появлению цифрового неравенства.

В настоящее время в отечественной литературе представлено достаточно работ, затрагивающих отдельные аспекты программного регулирования цифровизации северных регионов. Так, Е. Н. Богданова и другие анализируют направления цифровой трансформации регионального развития в контексте инновационного развития

сельских территорий отдельных арктических регионов. Авторы рассматривают проекты и мероприятия, реализуемые в рамках государственных программ Архангельской области за период с 2018 года по 2024 год, и показатели, характеризующие уровень цифровизации Архангельской области и Ненецкого автономного округа за период с 2007 года по 2022 год. В результате исследователи приходят к выводу о необходимости повышения цифровой грамотности сельского населения. Также в своей работе авторы указывают на невозможность оценки реального разрыва в степени использования цифровых технологий между городскими и сельскими территориями исследуемых регионов [1].

Другая группа североведов изучает направления цифровой трансформации Республики Коми путём проведения обзора нормативных правовых документов, отражающих эволюцию программного регулирования цифровизации сферы здравоохранения и общего образования. Авторы рассматривают цифровую зрелость выбранных сфер путём анализа динамики прогнозных показателей и проектов, указанных в Стратегии и Программе цифровой трансформации Республики Коми на период 2021-2024 годы [2]. Н. В. Дядик и А. Н. Чапаргина также изучают региональные проекты и приоритетные сферы цифровизации в арктических субъектах РФ для оценки доступности качественного образования в условиях цифровой трансформации [3].

Обзор научной литературы показал, что в представленных исследованиях не рассматриваются все северные регионы России в совокупности. Также исследователями не изучается весь период реализации региональных программ цифровой трансформации, только отдельные этапы. Анализ краткосрочных этапов цифровизации не предоставляет возможность оценить реализуемость ключевых приоритетов государства по укреплению цифровой экономики северного макрорегиона и арктических территорий. Вышесказанное обосновывает актуальность настоящего исследования.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является определение этапов в эволюции программного регулирования процессов цифровизации в северных регионах России. Для достижения цели авторами были определены следующие задачи. Во-первых, определить основные программные и стратегические документы федерального уровня управления, в которых отражены значимость и необходимость ускоренного внедрения цифровых технологий. Во-вторых, сформировать перечень программ, направленных на цифровое развитие в северных регионах страны. В-третьих, выявить основные приоритеты цифровой трансформации в северных субъектах России за весь период действия программного регулирования (в некоторых регионах, начиная с 2014 года) и определить их соответствие федеральной повестке.

Методы исследования

Исследование проведено с помощью компаративного анализа научных исследований по оценке программного регулирования в сфере цифровизации, контент-анализа программных документов, реализованных ранее и действующих в настоящее время, с целью цифрового развития территорий, а также ретроспективного и проспективного анализа ключевых направлений цифровой трансформации северных субъектов страны.

Результаты исследования и их обсуждение

Одним из аспектов цифрового развития региона выступает взаимодействие органов государственной власти и населения в электронной форме. С одной стороны, это является критерием развития инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий, то есть наличия технической возможности, с другой стороны, это говорит об обеспеченности населения качественным интернетом. Данные факторы играют немаловажную роль в интеграции населения отдалённых поселений в цифровое пространство региона. На рисунке 1 представлены тенденции изменения доли населения северных регионов и России в целом, которое использует механизм получения государственных (муниципальных) услуг в электронной форме.

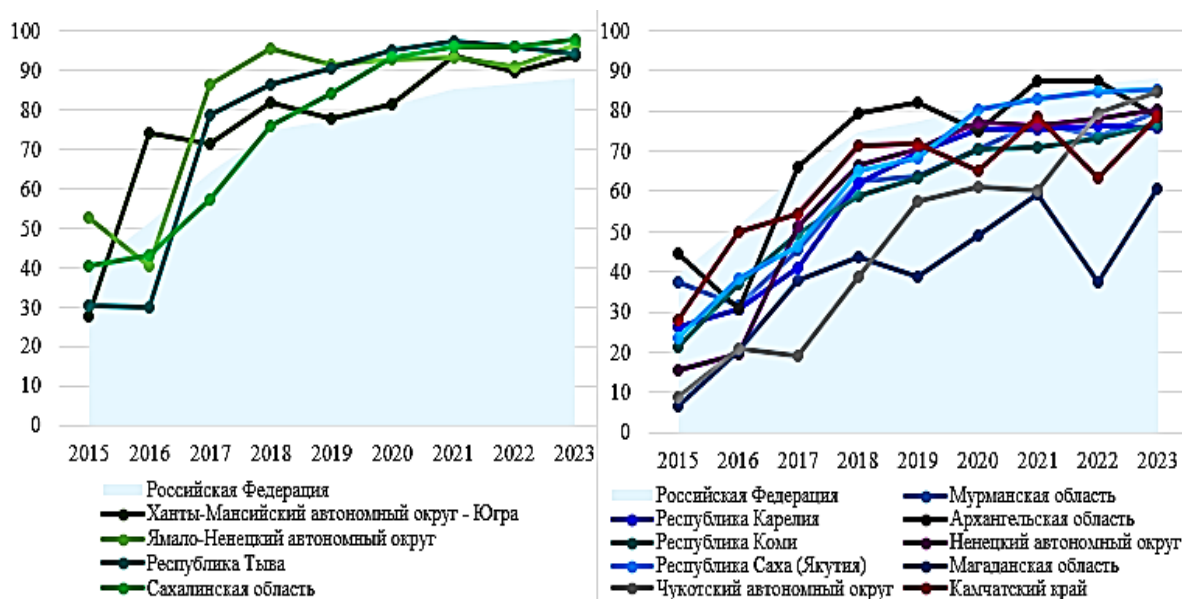


Рисунок 1 – Доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме

Figure 1 – The proportion of citizens using the mechanism of obtaining state and municipal services in electronic form

Исходя из анализа данных, представленных на рисунке 1, можно сделать вывод, что наблюдается тенденция к росту рассматриваемого показателя во всех северных субъектах, как и в целом по стране. Однако лишь в 4 из 13 регионах доля граждан, получающих государственные и муниципальные услуги в электронном виде, находится чуть выше среднероссийских значений по состоянию на 2023 год. В остальных субъектах значение данного показателя уступает значениям в среднем по России.

Для выявления причин негативных тенденций по первому показателю необходимо проанализировать обеспеченность регионов техническими возможностями для взаимодействия населения и органов власти. На основе данных федеральной службы государственной статистики (Росстат) авторами был рассчитан показатель протяжённости каналов, образованных цифровыми системами передачи данных, учитывающий площадь территории субъектов. Данный показатель, по мнению авторов, характеризует пространственную цифровую освоенность регионов, так как протяжённость и плотность таких каналов формирует техническую основу для цифровизации населения, государства и организаций.

Анализ уровня рассчитанного авторами показателя, продемонстрированного на рисунке 2, позволяет сделать вывод о том, что плотность каналов, образованных цифровыми системами передачи данных, в 2023 году во всех северных субъектах ниже, чем в среднем по стране.

Наиболее низкие значения показателя наблюдаются в Ненецком автономном округе и трёх дальневосточных регионах – Чукотском автономном округе, Магаданской области и Республике Саха (Якутия). Важность такого показателя обосновывается спецификой территориально-организационного устройства северных регионов: высокий уровень урбанизации, низкая плотность транспортных путей, наличие территорий с вечномёрзлыми и сезонномёрзлыми грунтами и островных заселённых территорий, низкий уровень их заселённости.

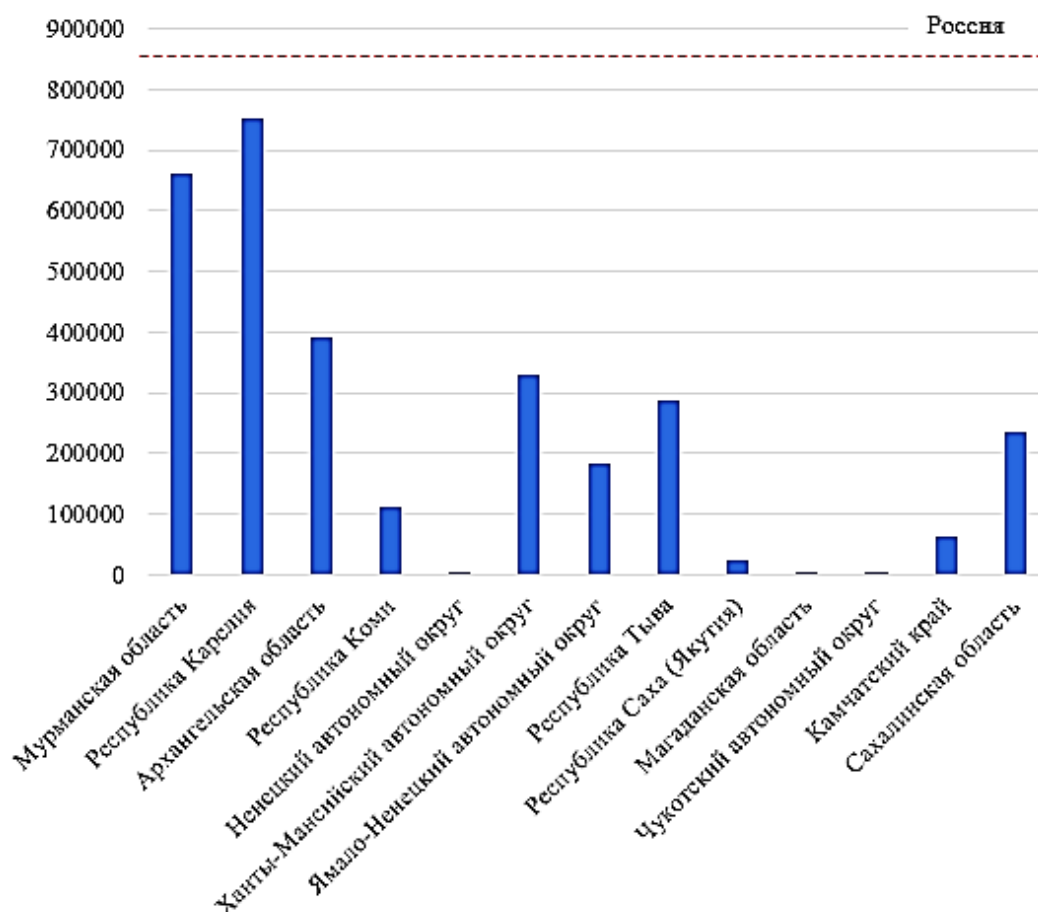


Рисунок 2 – Плотность каналов, образованных цифровыми системами передачи, в 2023 году, канало-километр на тыс. км²

Figure 2 – Density of channels formed by digital transmission systems in 2023, channel-kilometer per thousand km²

Значимость и необходимость ускоренной цифровизации и внедрения цифровых технологий в отрасли экономики и социальную сферу отражена в таких национальных стратегических документах, как: Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике [4], Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года [5], Государственная программа «Социально-экономическое развитие АЗРФ» [6] и федеральные проекты и программы. Согласно основам государственной политики, одной из задач в сфере развития Арктической зоны является формирование и модернизация первичных элементов цифровой инфраструктуры, включая волоконно-оптические линии связи и средства постоянного комплексного космического мониторинга, которые должны обеспечить население и хозяйствующие субъекты услугами связи и покрыть сухопутную территорию Российской Арктики, акваторию Северного морского пути. Соответственно, одним из критериев эффективности реализации государственной политики выступает обеспеченность домохозяйств доступом к высокоскоростному и безопасному интернету. Этот же критерий выступает целевым показателем в рамках реализации Стратегии развития Арктической зоны РФ. Развитие цифровой инфраструктуры, разработка и внедрение цифровых решений указаны в данном документе в качестве основных направлений в сфере социального развития. Исходя из приоритетов государственной политики и Стратегии развития Арктической зоны РФ в 2021 году, была разработана Государственная программа

«Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации». Реализация комплексной государственной программы предполагает экономическое (привлечение инвестиций и стимулирование предпринимательской деятельности) и социальное (совершенствование социальной и иной инфраструктуры) развитие арктических территорий. Первоочерёдными задачами в программе указано развитие центров экономического роста субъектов Арктической зоны РФ. Таким образом, можно сделать выводы, что документами стратегического планирования и государственной программой обозначается важность внедрения процессов цифровизации, поскольку цифровизация территорий создаёт фундаментальные условия как для повышения качества жизни населения во всех аспектах, так и для развития предпринимательского сообщества.

С 2025 года началась реализация масштабной государственной инициативы, направленной на цифровую трансформацию России и развитие экономики, основанной на данных, – национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Национальный проект включает в себя 9 федеральных проектов: инфраструктура доступа к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»; цифровые платформы в отраслях социальной сферы; искусственный интеллект; цифровое государственное управление; отечественные решения; прикладные исследования и перспективные разработки; инфраструктура кибербезопасности; кадры для цифровой трансформации; государственная статистика. Федеральные проекты и программы направлены на гармонизацию цифрового неравенства макрорегионов и регионов, так как это приводит к ряду негативных последствий: диспропорции социально-экономического развития, ухудшение конкурентоспособности и привлекательности отдельных территорий [7]. Обеспеченность населения и организаций северных регионов доступом к высокоскоростному интернету, цифровым технологиям и сервисам выступает ключевой задачей федеральных органов власти.

Основываясь на федеральных стратегических приоритетах, северные и арктические субъекты России разрабатывают и реализуют региональные стратегические и программные документы. По мнению авторов, анализ региональных программных документов позволит провести ретроспективный и проспективный анализ ключевых направлений цифровой трансформации северных территорий, определить уровень согласованности региональных решений с федеральной повесткой и основные административно-правовые барьеры.

Авторами проанализированы государственные программы цифровой трансформации северных регионов России, результаты представлены на рисунке 3 (составлено на основе [8-28]).

Северными субъектами реализуются в период 2014-2035 годы одновременно несколько государственных программ, которые, в свою очередь, нацелены на развитие информационной (цифровой) среды и цифровую трансформацию ключевых отраслей экономики и социальной сферы. Исключением является Камчатский край, Чукотский автономный округ, Магаданская и Архангельская области, которые реализуют одну государственную программу. Однако стоит отметить, что в данных субъектах ведомственные программы и проекты включают в себя отдельные аспекты цифровизации. Изучаемые программные документы были разработаны на различные сроки реализации, часть программ по формированию информационного общества были завершены в 2020, 2022, 2024 годах. На основе контент-анализа документов авторами были выявлены и определены этапы государственного регулирования цифровизации северных регионов (рисунок 3).

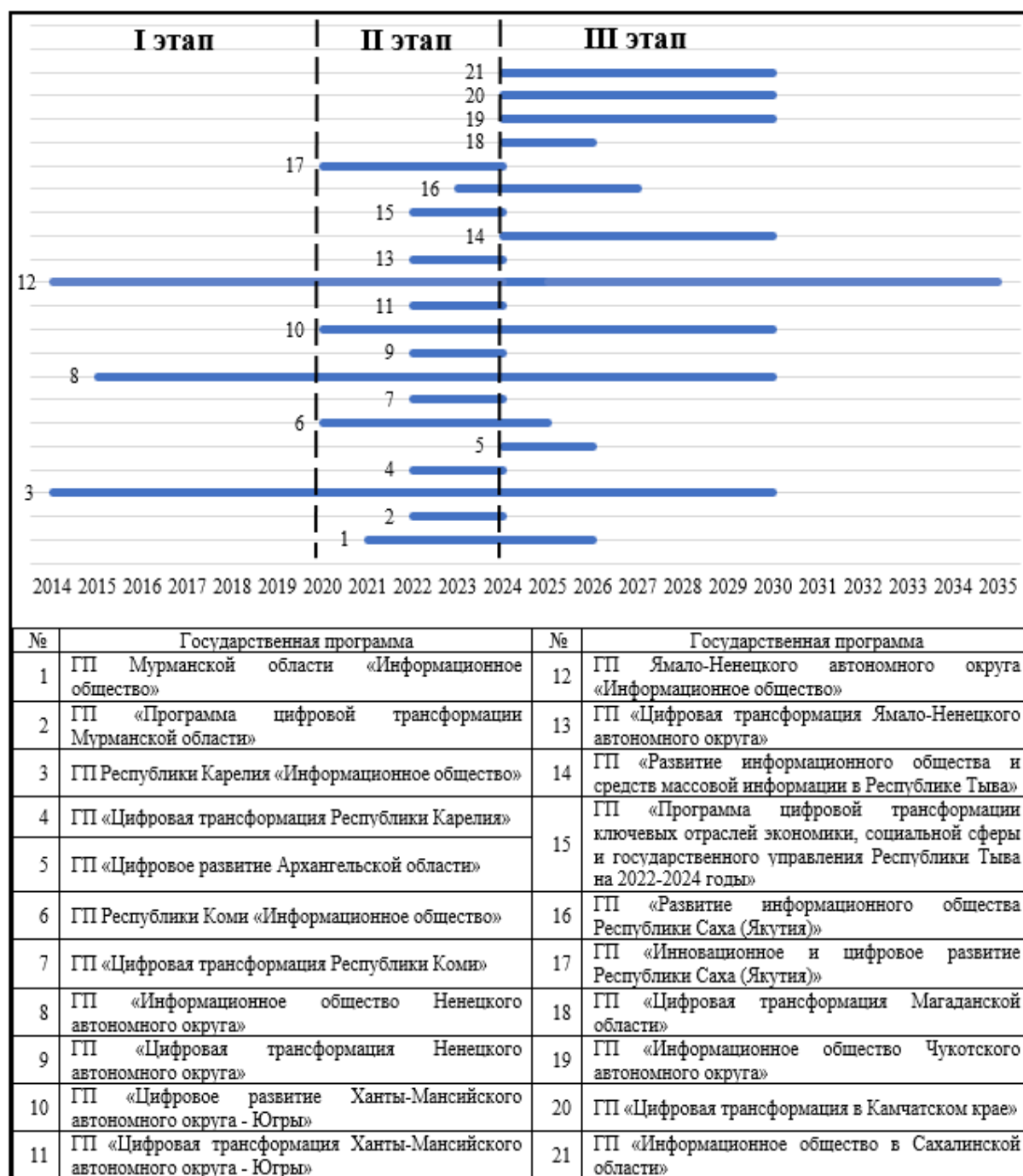


Рисунок 3 – Поэтапная эволюция программного регулирования цифровизации северных регионов (по состоянию на 20.08.2025)

Figure 3 – Step-by-step evolution of programmatic regulation of digitalization in the northern regions (as of 08/20/2025)

Таким образом, эволюция программного регулирования цифровизации северных регионов представлена тремя этапами. На первом этапе (этап информатизации – 2014-2020 годы) на региональном уровне управления была решена часть задач по совершенствованию государственного управления на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий. Развитие информационных технологий и связи, разработка и внедрение информационных систем в различных сферах (здравоохранение, образование, транспорт и т. д.), предоставление

государственных и муниципальных услуг в электронной форме, покрытие сотовой связью густонаселенных территорий региона, создание сети многофункциональных центров, строительство волоконно-оптических линий связи, формирование электронного правительства и др.

Второй этап программного регулирования пришёлся на 2020-2024 годы – этап цифровой трансформации отраслей экономики и социальной сферы. Данный этап сопровождался обновлением реализуемых региональных программ по развитию информационного общества и принятием новых программ по цифровой трансформации отраслей экономики и социальной сферы, согласно стратегическим направлениям в области цифровой трансформации, определённых Правительством Российской Федерации и Национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации». Программы цифровой трансформации решали ключевые проблемы: низкий уровень сопряжённости информационных систем разных уровней и ведомств, высокая зависимость ключевых отраслей экономики от зарубежных цифровых решений. Период 2020-2024 годы можно охарактеризовать интенсивным развитием отечественных цифровых технологий, платформенных решений и сервисов. В том числе, импульсом послужили технологические санкции, введённые в отношении Российской Федерации с 2022 года.

Результаты цифровизации государственного управления в период 2014-2020 годы показали необходимость цифровой трансформации отраслей экономики в кратчайшие сроки. Многие отечественные авторы определяют цифровизацию северных регионов как фактор их экономического и промышленного развития. Так, например, А. В. Козлов и другие выделяют цифровую трансформацию бизнес-процессов предприятий как ключевую задачу в период реиндустриализации и технологической модернизации [29].

В связи с этим проекты, реализуемые в рамках государственных региональных программ цифровой трансформации северных регионов, были направлены как на социальную сферу, так и на ключевые отрасли экономики: образование и наука; здравоохранение; развитие городской среды; транспорт и логистика; государственное управление; социальная сфера; туризм; безопасность; промышленность; экология и природопользование; кадровое обеспечение цифровой экономики; строительство; сельское хозяйство; физическая культура и спорт; культура; энергетическая инфраструктура; торговля; информационная безопасность; информационно-телекоммуникационная инфраструктура.

Спецификой северных территорий является неустойчивая природная экосистема, которая наиболее подвержена рискам возникновения техногенных катастроф. В последние годы в научной литературе увеличилось количество исследований, затрагивающих вопросы обеспечения экологической безопасности Арктики и Севера путём разработки и внедрения отечественных цифровых технологий в добывающие и иные отрасли. Именно цифровизация добывающих отраслей посредством применения инновационных решений позволит снизить риски при интенсивном освоении уникальных месторождений. Аспекты экологической безопасности нашли своё отражение в проектах государственных программ, реализуемых в Мурманской области, Республике Карелия, Республике Коми, Ненецком автономном округе, Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, Ямало-Ненецком автономном округе и Республике Тыва.

Другим аспектом устойчивого развития северных регионов выступает «цифровая безопасность», как составляющая устойчивости цифровых экосистем для всех категорий акторов и стейкхолдеров. Зарубежные авторы в качестве направлений обеспечения цифровой безопасности рассматривают цифровую связь, доступность информации и цифровых услуг, цифровую грамотность [30]. Эти направления

являются приоритетными в рамках программного регулирования цифровизации и развития информационного общества на Севере. Для этого на региональном уровне управления начали активно внедрять современные цифровые технологии: квантовые технологии, искусственный интеллект, системы распределённого реестра, технологии беспроводной связи, новые производственные технологии, сенсорика, облачные технологии, технологии сбора и обработки больших данных, технологии информационного моделирования, технологии пространственного анализа и моделирования.

Третий этап программного регулирования цифровизации северных регионов (этап формирования полюсов цифрового роста) осуществляется в период 2024-2030 годы. Необходимость развития цифровой инфраструктуры в северных регионах учёные обосновывают существующим цифровым разрывом и усиливающимся эффектом изоляции, которые являются барьерами для взаимодействия местных сообществ как друг с другом, так и с другими потребителями объектов цифровой инфраструктуры. В связи с этим, в рамках третьего этапа программного регулирования предполагается активная разработка и внедрение региональных платформенных решений и сервисов, используемых для взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления, населения и бизнеса. Интенсивное использование цифровых технологий выступает фактором успешной интеграции широкого круга стейкхолдеров и пользователей в региональные цифровые экосистемы.

Доступ к интернету в северном регионе остаётся неравномерным и труднодоступным. Основным ограничивающим фактором является необходимость значительных инвестиционных вложений для создания инфраструктуры, при том, что количество потенциальных клиентов провайдеров сильно ограничено. Таким образом, пространственная цифровая освоенность территорий для северных регионов остаётся актуальной задачей на период 2024-2030 годы, что нашло отражение в национальном проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в рамках федерального проекта «Инфраструктура доступа к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"».

Особое внимание в северных регионах уделяется реализации проекта «Кадры для цифровой экономики», так как негативные тенденции по оттоку квалифицированных трудовых ресурсов требуют комплексных решений. Существуют меры поддержки по сохранению цифровых кадров в регионах и привлечению новых. Так, например, реализация льготной программы «Арктическая ипотека», направленная на получение ипотечного кредита с целью приобретения или строительства жилья в Арктической зоне Российской Федерации под ставку 2 %, не распространяется на все северные регионы и отдельные территории, так как эти территории не относятся к Арктической зоне страны. Это приводит к усилению действующих центров роста, то есть крупных городов и агломераций, однако не создаёт предпосылки для формирования новых полюсов – населённых пунктов, как правило, монопрофильных, с низкой численностью населения.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эволюция программного регулирования цифровизации северных регионов проходит в три этапа. Первый этап (этап информатизации) реализовывался в период 2014-2020 годы, второй этап (этап цифровой трансформации) затрагивал период 2014-2020 годы, третий этап (этап формирования полюсов цифрового роста) начался в 2024 году и будет осуществляться до 2030 года. Проекты краткосрочных программ цифровой трансформации северных регионов на втором этапе коррелируются с федеральной повесткой и реализуются совместно с соответствующими ведомствами. Однако унифицированные на федеральном уровне управления проектные решения не всегда актуальны

для отдельных северных регионов. В связи с этим необходимо учитывать следующие особенности регионов Севера при разработке и реализации национальных стратегических инициатив. Во-первых, территориально-организационное устройство северных территорий, включая низкую плотность населения, особую систему расселения, обширные зоны вечной мерзлоты. Во-вторых, структуру валового регионального продукта и экономическую активность хозяйствующих субъектов. В-третьих, негативную демографическую ситуацию и специфику формирования кадрового потенциала. Полученные результаты могут быть учтены при разработке новых и корректировке действующих документов стратегического планирования, направленных на развитие северных регионов России.

Список источников

1. Цифровая трансформация сельских территорий в условиях инновационного развития Западного сектора российской Арктики / Е. Н. Богданова, А. А. Сабуров, О. В. Минчук, А. С. Никифоров // Арктика и Север. 2024. № 57. С. 5-33. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2024.57.5>.
2. Дмитриева Т. Е., Куратова Л. А. Направления цифровой трансформации социосервисного пространства северного региона // Экономика региона. 2024. Т. 20, № 2. С. 492-505. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-2-10>.
3. Дядик Н. В., Чапаргина А. Н. Цифровизация в образовании и территориальная удалённость в российской Арктике: проблемы и перспективы // Арктика и Север. 2021. № 43. С. 144-160. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2021.43.144>.
4. Об основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года: Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г., № 164. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255>.
5. О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года: Указ Президента РФ от 26 окт. 2020 г., № 645. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45972>.
6. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»: постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2021 г., № 484. URL: <http://government.ru/docs/all/133682/>.
7. Куратова Л. А. Особенности стратегического планирования процессов цифровизации в России // Известия Коми научного центра УрО РАН. 2023. № 3(61). С. 15-22. <https://doi.org/10.19110/1994-5655-2023-3-15-22>.
8. Об утверждении государственной программы Мурманской области «Информационное общество»: постановление Правительства Мурманской области от 11 ноября 2020 г., № 785-ПП. URL: <https://it.gov-murman.ru/documents/programs/>.
9. Об утверждении региональной программы Мурманской области «Программа цифровой трансформации Мурманской области»: распоряжение Губернатора Мурманской области от 10 февраля 2023 г., № 36-РГ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064/>.
10. Об утверждении государственной программы Республики Карелия «Информационное общество»: постановление Правительства Республики Карелия от 15 июля 2014 г., № 227-П. URL: <https://adm.gov.karelia.ru/about/1349/>.
11. Об утверждении государственной программы Республики Карелия «Программа цифровой трансформации Республики Карелия»: распоряжение Правительства Республики Карелия от 27 декабря 2021 г., № 973р-П. URL: <http://kodeks.karelia.ru/api/show/465429524>.
12. Об утверждении государственной программы Архангельской области «Цифровое развитие Архангельской области»: постановление Правительства

Архангельской области от 10 октября 2019 г., № 549-пп. URL: <https://dvinaland.ru/budget/programs/27#cookies=yes>.

13. Об утверждении государственной программы Республики Коми «Информационное общество»: постановление Правительства Республики Коми от 29 октября 2019 г., № 507. URL: <https://adm.rkomi.ru/dokumenty/gosudarstvennaya-programma-respubliki-komi-informacionnoe-obshchestvo>.

14. Об утверждении государственной программы Республики Коми «Цифровая трансформация Республики Коми»: распоряжение Правительства Республики Коми от 28 июня 2022 г., № 259-р. URL: <https://base.garant.ru/404904409/>.

15. Об утверждении государственной программы Ненецкого автономного округа «Информационное общество Ненецкого автономного округа»: постановление Администрации НАО от 22 октября 2014 г., № 03-п. URL: <https://digital.adm-nao.ru/gosudarstvennaya-programma-neneckogo-avtonomnogo-okruga-informacionnoe/>.

16. Об утверждении региональной программы «Цифровая трансформация Ненецкого Автономного округа»: постановление Администрации НАО от 16 декабря 2021 г., № 338-п. URL: <https://docs.cntd.ru/document/578009951>.

17. О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Цифровое развитие Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 10 ноября 2023 г., № 565-п. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406926990>.

18. О внесении изменений в распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 02 июля 2021 г., № 359-рп «О Стратегии цифровой трансформации Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»: распоряжение Правительства ХМАО – Югры от 12 августа 2022 г., № 479-рп. URL: https://admoil.gosuslugi.ru/netcat_files/442/4581/519_gp.pdf.

19. Об утверждении государственной программы Ямало-Ненецкого автономного округа «Информационное общество»: постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 25 декабря 2013 г., № 1110-П. URL: <https://docs.cntd.ru/document/460284235>.

20. Об утверждении комплексной программы Ямало-Ненецкого автономного округа «Цифровая трансформация Ямало-Ненецкого автономного округа»: постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 28 декабря 2021 г., № 1237-П. URL: <https://diti.yanao.ru/documents/active/137187/>.

21. Об утверждении государственной программы Республики Тыва «Развитие информационного общества и средств массовой информации»: постановление Правительства Республики Тыва от 9 ноября 2023 г., № 826-р. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406943348?marker=64U0IK>.

22. Об утверждении Программы цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Республики Тыва на 2022-2024 годы: постановление Правительства Республики Тыва от 28 декабря 2021 г., № 746. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406943348?marker=64U0IK>.

23. О государственной программе Республики Саха (Якутия) «Развитие информационного общества Республики Саха (Якутия)»: постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 18 июля 2022 г., № 449. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/1400202207220039>.

24. О государственной программе Республики Саха (Якутия) «Инновационное и цифровое развитие Республики Саха (Якутия)»: постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 15 сентября 2021 г., № 352. URL: <https://docs.cntd.ru/document/574890482>.

25. Об утверждении государственной программы Магаданской области «Цифровая трансформация Магаданской области»: постановление Правительства Магаданской области от 22 декабря 2023 г., № 908-пп. URL: <https://www.49gov.ru/documents/one/index.php?id=55143>.

26. Об утверждении государственной программы Чукотского автономного округа «Информационное общество Чукотского автономного округа»: постановление Правительства Чукотского автономного округа от 6 мая 2024 г., № 166. URL: <https://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW442&n=33123&dst=100001#PdiYIPUGqtqzbxct>.

27. Об утверждении государственной программы Камчатского края «Цифровая трансформация в Камчатском крае»: постановление Правительства Камчатского края от 28 декабря 2023 г., № 699-П. URL: <https://digital.kamgov.ru/gosudarstvennaa-programma-kamcatskogo-kraa-cifrova-transformacia-v-kamcatskom-krae-1176>.

28. Об утверждении государственной программы Сахалинской области «Информационное общество в Сахалинской области»: постановление Правительства Сахалинской области от 5 июля 2023 г., № 350. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406722338?marker=64U0IK>.

29. Kozlov A. Digital infrastructure as the factor of economic and industrial development: Case of Arctic regions of Russian North-West // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: 5th International Conference "Arctic: History and Modernity", 18-19 March 2020. Saint-Petersburg, 2020. Vol. 539. P. 012061. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/539/1/012061>.

30. Salminen M. The Limits of Everyday Digitalization in the Arctic: A Digital Security Perspective // Library and Information Sciences in Arctic and Northern Studies / eds. S. Acadia. [S.l.]: Springer Polar Sciences. Springer Cham., 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54715-7_7.

Информация об авторах

Д. Б. Яхьяев – старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления;

Л. В. Воронина – канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, старший научный сотрудник лаборатории социо-эколого-экономических систем.

Information about authors

D. B. Iakhiaev – Senior Lecturer, Department of Public and Municipal Administration;

L. V. Voronina – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Senior Researcher at the Laboratory of Socio-Ecological and Economic Systems.

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 26.08.2025; одобрена после рецензирования 16.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 26.08.2025; approved after reviewing 16.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 91-104.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):91-104.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК [338.47:656.6]:332.1
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17277106>

УПРАВЛЕНИЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕМ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Анна Константиновна Берко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
berkoanna93@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-9084-9124>

Аннотация. Исследование посвящено разработке научно обоснованных подходов к стратегическому управлению восстановлением и интеграцией портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации в единую национальную транспортную систему. Методология работы базируется на системном анализе организационно-экономических механизмов, ресурсного обеспечения и адаптации современных управленческих моделей в условиях геоэкономических изменений и санкционного давления. В результате выявлены ключевые системные противоречия в координации интересов государства и частных инвесторов, распределении ресурсов и внедрении передовых практик. Разработана концептуальная модель интегрированного управления, включающая дифференцированные механизмы государственно-частного партнёрства, гибкое стратегическое планирование и многоуровневую систему оценки эффективности. Практическая значимость исследования заключается в формировании комплекса рекомендаций для органов власти и корпоративных структур, направленных на обеспечение устойчивого развития портовых комплексов и усиление транзитно-логистического потенциала страны.

Ключевые слова: портовая инфраструктура, стратегическое управление, восстановление, новые регионы, интеграция, государственно-частное партнёрство, логистика

Для цитирования: Берко А. К. Управление восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 91-104. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17277106>.

Original article

PORT INFRASTRUCTURE RECOVERY MANAGEMENT IN NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Anna K. Berko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
berkoanna93@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-9084-9124>

Abstract. The study focuses on developing scientifically sound approaches to the strategic management of port infrastructure recovery and integration in the new regions of the Russian Federation into a unified national transport system. The methodology is based on a systemic analysis of organizational and economic mechanisms, resource provision, and adaptation of modern management models under geo-economic changes and sanctions pressure. The research identifies key systemic contradictions in coordinating the interests of the state and private investors, resource allocation, and the implementation of best practices. A conceptual model of integrated management is developed, including differentiated public-private partnership mechanisms, flexible strategic planning, and a multi-level performance evaluation system. The practical significance of the study lies in the formation of a set of recommendations for authorities and corporate structures aimed at ensuring the sustainable development of port complexes and strengthening the country's transit and logistics potential.

Keywords: port infrastructure, strategic management, recovery, new regions, integration, public-private partnership, logistics

For citation: Berko A. K. Port infrastructure recovery management in new regions of the Russian Federation // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):91-104. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17277106>.

Введение

Восстановление и развитие портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации представляет собой стратегически важную задачу, обусловленную необходимостью их полноценной интеграции в экономическое пространство страны и реализацией транзитно-логистического потенциала. В условиях трансформации глобальных экономических связей и усиления санкционного давления морские порты Мариуполя и Бердянска приобретают ключевое значение как новые точки роста, обеспечивающие диверсификацию логистических маршрутов и укрепление экспортного потенциала России.

Актуальность исследования определяется его соответствием приоритетам государственной политики в сфере транспортной инфраструктуры, а также потребностью в системном анализе управленческих механизмов, обеспечивающих эффективную интеграцию портовых активов новых территорий в единую транспортную систему РФ. В данной статье рассматриваются вопросы стратегического управления восстановительными процессами, включая организационно-экономические аспекты, оптимизацию ресурсного обеспечения и адаптацию лучших практик менеджмента [1, с. 11].

Особое внимание уделяется вызовам, связанным с послевоенным восстановлением инфраструктуры, необходимостью модернизации технологических процессов и формированием устойчивых логистических цепочек. Решение этих задач требует комплексного подхода, сочетающего государственное регулирование, государственно-частное партнёрство и применение современных управленческих моделей. Проведённое исследование направлено на выработку практических рекомендаций

по повышению эффективности управления портовой инфраструктурой в новых регионах, что в долгосрочной перспективе будет способствовать их устойчивому социально-экономическому развитию.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в разработке научно обоснованных подходов к управлению восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов РФ, направленных на обеспечение их эффективной интеграции в национальную транспортную систему и повышение конкурентоспособности российских логистических маршрутов в условиях геоэкономических изменений.

Задачи исследования:

1. Проанализировать современные вызовы и факторы, влияющие на процессы восстановления портовой инфраструктуры в новых регионах РФ, включая санкционное давление, изменения международных логистических потоков и требования к технологической модернизации.

2. Исследовать управленческие инструменты интеграции портовых активов новых территорий в единую транспортную систему России, включая нормативно-правовые, организационные и экономические аспекты.

3. Выявить ключевые проблемы в системе управления портовой инфраструктурой, связанные с координацией между государственными и частными субъектами, распределением ресурсов и адаптацией лучших практик менеджмента.

4. Разработать практические рекомендации по оптимизации управленческих решений в сфере восстановления и развития портов, включая модели государственно-частного партнёрства, стратегическое планирование и оценку эффективности инвестиционных проектов.

Данное исследование вносит вклад в развитие теории управления инфраструктурными проектами, предлагая методологический инструментарий для повышения эффективности восстановительных процессов в новых регионах РФ. Результаты могут быть использованы органами государственного управления, корпоративными структурами и научным сообществом при разработке стратегий развития транспортно-логистического комплекса.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели и решения задач в исследовании применялся комплекс общенаучных и специальных методов. Методологическую основу составил системный подход, позволивший рассмотреть восстановление портовой инфраструктуры как многокомпонентный процесс, взаимодействующий с внешней средой. В рамках проведённого анализа использовались сравнительно-сопоставительный метод (для типологизации портовых комплексов и выявления специфики новых территорий), структурно-функциональный анализ (для определения роли и взаимосвязей элементов портовой логистической системы), а также метод классификации (для систематизации вызовов, услуг и элементов инфраструктуры). Разработка предложенных моделей и рекомендаций осуществлялась с применением метода моделирования организационных структур и процессов. Оценка эффективности предлагаемых мер базировалась на принципах экономического анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Азово-Черноморский бассейн занимает стратегически важное положение в транспортно-логистической системе Российской Федерации, обеспечивая существенную долю внешнеторговых операций, связанных с перевалкой наливных и насыпных грузов. В данном регионе сосредоточено 19 портовых комплексов [2], которые, исходя из анализа их пространственной локализации, инфраструктурного потенциала и операционных характеристик, поддаются типологизации на три кластера:

1. Порты с высоким потенциалом масштабирования (возможности экстенсивного и интенсивного развития).

2. Терминалы с ограниченной ёмкостью развития (обусловленной природно-географическими или инфраструктурными ограничениями).

3. Портовые объекты в рекреационных зонах, функционирующие в условиях специфического регулирования (экологические и социальные ограничения).

Ключевые направления деятельности Азово-Черноморского бассейнового филиала определены его Положением об Азово-Черноморском бассейновом филиале ФГУП «Росморпорт» и концентрируются вокруг трёх стратегических векторов:

1. Управление и развитие имущественного комплекса. В сферу ответственности филиала входит операционное управление, содержание, эксплуатация и модернизация закреплённого за ним федерального имущества. Критически важным является обеспечение функционирования имущественных комплексов, непосредственно влияющих на безопасность мореплавания в акватории ответственности.

2. Оказание портовых и сервисных услуг. Филиал осуществляет хозяйственную деятельность путём выполнения работ и предоставления услуг в ключевых морских портах Азово-Черноморского бассейна, включая Азов, Анапа, Геленджик, Ейск, Кавказ, Новороссийск, Ростов-на-Дону, Сочи, Таганрог, Тамань, Темрюк и Туапсе.

3. Реализация государственной транспортной политики. На филиал возложены функции по обеспечению выполнения федеральных целевых программ, направленных на развитие морского транспорта и модернизацию объектов портовой инфраструктуры в пределах Краснодарского края и Ростовской области.

Основные услуги Азово-Черноморского бассейнового филиала ФГУП «Росморпорт» представлены в таблице 1 (составлено по данным [2]).

Таблица 1 – Основные услуги Азово-Черноморского бассейнового филиала ФГУП «Росморпорт»

Table 1 – Main services of the Azov-Black Sea Basin Branch FSUE Rosmorport

Категория услуг	Конкретные виды услуг / работ
Содержание и развитие инфраструктуры	Создание, содержание, эксплуатация и развитие федерального имущества (в т. ч. объектов, обеспечивающих безопасность мореплавания)
	Сдача имущества в аренду
Услуги обеспечения судоходства	Лоцманская проводка
	Навигационные услуги (СУДС)
	Буксирные услуги
	Ледокольные услуги
	Услуги ледовых советников
Услуги по содержанию акватории и навигации	Дноуглубительные работы
	Геодезические и гидрографические услуги
	Установка, обслуживание, изготовление и ремонт средств навигационного оборудования (СНО)
Операционные услуги	Предоставление разъездных судов
	Предоставление причалов для стоянки судов
	Услуги по ремонту судов
Вспомогательные и иные услуги	Экологические услуги
	Информационные услуги
	Услуги базы отдыха «Черномор»

Ключевые параметры указанных портовых комплексов систематизированы в таблице 2 (составлено по данным [2]), что позволяет провести сравнительный анализ их операционной эффективности и управленческой адаптивности в контексте современных логистических вызовов.

Таблица 2 – Основные морские порты Азово-Черноморского бассейнового филиала
 ФГУП «Росморпорт»
 Table 2 – Main seaports of the Azov-Black Sea Basin branch FSUE Rosmorport

Наименование порта	Площадь территории, га	Площадь акватории морского порта, км ²	Причалы, ед.	Пропускная способность		Основные грузы и услуги
				Грузовых терминалов, тыс. тонн в год	Пассажирских терминалов, тыс. чел. в год	
Анапа	3,0777	2,09	6	374	670	Пассажирские перевозки, туризм, малые суда
Геленджик	6,7261	10,70036	9	250	185	Пассажирский терминал, туризм, круизы
Ейск	68,61	0,87	15	6800	-	Зерно, нефтепродукты, генеральные грузы, сельхозэкспорт
Кавказ	46,5	36,3016	10	27559,3	5000	Паромная переправа (Крым), нефтепродукты, зерно
Новороссийск	279,62	344	87	222847	738	Нефть, зерно, уголь, контейнеры
Сочи	24,7368	17,6516	42	5010	1637,8	Пассажирские перевозки, круизные лайнеры, яхтинг
Таганрог	53,99	9,76	11	4920	70	Металлы, уголь, нефтепродукты, зерно, судоремонт
Тамань	41,14	99,22	13	63100	-	Сжиженный газ (СПГ), нефть, зерно, контейнеры
Темрюк	229,2	22,68	20	9400	-	Уголь, металлолом, строительные материалы, навалочные грузы
Туапсе	37,75	25,18	36	38490	15,314	Нефтепродукты, уголь, минеральные удобрения, химические грузы

С позиции стратегического управления развитие портовой инфраструктуры Азово-Черноморского бассейнового филиала ФГУП «Росморпорт» представляет собой комплексную систему взаимосвязанных процессов, требующих научного осмысления с точки зрения современных теорий менеджмента.

Современная конфигурация портового хозяйства региона характеризуется выраженной функциональной специализацией, где Новороссийск, Тамань и Туапсе формируют ядро грузовых перевозок, в то время как Кавказ и Сочи выполняют ключевую роль в пассажирских перевозках. Такая структурная организация создаёт

предпосылки для формирования сбалансированной транспортной системы, однако требует постоянной оптимизации управленческих решений.

Особый научный интерес представляет процесс интеграции портов новых территорий в единую транспортную сеть России. Восстановление Мариупольского и Бердянского портовых комплексов осуществляется в рамках стратегически выверенной инвестиционной политики, сочетающей бюджетное финансирование (5,8 млрд рублей до конца 2025 года) с механизмами государственно-частного партнёрства. Это позволяет не только восстанавливать инфраструктуру (25 гидротехнических сооружений в Мариуполе, реконструкция терминалов в Бердянске), но и закладывать основы для долгосрочного развития [3].

Перспективы роста грузооборота (до 3-5 млн тонн в Мариуполе) и планы по увеличению глубины акватории в Бердянске свидетельствуют о переходе от восстановительных мероприятий к этапу устойчивого развития. Однако данный процесс требует решения комплекса управленческих задач, связанных с синхронизацией инфраструктурных проектов, адаптацией к изменяющимся условиям международной логистики и обеспечением эффективного взаимодействия всех участников транспортного процесса.

С методологической точки зрения, исследование этих процессов открывает новые возможности для развития теорий стратегического управления инфраструктурными проектами, особенно в условиях трансформации экономических связей и необходимости быстрой адаптации к изменяющейся внешней среде.

Возобновление работы портового комплекса представляет собой значимый этап формирования устойчивой логистической инфраструктуры. Проведённая модернизация создала условия для эффективной обработки широкого спектра грузов, включая стратегически важные зерновые культуры, металлопродукцию и нефтехимические товары. Увеличенная пропускная способность обеспечивает устойчивый рост грузооборота, что подтверждается официальными данными о готовности порта к полноценной эксплуатации [4; 5].

Восстановленные портовые мощности играют ключевую роль в обеспечении внешнеторговых операций промышленных предприятий прилегающих регионов. Эти объекты трансформируются в перспективные логистические центры, способные обслуживать грузопотоки как локального, так и общегосударственного значения. Преобладание зерновых (более 50 % товарооборота), металлургической и химической продукции в грузопортфеле соответствует текущим экономическим приоритетам страны.

Организация регулярного морского сообщения открывает новые возможности для транспортной оптимизации. Реализация этого направления приведёт к существенному сокращению логистических издержек и сроков доставки, одновременно разгрузив альтернативные маршруты перевозок.

Процесс восстановления портовой инфраструктуры имеет не только экономическое, но и символическое значение, демонстрируя преобразование зон разрушений в полноценные элементы национальной транспортной системы. Это наглядно отражает интеграцию новых территорий в экономическое пространство страны и их потенциал для дальнейшего развития.

Перспективный рост грузооборота создаёт условия для выхода портовых комплексов на уровень ведущих транспортных узлов страны. Диверсификация перевозимых грузов с акцентом на экспортно-ориентированную продукцию будет способствовать укреплению их позиций.

Восстановление портовой инфраструктуры оказывает мультипликативный эффект на социально-экономическое развитие. Интеграция этих объектов в единую транспортную систему открывает новые возможности для оптимизации грузопотоков

и повышения эффективности внешнеторговых операций, создавая дополнительные стимулы для развития смежных отраслей экономики.

Восстановление портовой инфраструктуры осуществляется с особым вниманием к сохранению уязвимых морских экосистем Азово-Черноморского бассейна. Применение современных экологических стандартов при проведении работ стало обязательным условием, подчёркивающим приверженность принципам устойчивого развития. Такой подход отражает комплексное видение транспортной политики, где экономические выгоды органично сочетаются с экологической безопасностью.

Недавний инцидент с танкером в Черном море со всей очевидностью подтвердил хрупкость местных экосистем и катастрофические последствия возможных аварий. Этот случай стал суровым напоминанием о критической важности строгих природоохранных мер при эксплуатации и развитии портовых комплексов. Внедрение передовых технологий контроля и предотвращения загрязнений превратилось из рекомендации в императив современного портового хозяйствования.

Особое значение приобретает использование инновационных решений – от систем мониторинга состояния акватории до автоматизированных комплексов по сбору возможных разливов. Эти меры дополняются тщательной экологической экспертизой всех восстановительных проектов и постоянным аудитом их соответствия международным природоохранным стандартам. Подобная практика не только минимизирует экологические риски, но и создаёт новые стандарты ответственного отношения к морской среде при реализации инфраструктурных проектов.

Восстановление портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации происходит в условиях сложного комплекса внешних и внутренних вызовов, требующих системного осмысления с позиций стратегического управления.

1. Санкционное давление и ограничения доступа к технологиям. Введение беспрецедентных санкционных режимов со стороны западных стран существенно осложнило процессы модернизации портовой инфраструктуры. Ключевые проблемы включают:

- ограничения на поставки специализированного оборудования (крановые системы, системы автоматизированного управления грузопотоками);

- затруднения с привлечением иностранных подрядчиков для реализации инфраструктурных проектов;

- блокировка участия международных инвесторов в развитии портовых мощностей.

2. Трансформация международных логистических потоков. Изменение маршрутов грузоперевозок в условиях санкций требует адаптации портовой инфраструктуры под новые экономические реалии:

- переориентация экспортных потоков с европейских на азиатские и ближневосточные рынки;

- рост значения Каспийского и Азово-Черноморского транспортных коридоров;

- необходимость интеграции портов новых регионов в систему Северного морского пути.

3. Технологическая модернизация и импортозамещение. Отсутствие доступа к западным технологиям актуализирует вопросы развития отечественных аналогов:

- развёртывание производства портового оборудования (краны, погрузочные системы) на российских предприятиях;

- внедрение цифровых систем управления логистикой (российские аналоги Navis N4);

- повышение экологических стандартов в соответствии с новыми требованиями к судоходству.

4. Инфраструктурные и кадровые ограничения:

- необходимость восстановления разрушенных причальных линий и грузовых терминалов;

дефицит квалифицированных портовых специалистов (стивидоров, логистов);

обеспечение безопасности судоходства в условиях минно-взрывных угроз.

Анализ показывает, что восстановление портовой инфраструктуры новых регионов требует комплексного подхода, учитывающего как внешние ограничения, так и внутренние ресурсные возможности.

Классификация элементов логистической инфраструктуры морского порта представлена в таблице 3 (составлено по данным [6, с. 55]).

Таблица 3 – Классификация элементов логистической инфраструктуры морского порта
Table 3 – Classification of elements of the seaport logistics infrastructure

Категория инфраструктуры	Основные элементы
Основные фонды порта	Причальные сооружения, грузовые районы, акватории, территории порта
Перегрузочные комплексы	Крановое оборудование, конвейерные системы, склады временного хранения
Транспортные коммуникации	Железнодорожные пути, автодороги, трубопроводы
Навигационная инфраструктура	Системы управления движением судов, маяки, буи
Энергетическая инфраструктура	Электроснабжение, топливозаправочные комплексы
Экологическая инфраструктура	Системы очистки, мониторинга окружающей среды
Информационная инфраструктура	Портовые коммуникационные системы, системы электронного документооборота
Логистические центры	Склады долгосрочного хранения, дистрибуционные центры
Судоремонтная инфраструктура	Доки, ремонтные мастерские, слипы

Ключевыми направлениями адаптации должны стать: развитие отечественных технологий, перестройка логистических цепочек и формирование новых механизмов инвестирования портовых проектов. Данные меры позволят не только восстановить, но и качественно модернизировать портовое хозяйство, обеспечив его интеграцию в национальную транспортную систему.

Интеграция портовой инфраструктуры новых территорий представляет собой комплексную управленческую задачу, требующую системного подхода. Данный процесс предполагает не просто административное присоединение, а органичное встраивание активов в существующие логистические цепи с целью создания единой, эффективной транспортной системы. Успех интеграции зависит от согласованного применения инструментов нормативно-правового, организационного и экономического характера.

Первостепенное значение имеет создание адаптивного правового поля, обеспечивающего плавный переход от предыдущих режимов функционирования к новым условиям. Как отмечается в исследованиях правовых аспектов управления транспортными системами, ключевым инструментом является введение переходных периодов со специальным правовым статусом для новых территорий.

Важным аспектом является гармонизация стандартов и требований, включая технические, экологические и таможенные нормы. Создание особых экономических зон может выступать эффективным инструментом стимулирования инвестиционной активности и ускорения процессов интеграции.

Организационное измерение интеграции предполагает встраивание эффективных управленческих структур и процессов. Согласно современным концепциям управления цепями поставок, критически важным является обеспечение совместимости систем управления и информационных платформ.

Интеграция портовых активов требует разработки и внедрения единых стандартов операционной деятельности, систем контроля качества и управления рисками. Особое внимание должно уделяться вопросам кадрового обеспечения и передачи знаний, что предполагает разработку программ адаптации и профессиональной переподготовки персонала.

Экономический блок интеграции предполагает применение комплекса мер, направленных на обеспечение финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности портовых активов. Согласно исследованиям в области логистики, ключевое значение имеет разработка сбалансированной тарифной политики и механизмов государственно-частного партнёрства.

Важным аспектом является интеграция новых активов в существующие и перспективные логистические коридоры, что требует скоординированных инвестиций в соединительную инфраструктуру и разработку сквозных логистических продуктов.

Анализ проблем управления восстановлением портовой инфраструктуры позволяет выявить три ключевых типа системных противоречий, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Концептуальная модель системных противоречий в управлении восстановлением портовой инфраструктуры

Figure 1 – Conceptual model of systemic contradictions in the management of port infrastructure rehabilitation

Основная проблема координации заключается в расхождении интересов и целевых установок участников процесса. Государственные органы ориентированы на достижение стратегических целей национальной безопасности и экономического

развития, в то время как частные операторы отдают приоритет экономической эффективности и рентабельности инвестиций.

Отсутствие единой системы принятия решений приводит к дублированию функций и рассогласованности управленческих воздействий. Как отмечают исследователи проблем государственно-частного партнёрства в транспортной сфере, именно институциональный вакуум становится основной причиной низкой эффективности координации.

Распределение финансовых, материальных и человеческих ресурсов сталкивается с фундаментальным противоречием между централизованным планированием и рыночным механизмом распределения. Государственное финансирование часто осуществляется по остаточному принципу, не учитывающему реальные потребности восстановительных работ.

Частные инвесторы, в свою очередь, не готовы вкладывать средства в объекты с длительным сроком окупаемости и высокими политическими рисками. Возникает ресурсный разрыв, когда критически важные объекты инфраструктуры остаются недофинансированными.

Внедрение современных управленческих практик затруднено из-за институциональных и культурных барьеров. Международный опыт показывает, что успешное внедрение современных подходов к управлению портовой инфраструктурой требует глубокой адаптации к местным условиям и институциональному контексту.

Отсутствие механизмов передачи знаний и сопротивление изменениям со стороны местного управленческого персонала дополнительно осложняют процесс внедрения эффективных управленческих практик. Требуется разработка специальных программ организационного развития и обучения.

Выявленные системные противоречия в управлении восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов РФ носят комплексный характер и требуют комплексного подхода к их решению. Необходима разработка чёткой институциональной рамки, определяющей роли и ответственность всех участников процесса.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка механизмов балансировки интересов государственных и частных субъектов, создания эффективной системы распределения ресурсов и адаптации международных передовых практик к специфическим условиям новых регионов Российской Федерации.

Оптимизация управленческих решений требует реализации системного подхода, учитывающего особенности посткризисного восстановления инфраструктуры. Ключевым элементом предлагаемой концепции является создание многоуровневой системы управления, интегрирующей интересы всех участников процесса.

На рисунке 2 представлена модель интегрированного управления восстановлением портовой инфраструктуры [7; 8].

Разработка дифференцированных моделей государственно-частного партнёрства должна основываться на принципе адаптивности к типу восстанавливаемых объектов. Для объектов стратегического значения рекомендуется применение модели концессии с государственным софинансированием. Для коммерчески ориентированных терминалов целесообразно использование модели проектного финансирования с минимальным участием государства [7; 8].

Создание фонда гарантий и страхования рисков позволит снизить инвестиционные риски, связанные с политической нестабильностью и особенностями правового режима новых территорий. Разработка типовых концессионных соглашений, учитывающих отраслевую специфику портовой деятельности, сократит время на подготовку проектной документации.

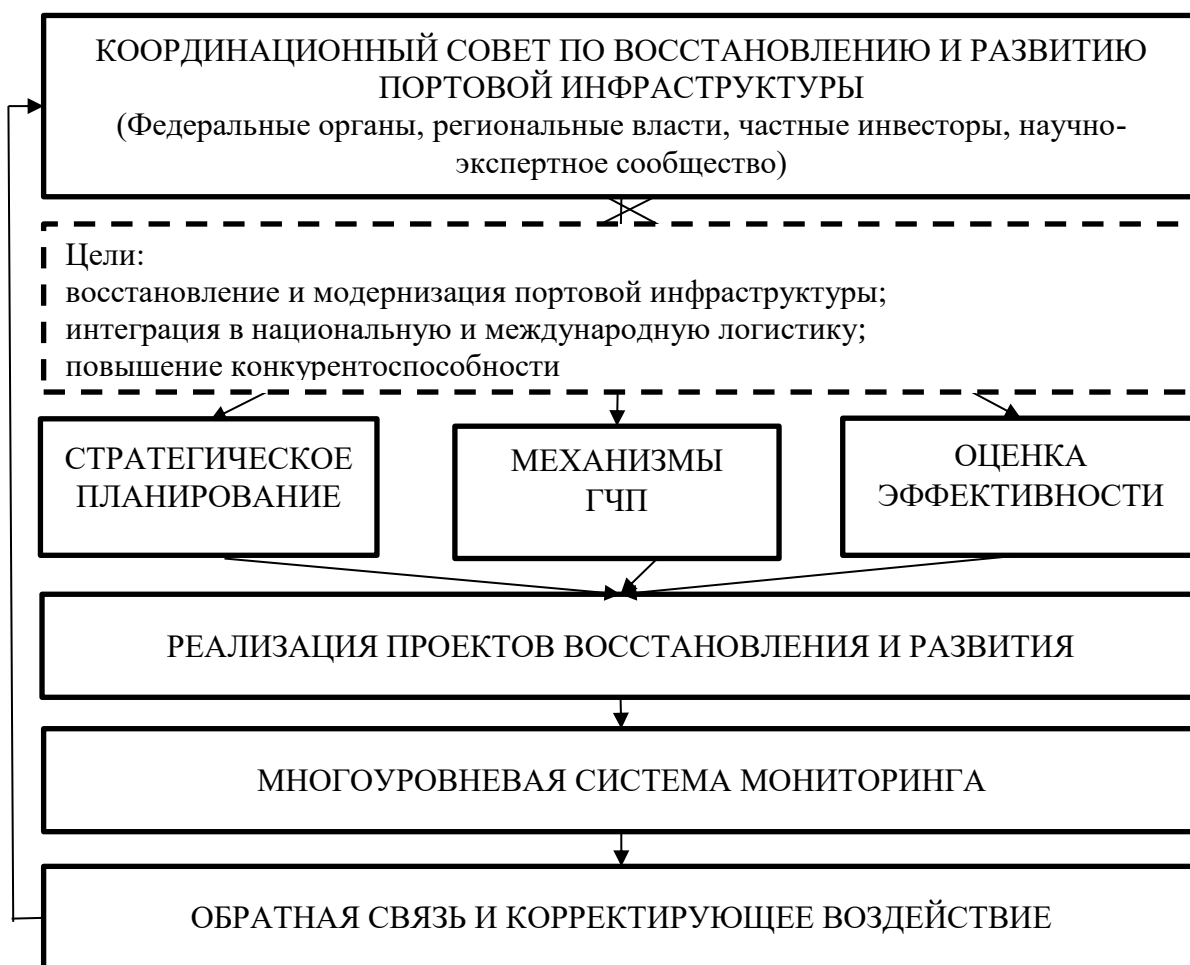


Рисунок 2 – Модель интегрированного управления восстановлением портовой инфраструктуры
 Figure 2 – Integrated Port Infrastructure Rehabilitation Management Model

Формирование системы стратегического планирования должно основываться на принципах гибкости и адаптивности. Рекомендуется разработка скользящих планов восстановления с возможностью ежегодной корректировки. Внедрение системы мониторинга выполнения плановых показателей позволит осуществлять оперативную корректировку управленческих решений.

Приоритизация объектов восстановления должна осуществляться на основе комплексной оценки их значимости для обеспечения логистической безопасности и интеграции в транспортную систему страны. Разработка дорожных карт по каждому объекту с чётким определением этапов и сроков выполнения работ повысит эффективность использования ресурсов.

Создание многоуровневой системы оценки эффективности должно включать финансовые, экономические и социальные критерии. Для оценки коммерческих проектов рекомендуется использование традиционных показателей (чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости). Для объектов инфраструктурного значения необходимо применять методологию оценки общественной эффективности.

Внедрение системы мониторинга после реализации проекта позволит оценивать реальную эффективность реализованных проектов и корректировать методики оценки для будущих инвестиционных решений. Разработка отраслевых нормативов

эффективности обеспечит единство подходов к оценке инвестиционных проектов в портовой отрасли.

Реализация предложенных рекомендаций позволит создать эффективную систему управления восстановлением портовой инфраструктуры, обеспечивающую баланс интересов государства и частных инвесторов. Ключевым условием успеха является внедрение адаптивных механизмов управления, способных оперативно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды.

В контексте трансформации морской транспортной системы России особую актуальность приобретает разработка комплексной системы показателей для оценки состояния портовой инфраструктуры. Методологически обоснованный подход к диагностике технико-экономического состояния портовых комплексов позволяет не только фиксировать текущее положение, но и формировать стратегические ориентиры развития. Особое значение эта задача приобретает применительно к портам новых регионов, где требуется синхронизация интеграционных процессов с модернизацией инфраструктуры в условиях геоэкономических изменений. Представленная в таблице 4 система показателей разработана с учётом необходимости балансировки операционной эффективности, экологической безопасности и стратегической устойчивости портовых комплексов [9; 10].

Таблица 4 – Агрегированная характеристика показателей для оценки состояния морских портов

Table 4 – Aggregated characteristics of indicators for assessing the state of seaports

Категория показателей	Конкретные показатели	Целевые значения для новых регионов
Пропускная способность	Грузооборот порта (млн т/год), количество обработанных судов (ед./год)	Увеличение на 25-30 % к 2030 году
Техническая оснащённость	Глубина у причалов (м), количество перегрузочных комплексов (ед.)	Соответствие параметрам класса «Panamax»
Экологическая безопасность	Уровень выбросов (кг/т груза), степень утилизации отходов (%)	Соответствие стандартам MARPOL
Экономическая эффективность	Доходность (руб./т), производительность труда (т/чел.)	Рост на 15-20 % ежегодно
Инфраструктурная развитость	Протяжённость ж/д путей (км), площадь крытых складов (тыс. м ²)	Увеличение на 40-50 % к 2030 году
Инновационность	Степень автоматизации процессов (%), доля цифровых операций (%)	Не менее 75 % к 2030 году
Безопасность	Уровень травматизма, количество аварийных ситуаций (ед./год)	Снижение на 30 % к 2025 году
Кадровый потенциал	Численность персонала (чел.), доля квалифицированных специалистов (%)	Рост доли квалифицированных кадров до 85 %
Интеграция в логистические цепочки	Количество логистических операторов, доля транзитных грузов (%)	Увеличение доли транзита до 35-40 %
Устойчивость развития	Инвестиции в развитие (млрд руб./год), ввод новых мощностей (тыс. т/год)	Рост инвестиций на 20-25 % ежегодно

Разработанная система оценочных показателей представляет собой методологический инструмент для стратегического управления развитием портовой инфраструктуры. Комплексный характер предложенных метрик позволяет осуществлять многофакторный анализ не только текущего состояния портовых комплексов, но и их потенциала интеграции в глобальные логистические цепочки.

Особое значение система приобретает для портов новых регионов, где требуется одновременное решение задач восстановления, модернизации и стратегического позиционирования в изменяющейся геоэкономической конфигурации.

Применение предложенной системы показателей создаёт основу для: формирования адресных программ развития портовой инфраструктуры; привлечения инвестиций в модернизацию терминальных комплексов; разработки механизмов государственно-частного партнёрства; интеграции портов в международные транспортные коридоры. Дальнейшее развитие методологии предполагает адаптацию системы показателей к специфике отдельных портовых кластеров с учётом их специализации и геостратегического положения.

Выводы

Анализ Стратегии развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года в контексте Азово-Черноморского бассейна позволяет сформулировать системный вывод о трансформации роли портовых комплексов в новой геоэкономической реальности. Ключевым вектором развития определяется формирование многофункциональных транспортно-логистических хабов, интегрированных в международные и национальные товаропроводящие системы.

Значительный акцент делается на синхронизации инфраструктурной модернизации с требованиями экологической безопасности, что обусловлено особой уязвимостью экосистемы Азово-Черноморского региона. Глубокое обновление причальных фронтов, акваторий и перегрузочных комплексов рассматривается как необходимое условие для обеспечения конкурентоспособности портов в условиях переориентации глобальных логистических цепочек.

Важнейшим аспектом представляется стратегическая адаптивность портовой инфраструктуры к изменяющейся геополитической конфигурации, что предполагает развитие устойчивых логистических коридоров и диверсификацию грузовой базы. Интеграция портовых мощностей в мультимодальные транспортные системы создаёт предпосылки для формирования опорного каркаса морской экономической деятельности, обеспечивающего национальные интересы России в регионе.

Реализация стратегических положений документа предполагает создание качественно новой модели портового обслуживания, сочетающей операционную эффективность с повышенными стандартами экологической и транспортной безопасности, что в перспективе способно обеспечить долгосрочное устойчивое развитие прибрежных территорий.

Проведённое исследование позволяет констатировать, что управление восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов представляет собой многокомпонентную проблему, требующую системного и адаптивного подхода. Сформулированная модель интегрированного управления, включающая координационный совет, дифференцированные механизмы ГЧП и многоуровневую систему мониторинга, предлагает путь для разрешения выявленных системных противоречий.

Перспективы дальнейших исследований видятся в детализации предложенных механизмов применительно к конкретным портовым кластерам, а также в углублённом изучении вопросов цифровизации управления портовой инфраструктурой и обеспечения её киберустойчивости в новых условиях. Реализация предложенных мер будет способствовать не только восстановлению, но и качественной модернизации портового хозяйства, превращению его в конкурентоспособные логистические хабы, интегрированные в национальные и международные транспортные коридоры, что в конечном итоге укрепит экономический суверенитет и транспортную безопасность страны.

Список источников

1. Берко А. К. Влияние транспортной системы на социально-экономическое развитие новых регионов Российской Федерации // Инновационная экономика и общество. 2024. № 1(43). С. 11-21. EDN: NABVVK.
2. Азовско-Черноморский бассейновый филиал: [офиц. сайт] // ФГУП «Росморпорт». URL: https://www.rosmorport.ru/filials/nvr_seaports/.
3. Мариуполь, Бердянск – новый экспортный и транзитный комплекс России // Ритм Евразии. URL: <https://www.ritmeurasia.ru/news--2024-03-03--mariupol-berdjansk-povuj-eksportnyj-i-tranzitnyj-kompleks-rossii-eaes-71880>.
4. Козлов В. С., Султанова И. В. Подходы к оценке влияния ключевых проблем и тенденций развития транспортной системы на экономику региона // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 7291-7302. <https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122227>. EDN: GNSEHI.
5. Дятлов В. В. Развитие процессов управления транспортными предприятиями в современных экономических условиях // Новое в экономической кибернетике. 2024. № 2. С. 119-130. EDN: EBCSEMK.
6. Волинский И. А. Развитие логистической инфраструктуры морских портов Каспийского региона: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. СПб., 2022. 192 с. URL: <https://unecon.ru/sites/default/files/dissvolynskiy.pdf>.
7. Смирнова В. В., Правкин С. А. Государственно-частное партнёрство как фактор развития транспортной инфраструктуры // Legal Bulletin. 2022. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-kak-faktor-razvitiya-transportnoy-infrastruktury>.
8. Роженов М. К. Организация проектов мультимодальных логистических центров с использованием механизма государственно-частного партнёрства / Логистика и управление цепями поставок. 2016. № 6(77). С. 16-23. EDN: ZBBUQV.
9. Стратегия развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 29 марта 2023 г. № 793-р // ФГУП «Росморпорт». URL: https://www.rosmorport.ru/media/File/seastrategy/strategy_150430.pdf.
10. Фадеев Ф. О., Ганшкевич А. Ю., Стоянцов Н. М. Методы оценки технического состояния портовой инфраструктуры в условиях цифровой трансформации // Наука и бизнес: пути развития. 2025. № 3(165). С. 118-122. EDN: DXBUAW.

Информация об авторе

А. К. Берко – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики.

Information about the author

A. K. Berko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.09.2025; одобрена после рецензирования 14.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 08.09.2025; approved after reviewing 14.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 105-119.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):105-119.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.24 + 658.51

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101>

НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КОНТРОЛЮ ПРОЦЕССА ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Наталья Валерьевна Ващенко¹, Елена Сергеевна Кравченко²

^{1,2}Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила
Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²krav.elen07@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6480-5102>

Аннотация. Статья посвящена разработке нового научно-методологического подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Рассмотрены научные подходы к определению понятия «результаты инновационной трансформации», определены ключевые аспекты, влияющие на этот процесс, обоснована необходимость комплексного подхода к управлению результатами инноваций. Предлагается оригинальная методология оценки и контроля процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, включающая интеграцию качественных и количественных показателей, технологические и управленческие факторы, а также внешние условия, формирующие результат инновационной трансформации. Сфокусировано внимание на значимости управленческой компетенции и внутренней культуры инноваций, способствующих успешной инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Предложена система показателей для оценки контроля процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, включающая три цикла инновационного процесса: готовность к трансформации, сам процесс интеграции инноваций и итоговые результаты, выражающиеся в повышении эффективности, конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Ключевые слова: инновационная трансформация, бизнес-модель предприятия, контроль результатов процесса, инновативность, инновационность, инновационная восприимчивость, инновационная способность, инновационная диспозиция, инновационная культура, инновационная ёмкость, инновационное пространство

Для цитирования: Ващенко Н. В., Кравченко Е. С. Научно-методологический подход к контролю процесса инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 105-119. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101>.

Original article

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO CONTROLLING THE INNOVATION TRANSFORMATION OF RETAIL BUSINESS MODELS

Natalia V. Vashchenko¹, Elena S. Kravchenko²

^{1,2}Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²krav.elen07@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6480-5102>

Abstract. The article focuses on developing a new scientific and methodological approach to controlling the results of the innovation transformation of business models. It examines scientific approaches to defining "innovation transformation results," identifies key aspects influencing this process, and justifies the need for a comprehensive approach to managing innovation results. An original methodology for assessing and controlling the innovation transformation of a business model is proposed, integrating qualitative and quantitative indicators, technological and managerial factors, and external conditions shaping the innovation transformation result. Attention is focused on the importance of managerial competence and internal culture of innovation, contributing to the successful innovation transformation of business models. A system of indicators is proposed for assessing the control of the innovation transformation of a business model, including three cycles of the innovation process: readiness for transformation, the process of integrating innovations, and the final results, expressed in increased efficiency, competitiveness, and financial stability of the enterprise.

Keywords: innovation transformation, business model, process control, innovativeness, innovation, innovative receptivity, innovative ability, innovative disposition, innovation culture, innovation capacity, innovation space

For citation: Vashchenko N. V., Kravchenko E. S. Scientific and methodological approach to controlling the innovation transformation of retail business models // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):105-119. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101>.

Введение

Рост национальной экономики возможен только в условиях развития её инновационного развития. Сегодня государство принимает активные меры по поддержке инновационного развития, предоставляя субсидии, налоговые льготы и государственные заказы для инновационных предприятий. Важную роль играют специальные программы и фонды, финансирующие разработку новых технологий и стартапов. Результаты инновационной трансформации действующих бизнес-моделей отечественных предприятий, собственно, и являются результатом их инновационного развития, что в совокупности формирует тенденции инновационного развития экономики России. В современных условиях рыночной среды, которая отличается высоким уровнем конкуренции, обусловленной ростом числа игроков и усложнением предпочтений потребителей, именно инновационная трансформация позволяет предприятиям выделяться на фоне конкурентов, предлагая уникальные продукты и услуги, соответствующие ожиданиям клиентов. Она служит основой для перехода к новому уровню экономического роста, основанному на высоких технологиях и интеллектуальной собственности. Поэтому проблематика управления результатами инновационной трансформации бизнес-модели предприятий является неотъемлемой от проблематики управления инновационным развитием и приобретает большую актуальность. Контролирование, являясь предфазой регулирования, является

необходимым условием своевременной и объективной реакции системы управления бизнес-моделью предприятия. В условиях быстро меняющейся среды эффективность реализации контрольной функции приобретает особую значимость и требует качественного информационно-аналитического обеспечения, отвечающего требованиям своевременности, соответствия, достоверности, гибкости и адаптивности.

Проблематика методологии управления инновационностью и инновационной трансформацией бизнес-моделей предприятий является предметом активных научных исследований отечественных учёных. Данной проблематике посвятили свои исследования: С. А. Арутюнян, Н. В. Соловьёва, Е. Р. Галяув [1], Б. С. Бадмаева [2], Д. Ю. Беляков [3], В. В. Бирюков [4], Д. В. Вельмисова [5], М. М. Волков, С. А. Осадчий [6], Ю. В. Данилкина, А. О. Яковлева [7], И. В. Денисов [8], В. И. Долгова [9], Ж. Н. Казиева, Ш. М. Гаджиев [10], Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова, Е. И. Коровина [11], А. С. Карикова [12], И. Н. Краковская, Ю. В. Корокошко, Н. В. Аникина [13], Й. Майлс [14], Т. В. Миролюбова, М. В. Радионова [15], И. В. Нирода, А. Ю. Анисимов [16], Э. Н. Ожиганов, Р. А. Чурсин [17], Ю. А. Олейникова [18], Е. А. Попов [19], Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова, Н. В. Аникина [20], А. И. Селезнёва [21], Т. В. Сергеевич [22], А. А. Урунов, Л. Ф. Левина [23], Л. И. Ушвицкий, А. А. Тер-Григорьянц [24] и другие. В большинстве исследований результаты инновационной трансформации бизнес-модели предприятия как объекта управления, её функций, в частности контрольной, и их информационно-аналитического обеспечения рассматриваются обособленно и фрагментарно, с акцентом лишь на отдельных признаках инновационной деятельности и её результирующих проявлениях. К тому же, остаются практически не проработанными вопросы определения результатов инновационной трансформации бизнес-моделей, не освещены критерии и показатели оценки контроля.

Современные условия развития инновационной экономики России на всех уровнях хозяйствования экономических субъектов, в частности в сфере розничной торговли, требуют комплексного подхода к управлению результатами инновационной трансформации бизнес-моделей, которые должны проектироваться на контрольную управленческую функцию с целью обеспечения эффективности управления конкурентоспособностью бизнес-модели предприятия в условиях быстро изменяющейся бизнес-среды. Внедрение такого подхода обуславливает необходимость постоянного развития теории, методологии и инструментария информационно-аналитического обеспечения контроля процесса инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий и разработки соответствующего информационно-аналитического обеспечения.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – развитие научно-методологического подхода к контролю процесса инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач:

- 1) провести анализ дефиниций и выделить экспликационные маркеры понятия «инновационная трансформация бизнес-модели предприятия»;
- 2) сформировать систему показателей контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия по уровням экономической системы (микро-, мезо-, макро-);
- 3) охарактеризовать основные взаимосвязи элементов и механизмы их воздействия на процесс контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли;
- 4) разработать систему показателей для осуществления контроля по стадиям инновационной трансформации бизнес-модели предприятия.

Методы исследования

Для обоснования научно-методологического подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий в исследовании были использованы методы: систематизации и обобщения (для формирования таблиц дефиниций («инновационная трансформация бизнес-модели» и «результат инновационной трансформации»)), что позволило выявить ключевые аспекты исследуемых категорий; сравнительного анализа (для критического анализа взглядов учёных и исследователей на определение ключевых аспектов различных подходов); классификации и структурирования (для формирования системы показателей контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия); моделирования и визуализации (для разработки графических схем и моделей, отображающих процессы и взаимосвязи в инновационной трансформации бизнес-модели предприятия); многокритериального анализа и интегрированного подхода (для оценки результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия).

Результаты исследования и их обсуждение

Проведённое теоретическое исследование показало, что, несмотря на особое внимание теоретиков и практиков к исследованию проблем инновационной трансформации бизнес-моделей, в настоящее время отсутствует единый подход к определению сущности данного понятия. В отечественной практике инновационные результаты рассматриваются в качестве явления всесторонней перестройки в экономике, порождаемого стремлением к воплощению нововведений и оцениваемых в плоскости показателей статистического учёта. Среди учёных преобладает точка зрения относительно рассмотрения инновационной трансформации как комплексного процесса, затрагивающего разные уровни функционирования предприятия: от технологий и организационных процессов до философии ведения бизнеса и взаимодействия с клиентами. На основе обобщения результатов исследования сформирована таблица дефиниций «трансформация бизнес-модели предприятия» (таблица 1), в которой отдельно отмечены экспликационные маркеры, характерные для каждого определения.

Практически все приведённые в таблице 1 дефиниции понятия «инновационная трансформация бизнес-модели предприятия» акцентируют внимание на важности изменений для адаптации к внешней среде и сходятся в том, что инновационная трансформация, прежде всего, представляет собой процесс полного переустройства деятельности предприятия, осуществляемый ради сохранения и прироста конкурентных преимуществ, повышения эффективности и устойчивости в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения. Главное отличие приведенных определений состоит в акцентах на отдельных аспектах трансформации, таких как: технологии, клиенты, цели или временная перспектива.

Проведённое теоретическое исследование показало, что учёные при определении сущности понятия «трансформация бизнес-модели предприятия» фокусируют внимание на положительном изменении показателей деятельности предприятия, вызванном инновационной трансформацией, акцентируя внимание на таких показателях и параметрах как: рост прибыли и финансовых показателей; повышение конкурентоспособности; снижение затрат; изменение в структуре управления и технологиях; достижение устойчивого положения на рынке. Ряд определений обращает внимание на важное значение технологий и инноваций в результатах трансформации. Отдельные определения связывают результат с реакцией на изменения внешней среды и способностью адаптироваться к ним. Проанализировав представленные выше определения, можно выделить ключевые аспекты для контроля результата инновационной трансформации бизнес-модели предприятия: количественные и качественные изменения; показатели эффективности; комплексный подход; конкурентоспособность и устойчивое развитие; управленческое и организационное совершенствование; технологическая составляющая; внешняя и внутренняя среда.

Таблица 1 – Дефиниции и экспликационные маркеры понятия
 «трансформация бизнес-модели предприятия»
 Table 1 – Definitions and explication markers of the concept
 of "transformation of an enterprise's business model"

№ пор.	Автор определения	Трансформация бизнес-модели (бизнеса) предприятия – это...	Экспликационные маркеры						
			Изменение структуры и принципов ведения бизнеса	Применение инновационных решений и технологий	Цель и конечные эффекты	Связь с рыночными условиями	Долговременный эффект	Направленность на клиента и ценность	Ориентация на будущее
1	Арутюнян С. А., Соловьёва Н. В., Галайв Е. Р.	«...целенаправленный процесс модификации существующих принципов ведения бизнеса с целью адаптации к внешним условиям и повышения конкурентоспособности» [1, с. 4597]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Казиева Ж. Н., Гаджиев Ш. М.	«...стратегия изменения действующих механизмов управления организацией с применением новых технологий и концепций для повышения гибкости и продуктивности» [10, с. 668]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3	Карикова А. С.	«...комплексный процесс, включающий изменения организационной структуры, ассортимента продукции, каналов сбыта и внутренних процедур с целью освоения новых рынков и повышения финансовой устойчивости» [12, с. 393]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Нирода И. В., Анисимов А. Ю.	«...постепенная модификация привычной концепции ведения бизнеса через внедрение инновационных решений, направленных на повышение эффективности деятельности и создание дополнительной ценности для клиентов» [16, с. 84]	✓			✓			
5	Олейникова Ю. А.	«...эволюционный путь приспособления организации к меняющимся экономическим условиям и рыночным вызовам, предполагающий внедрение инновационных подходов и технологий» [18, с. 1418]		✓	✓				
6	Салимова Т. А., Бирюкова Л. И., Аникина Н. В.	«...радикальное изменение существующего формата деятельности, связанное с введением инноваций, влияющих на стратегию компании, способы предоставления ценностей клиенту и механизм извлечения дохода» [20, с. 342]					✓	✓	
7	Капустина Л. М., Изакова Н. Б., Коровина Е. И.	«...процесс глубоких качественных изменений элементов действующей бизнес-модели с использованием инновационных подходов, технологий и методов, направленных на сохранение и прирост конкурентных преимуществ» [11, с. 172]	✓			✓			✓

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

№ пор.	Автор определения	Трансформация бизнес-модели (бизнеса) предприятия – это...	Экспликационные маркеры						
			Изменение структуры и принципов ведения бизнеса	Применение инновационных решений и технологий	Цель и конечные эффекты	Связь с рыночными условиями	Долговременный эффект	Направленность на клиента и ценность	Ориентация на будущее
8	Селезнёва А. И.	«... поэтапное изменение существующей структуры и способов ведения бизнеса, инициированное с целью укрепления конкурентных позиций компании на рынке и преодоления кризисных ситуаций» [21, с. 391]	✓			✓			
9	Бирюков В. В.	«... реорганизация сложившихся подходов к осуществлению коммерческой деятельности на основе инновационных идей и решений, улучшающая экономические показатели и финансовую устойчивость» [4, с. 71]	✓	✓	✓				
10	Беляков Д. Ю.	«... последовательное внедрение инноваций в действующую модель бизнеса с целью удовлетворения растущих запросов потребителей и усиления позиций на рынке» [3, с. 97]			✓		✓	✓	✓
11	Краковская И. Н., Корокошко Ю. В., Аникина Н. В.	«... смена парадигмы традиционного способа ведения бизнеса на инновационную концепцию, способствующую обеспечению конкурентоспособности и динамичному развитию» [13, с. 59]	✓	✓					✓
12	Ожиганов Э. Н., Чурсин Р. А.	«... интеграция инновационных подходов и решений в действующие принципы и процессы управления предприятием с целью качественного повышения эффективности и устойчивости бизнеса» [17, с. 12]		✓		✓			
13	Волков М. М., Осадчий С. А.	«... комплекс мероприятий по изменению ключевых компонентов действующей бизнес-модели, нацеленных на повышение конкурентоспособности и стабильности предприятия» [6, с. 81]			✓		✓	✓	
14	Денисов И. В.	«... глубокое реформирование исходной структуры бизнеса и используемых методов работы с привлечением инновационных решений и практик для поддержания конкурентоспособности и соответствия современному состоянию рынка» [8, с. 491]	✓			✓			✓
15	Бадмаева Б. С.	«... переход от старой модели ведения бизнеса к новой, построенной на принципах инновационности, нацеленностью на эффективное использование ресурсов и достижение максимального результата» [2, с. 290]			✓		✓	✓	✓

Окончание таблицы 1
 End of table 1

№ пор.	Автор определения	Трансформация бизнес-модели (бизнеса) предприятия – это...	Экспликационные маркеры					
			Изменение структуры и принципов ведения бизнеса	Применение инновационных решений и технологий	Цель и конечные эффекты	Связь с рыночными условиями	Долговременный эффект	Направленность на клиента и ценность
16	Урунов А. А., Левина Л. Ф.	«...глубинное преобразование базовых составляющих модели бизнеса (ценностного предложения, архитектуры взаимоотношений, путей монетизации), которое осуществляется с целью сохранения и повышения конкурентоспособности предприятия в изменяющихся условиях» [23, с. 170]	✓			✓		

Считаем, что именно комплексный подход к учёту указанных аспектов позволит рассматривать результат инновационной трансформации бизнес-модели предприятия как многослойный феномен, включающий как внутренний прогресс внутри самой организации, так и взаимодействие с внешней средой.

Методический подход к информационно-аналитическому обеспечению контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предлагается обосновать через методику экономического оценивания. Концептуальное содержание методического подхода к информационно-аналитическому обеспечению результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия заключается в объективной и доказанной практикой неразрывной связке управленческих функций контроля и оценки через неотъемлемое промежуточное звено анализа.

Методический подход к экономической оценке процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия построим на основе выделения объектов оценки, основываясь на авторском подходе к дифференциации признаков инновационной трансформации в отношении результатов её осуществления и качественно-количественно измеряемых характеристик состояния объекта управления, определённых соответствующим категориально-понятийным аппаратом, как по дифференциации результатов, аналитических инструментов качественной и количественной оценки на основе их системной согласованности для целей контроля отдельных характеристик и проявлений результатов внедрения нововведений с другой стороны.

В классическое сочетание качественной и количественной оценки процесс инновационной трансформации бизнес-модели предприятия заложим условие их взаимной обусловленности и одновременной независимости блока количественных показателей с акцентом, в первую очередь, на материально-техническую, имущественную и, соответственно, затратную часть инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, а также блока качественных показателей в зависимости от компетентности управленческого персонала и конкретных поставленных целей и задач на предприятии в контексте его стратегических направлений инновационной трансформации. Разделение блоков экономической оценки результатов по качественным и количественным направлением оценки относительно состава информационно-аналитического обеспечения их контроля в части системы показателей

осуществляется по отнесению группы, основанной на качественных характеристиках инновационной деятельности, к соответствующему блоку и группам показателей инновационной активности и результативности к его количественному блоку. Блок качественных показателей формируется на основе отдельного звена методического подхода к информационно-аналитическому обеспечению контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, учитывая подход к целесообразности применения существующего аналитического инструментария сферы инноватики к оценке указанных результатов.

Необходимо отметить особенность блока качественной оценки предлагаемого методического подхода к информационно-аналитическому обеспечению контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия в рамках подхода целесообразности применения относительно его аналитического состава, раскрывающегося в предоставлении возможности одновременного варьирования показателями различных уровней хозяйственной деятельности в зависимости от компетентности персонала, задействованного в процесс инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, специфики внедрения отдельных инноваций и ряда других факторов влияния на его результативность на основе гибкости их использования при различных потребностях контроля.

Блок информационно-аналитического обеспечения качественной оценки контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия основывается на показателях аналитического инструментария сферы инноватики: инновативность, инновационность, инновационная восприимчивость, инновационная способность, инновационная диспозиция, инновационная культура, инновационная ёмкость, инновационное пространство. Отдельные элементы аналитического инструментария соответствующего описания различных аспектов инновационной деятельности отличаются расширением функционального использования в процессе развития инновационной науки, в частности вследствие установления новых связей среди известных понятий или в случае введения новых в существующее системное видение отдельных предметно-объектных областей. Следует отметить, что с учётом поэтапности выделения промежуточных и конечных эффектов показатели блока качественной оценки контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, результатов инновационной деятельности предприятий целесообразно дифференцировать по уровням хозяйствования (рисунок 1).

Поскольку инновационная трансформация бизнес-модели требует наличия определённых рычагов влияния, актуализируется задача формирования целостной системы показателей, характеризующей различные направления оценки её результатов. Учитывая специфику системного подхода, которая состоит в ориентации исследования на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих её механизмов, а также в выявлении разнообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую информационную плоскость, актуализируется задача их агрегирования.

Учитывая, что коммерциализированное воплощение инновационных разработок ориентировано на этапное определение промежуточных и конечных эффектов изучаемого характера получения результатов и использование показателей по стадиям инновационного процесса [19], возникает необходимость поэтапного выделения промежуточных и конечных эффектов как разновидностей количественного, в частности стоимостного, измерения самих результатов, определяемым местом их возникновения как первоисточника в отдельных объектах инновационной системы. На микроэкономическом уровне количественные показатели результативности инновационной трансформации бизнес-модели (количество произведённой и реализованной инновационной продукции и инновационный доход) впоследствии расширяются согласно таксономическому ряду результативности последствий коммерциализации нововведений по каналам распространения инноваций и каналам сбыта продукции с параллельным действием инноваций с одновременной

дифференциацией по стадиям инновационного процесса и структурированием по масштабам влияния на аспекты функционирования субъекта инновационного предпринимательства и развёртывания инновационного развития предприятия.

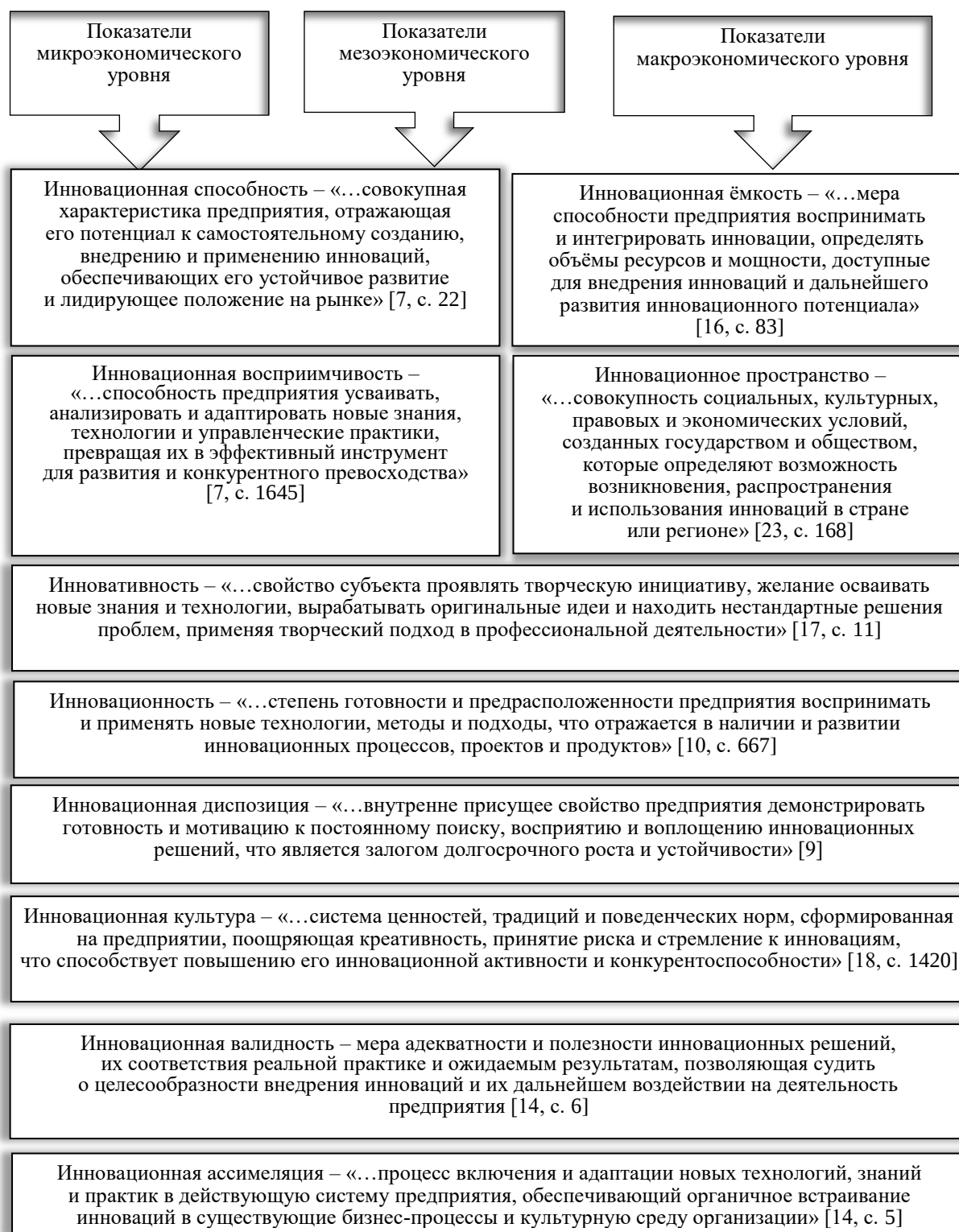


Рисунок 1 – Соотношение показателей контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия по уровням экономической системы
 Figure 1 – The ratio of indicators for monitoring the results of innovative transformation of the business model of an enterprise by levels of the economic system

Контроль процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия строится на взаимодействии множества факторов и понятий, каждое из которых играет свою уникальную роль и взаимно влияет на другие. В таблице 2 приведены основные взаимосвязи и механизмы их воздействия на процесс контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия.

Таблица 2 – Основные взаимосвязи элементов и механизмы их воздействия на процесс контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Table 2 – The main interrelationships of the elements and the mechanisms of their impact on the process of controlling the innovative transformation of the business model of a retailer

Взаимосвязанные элементы	Описание взаимосвязи	Механизмы воздействия
Интеллектуальные ресурсы ($P^И$) → Инновационная ёмкость ($E^И$)	Чем больше интеллектуальных ресурсов (специалистов, патентов, лицензий) имеет в распоряжении предприятие, тем выше его инновационная ёмкость, то есть способность разрабатывать, осваивать и перерабатывать инновации. Соответственно, уровень инновационной ёмкости ($E^И$) прямо пропорционален количеству и качеству интеллектуальных ресурсов	Рост объёма интеллектуальных ресурсов предприятия розничной торговли ведёт к увеличению инновационной ёмкости, что существенно упрощает контроль над процессом трансформации, делая его предсказуемым и управляемым
Инновационная валидность ($B^И$) → Инновационная способность ($C^И$)	Инновационная валидность проверяет правильность выбранного направления инновационной трансформации бизнес-модели, в то время как инновационная способность определяет, насколько готово предприятие воплотить инновации в реальность. Между этими двумя факторами существует двусторонняя зависимость: высокая валидность усиливает способность предприятия к инновациям, а сильная способность способствует повышению валидности будущих инициатив	Высокий уровень инновационной валидности и инновационной способности позволяет минимизировать риск ошибок, что значительно облегчает контроль процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли и повышает его эффективность
Инновационная культура ($K^И$) → Инновационная восприимчивость ($B^И$)	Культура, поддерживающая инновации, формирует среду, где сотрудники готовы экспериментировать и свободно предлагать свежие идеи. Такая среда способствует формированию высокого уровня инновационной восприимчивости, когда коллектив легко принимает и внедряет новинки	Предприятия розничной торговли с сильной культурой инноваций демонстрируют меньший уровень сопротивления изменениям, что уменьшает неопределённость и повышает прозрачность процесса контроля
Инновационный капитал ($Q^И$) → Инновационная диспозиция ($D^И$)	Объём накопленного инновационного капитала (материальных и нематериальных ресурсов) влияет на готовность предприятия к осуществлению крупных инновационных проектов. Чем выше инновационный капитал, тем сильнее инновационная диспозиция – готовность компании к активным действиям	Увеличение инновационного капитала повышает диспозицию, что сокращает период принятия решений и улучшает реакцию предприятия розничной торговли на возникающие потребности рынка
Инновационная ассимиляция ($A^И$) → Инновационная диффузия ($D^И$)	Усвоение инноваций (ассимиляция) открывает путь к их широкому распространению внутри компании и за её пределами (диффузии). Быстрая и качественная ассимиляция создаёт почву для интенсивной диффузии инноваций	Чем эффективнее проходит процесс ассимиляции, тем быстрее распространяются инновации, улучшая общие показатели предприятия и облегчая контроль за ходом трансформации

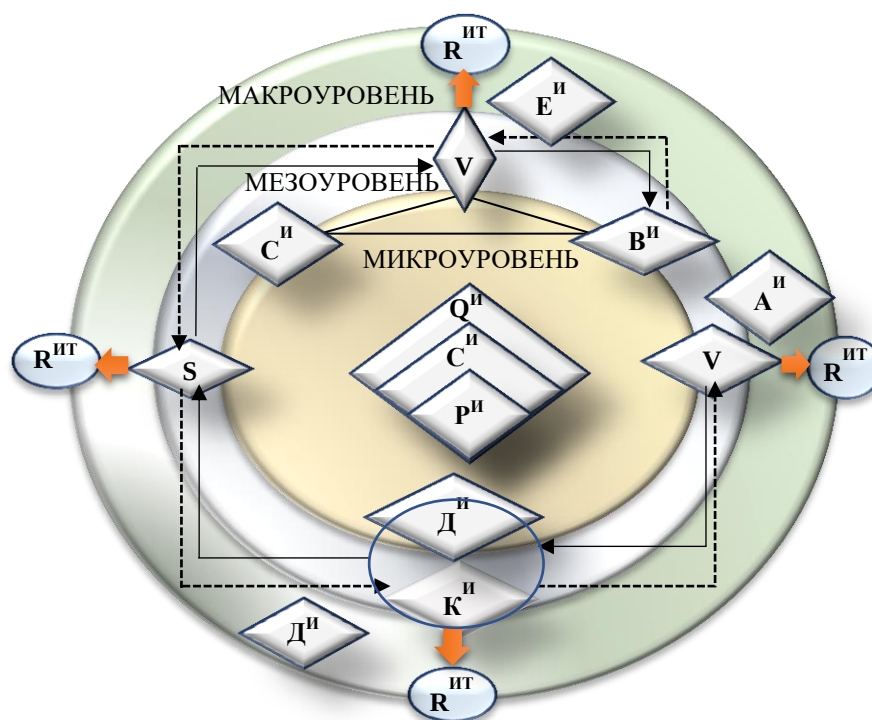
Продолжение таблицы 2
 Continuation of table 2

Взаимосвязанные элементы	Описание взаимосвязи	Механизмы воздействия
Инновационное пространство (П ^И) → Устойчивость и конкурентоспособность предприятия	Создание благоприятного окружения (инфраструктуры, финансирования, кадровых ресурсов) положительно сказывается на устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Пространство поддержки становится ключевым условием для быстрого реагирования на рыночные изменения и удержания лидерских позиций	Надёжное инновационное пространство снижает риск провала инноваций и стабилизирует ситуацию, уменьшая нагрузку на механизм контроля и позволяя руководству сосредоточиться на стратегическом развитии

Следует отметить, что совместное функционирование перечисленных компонентов создаёт прочную базу для проведения инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. Каждый элемент важен и необходим для полноценного цикла внедрения инноваций, начиная от первичного планирования и заканчивая оценкой эффективности принятых мер. Грамотное распределение усилий и ресурсов, направленное на повышение всех составляющих, гарантирует предприятию возможность уверенно двигаться вперёд в динамично развивающейся рыночной среде.

При структурном изменении инновационных процессов формируется система комплексной оценки, в которой все показатели взаимосвязаны, имеют следственные связи и влияют друг на друга. Показатели, тесно связанные между собой, формируют структуру для комплексного контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. Структура связи показателей для комплексного контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли (рисунок 2) состоит из взаимосвязанных показателей разного уровня и структуры, что позволяет комплексно оценивать эффективность инновационной трансформации бизнес-модели предприятия на разных стадиях инновационного процесса. Так, рост интеллектуальных ресурсов и высокий уровень инновационной валидности снижают риски и делают процесс инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предсказуемым и контролируемым. Высокая инновационная культура уменьшает сопротивление изменениям, делая контроль прозрачным и эффективным. В свою очередь, увеличение инновационного капитала повышает готовность предприятия к быстрым и адекватным реакциям на современные вызовы бизнес-среды. Быстрое освоение инноваций ускоряет их распространение и улучшает общие показатели деятельности, облегчая контроль хода трансформации. Наконец, надёжное инновационное пространство стабилизирует ситуацию, снижает риски неудачи и позволяет руководству предприятия сконцентрировать внимание на стратегических целях развития. Данная последовательность отражает этапы распространения инноваций на разных уровнях экономики и позволяет создать единый блок для анализа результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. Такие следственные связи показателей оценки разносторонности инновационной деятельности формируют многоступенчатый информационно-аналитический базис для контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия.

Разработанная модель (рисунок 2) применима как для коммерческих проектов, так и для достижения социальных целей. При этом возможность альтернативного выбора способов расчёта каждого показателя делает эту модель гибкой и универсальной.



Условные обозначения:

$R^{ИТ}$ – результаты инновационной трансформации бизнес-модели	$I^В$ – инновационная валидность
$P^{ИТ}$ – интеллектуальные ресурсы	$D^{ИТ}$ – инновационная диспозиция
$D^{ИТ}$ – интеллектуальный капитал	$E^{ИТ}$ – инновационная ёмкость
V – инновационность	$\Pi^{ИТ}$ – инновационное пространство
S – инновативность	$K^{ИТ}$ – инновационная культура
$B^{ИТ}$ – инновационная восприимчивость	$D^{ИТ}$ – инновационная диффузия
$Q^{ИТ}$ – инновационный капитал	$A^{ИТ}$ – инновационная ассимиляция
	$C^{ИТ}$ – инновационная способность

Рисунок 2 – Структура связи показателей для комплексного контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
 Figure 2 – The structure of the relationship of indicators for the integrated monitoring of the results of the innovative transformation of the business model of a retailer

При оценке результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предлагается выделить три категории индикаторов по определённым стадиям инновационного цикла: 1) готовность к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия; 2) интеграция инноваций в действующую бизнес-модель предприятия; 3) результирующие показатели инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. С целью контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия на каждой стадии инновационного цикла сформирована система показателей, приведённая в таблице 3.

В аспекте контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия локальные показатели позволяют оценить качественные изменения, а их совокупный анализ позволяет дать комплексное представление о достигнутых результатах. Поскольку оценка результативности инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предполагает сопоставление запланированных и фактических значений, сформированная система показателей выступает в роли инструментов для аналитического исследования динамики изменений.

Таблица 3 – Система показателей для осуществления контроля по стадиям инновационной трансформации бизнес-модели предприятия
 Table 3 – A system of indicators for monitoring the stages of innovative transformation of an enterprise's business model

Группа показателей	Характеристика	Показатели
Показатели готовности к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия	Показатели готовности к инновационной трансформации бизнес-модели показывают, насколько предприятие способно обеспечить получение положительных результатов от внедрения инноваций. Из-за высоких рисков успех не гарантируется, что является важным фактором при принятии стратегических решений относительно инновационной трансформации бизнес-модели	Инновационная способность, инновационная восприимчивость и инновационность как их агрегированная величина; инновационная диспозиция и инновативность
Показатели внедрения инноваций в действующую бизнес-модель предприятия	Показатели внедрения инноваций в действующую бизнес-модель предприятия характеризуют выполнение поставленных задач на достижение целей посредством получения отдельных заданных результатов характеризуют процесс осуществления внедрения инноваций и их превращение в готовый инновационный продукт	Инновационная восприимчивость (способность) как сопроводительная характеристика всех стадий инновационной трансформации бизнес-модели предприятия; инновационная валидность как промежуточная оценка стадий введения нововведения в части получения промежуточных результатов
Результирующие показатели инновационной трансформации бизнес-модели предприятия	Результативные показатели инновационной трансформации бизнес-модели предприятия могут быть использованы как на завершающем этапе внедрения инновационных решений, так и для оценки полного жизненного цикла инноваций на различных уровнях	Инновационная валидность, инновационная диспозиция, инновационная культура, инновационная ёмкость и инновационное пространство, как завершающая характеристика формирования инновационной среды, являющаяся его определённым результатом по характеру масштаба

Таким образом, в статье предложен новый подход к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, который отличается от традиционных инструментов аналитики эффективности инноваций тем, что интегрирует показатели разного уровня и структуры, что позволяет комплексно оценивать эффективность инновационной трансформации бизнес-модели предприятия на разных стадиях инновационного процесса. Преимуществом данного подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия является возможность учёта ряда ключевых моментов: количественное и качественное изменение показателей, комплексный подход к контролю результатов инновационной трансформации, поддержание конкурентоспособности и устойчивости бизнеса, улучшение управления и организации внутренних бизнес-процессов, возможность учёта влияния внутренней и внешней среды.

Выводы

В статье предложен новый подход к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, который отличается от традиционных инструментов аналитики эффективности инноваций тем, что позволяет интегрировать показатели разного уровня и структуры, что, в свою очередь, даёт возможность комплексно оценивать эффективность инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли на разных стадиях инновационного процесса.

Преимуществом данного подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели является возможность учёта ряда ключевых моментов: количественное и качественное изменение показателей, комплексный подход к контролю результатов инновационной трансформации, поддержание конкурентоспособности и устойчивости бизнеса, улучшение управления и организации внутренних бизнес-процессов, возможность учёта влияния внутренней и внешней среды.

Предложенные в исследовании рекомендации способствуют совершенствованию методик контроля и повышают точность оценки эффективности инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, открывая перспективы для дальнейших исследований и практического применения полученных выводов.

Список источников

1. Арутюнян С. А., Соловьёва Н. В., Галяув Е. Р. Анализ состояния, проблем и возможностей цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в России // Креативная экономика. 2023. Том 17, № 12. С. 4589-4608. <https://doi.org/10.18334/ce.17.12.119862>.
2. Бадмаева Б. С. Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2022. № 2. С. 289-294. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294>.
3. Беляков Д. Ю. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса // Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 5(222). С. 95-100. <https://doi.org/10.14451/1.222.95>.
4. Бирюков В. В. Бизнес-модель в стратегическом управлении промышленным предприятием // Вестник Омского университета. Экономика. 2020. № 18(1). С. 69-76. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2020.18\(1\).69-76](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2020.18(1).69-76).
5. Вельмисова Д. В. Ценностно-смысловые предпосылки развития инновационности работников // «Телескоп»: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 3. С. 13-20. https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_3_13.
6. Волков М. М., Осадчий С. А. Трансформация бизнес-модели предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности в современных условиях // Индустриальная экономика. 2023. № 2. С. 77-85. https://doi.org/10.47576/2949-1886_2023_2_77.
7. Данилкина Ю. В., Яковлева А. О. Инновационная восприимчивость организации как инструмент повышения инновационной активности бизнеса // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 3. С. 1643-1652. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110499>.
8. Денисов И. В. Влияние трансформации социально-экономических систем на изменение основ теории менеджмента: перспективные бизнес-модели // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Том 12, № 2. С. 479-494. <https://doi.org/10.18334/epp.12.2.114243>.
9. Долгова В. И. Планшет для изучения инновационной диспозиции личности руководителя // Молодёжь и наука XXI века. 2022. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22704951_77312905.pdf.
10. Казиева Ж. Н., Гаджиев Ш. М. Инновационная деятельность предприятия как фактор устойчивого развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13, № 5А. С. 664-670. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.61.36.040>.
11. Капустина Л. М., Изакова Н. Б., Коровина Е. И. Стратегии трансформации бизнес-моделей производителей дорожно-строительной техники в условиях конкуренции с иностранными компаниями. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 58(1). С. 164-190. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-8>.
12. Карикова А. С. Трансформация бизнес-моделей российских промышленных предприятий под влиянием цифровых технологий. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. № 13(4). С. 384-397. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-4-384-397>.
13. Краковская И. Н., Корокошко Ю. В., Аникина Н. В. Развитие бизнес-моделей промышленных предприятий в цифровой экономике: концептуальные аспекты // *π-Economy*. 2024. № 17(3). С. 52-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.18721/JE.17304>.

14. Майлс Й. Сервисные инновации в XXI веке // ФорсАйт. 2011. Т. 5, № 2. С. 4-15. URL: <https://www.hse.ru/data/2012/09/04/1241909238/1-Miles-4-15.pdf>.
15. Миролюбова Т. В., Радионова М. В. Оценка влияния факторов цифровой трансформации на региональный экономический рост // Регионоведение. 2021. Т. 29, № 3(116). С. 486-510. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510>.
16. Нирода И. В., Анисимов А. Ю. Трансформация традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25, № 2. С. 82-91. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.2.7>.
17. Ожиганов Э. Н., Чурсин Р. А. Интеллектуальный капитал и инновации бизнес-модели компании: теоретические основания и перспектива системно-динамического подхода // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1, № 11. С. 10-14. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.11.01.002>.
18. Олейникова Ю. А. Вызовы и модели развития бизнеса в условиях прогрессии цифровой экономики // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9, № 4. С. 1415-1426. <https://doi.org/10.18334/vinec.9.4.41294>.
19. Попов Е. А. Особенности разработки инновационных бизнес-моделей компаний в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11-1. С. 66-72. <https://doi.org/10.17513/vaael.1896>.
20. Салимова Т. А., Бирюкова Л. И., Аникина Н. В. Трансформация бизнеса в условиях цифровой экономики: зарубежный подход и российские возможности // Регионоведение. 2021. Т. 29, № 2. С. 328-354. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.328-354>.
21. Селезнёва А. И. Трансформация бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений // Российский журнал менеджмента. 2022. № 20(3). С. 385-412. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.304>.
22. Сергиевич Т. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию бизнес-моделей // Экономическая наука сегодня: сб. науч. ст. / БНТУ. Минск, 2022. Вып. 15. С. 36-48. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-15-36-48>.
23. Урунов А. А., Левина Л. Ф. Российское инновационное пространство в условиях цифровизации: особенности и возможности его развития // Фундаментальные исследования. 2020. № 5. С. 167-171. <https://doi.org/10.17513/fr.42765>.
24. Ушвицкий Л. И., Тер-Григорьянц А. А., Деньщик М. Н. Формирование концептуальной основы экосистемного подхода к развитию социально-экономических систем // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 3(84). С. 142-154. https://doi.org/10.37493/2307_907X.2021.3.18.

Информация об авторах

Н. В. Ващенко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом;
Е. С. Кравченко – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors

N. V. Vaschenko – Doctor of Science (Economy), Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management;
E. S. Kravchenko – Candidate of Science (Economy), Associate Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 03.09.2025; одобрена после рецензирования 12.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 03.09.2025; approved after reviewing 12.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 120-129.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):120-129.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 658.114.1:332.1
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284660>

ИНФРАСТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Елена Николаевна Лошинская¹, Марина Владимировна Зубрыкина²

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

¹loshlena@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-0844-1411>

²marianna-d@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0003-6849-6727>

Аннотация. Ключевым фактором конкурентоспособности территорий становится цифровизация экономики, и Донецкая Народная Республика не является исключением. Малый и средний бизнес играет важную роль в социально-экономическом развитии региона, обеспечивая занятость, инновации и гибкость экономики. Однако для полноценного использования возможностей цифровой трансформации необходимо создание развитой инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса. В статье авторами проведён анализ динамики количества действующих предприятий малого и среднего бизнеса Донецкой Народной Республики, рассмотрены значение, особенности, факторы и проблемы их развития. Рассмотрены требования, предъявляемые к организациям инфраструктурной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса, согласно Постановлению Правительства Донецкой Народной Республики от 08.05.2024 № 48-5. На основе анализа действующей инфраструктуры поддержки авторами представлена федеральная и региональная инфраструктура поддержки предприятия малого и среднего бизнеса Донецкой Народной Республики, предложены приоритетные направления для развития бизнеса Донецкой Народной Республики в контексте стремительного развития цифровых технологий.

Ключевые слова: предприятия малого и среднего бизнеса, инфраструктура, федеральные меры поддержки, региональные меры поддержки, комплексная система поддержки, Донецкая Народная Республика

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Механизмы формирования и развития социоэкономических систем на уровне государственных и корпоративных управленческих структур», регистрационный номер НИОКТР 124012400289-5.

Для цитирования: Лошинская Е. Н., Зубрыкина М. В. Инфраструктура поддержки предприятий малого и среднего бизнеса Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 120-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284660>.

Original article

INFRASTRUCTURE FOR SUPPORTING SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC UNDER DIGITALIZATION

Elena N. Loshinskaya¹, Marina V. Zubrykina²

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

¹loshlena@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-0844-1411>

²marianna-d@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0003-6849-6727>

Abstract. Digitalization is a key factor in territorial competitiveness, including in the Donetsk People's Republic. Small and medium businesses (SMB) are important for socio-economic development, providing employment, innovation, and economic flexibility. A developed support infrastructure is necessary for SMB to fully utilize digital transformation opportunities. This article analyzes the dynamics of operating SMB in the Donetsk People's Republic, considering their significance, characteristics, factors, and development problems. It examines the requirements for infrastructure support organizations according to Government Decree No. 48-5 of 08.05.2024. Based on an analysis of the existing infrastructure, the authors present the federal and regional infrastructure for supporting SMB in the Donetsk People's Republic and propose priority areas for business development in the context of rapid digital technology development.

Keywords: small and medium business, infrastructure, federal support measures, regional support measures, comprehensive support system, Donetsk People's Republic

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research project "Mechanisms for the formation and development of socio-economic systems at the level of state and corporate management structures", R&D registration number 124012400289-5.

For citation: Loshinskaya E. N., Zubrykina M. V. Infrastructure for supporting small and medium business in the Donetsk People's Republic under digitalization // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):120-129. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284660>.

Введение

В современных, стремительно развивающихся условиях, вопросы адаптации малого и среднего бизнеса (МСБ) в цифровой среде становятся наиболее актуальными. Таким примером является Донецкая Народная Республика (ДНР), где экономическая ситуация подвержена влиянию ряда факторов, в том числе, последствиями военных действий и экономической блокадой.

В процессе цифровизации экономики перед субъектами предпринимательской деятельности открываются новые возможности для роста и развития, расширения рынков сбыта производимого товарного продукта или оказываемой услуги населению, повышая эффективность деятельности и снижая затраты. Для создания и реализации этого потенциала требуется создание современной и эффективной поддержки инфраструктуры, способствующей обеспечению МСБ ресурсами, знаниями и инструментами. Необходимо предложить комплекс мер по стимулированию цифровой трансформации субъектов МСБ в республике, включающих разработку программ обучения персонала и повышения их квалификации. Функционирование малых и средних предприятий (МСП) сопровождается рядом специфических проблем, а именно это: ограниченность ресурсов, нехватка квалифицированных кадров и ограниченный доступ к информации, нехватка финансирования. Эффективная инфраструктура поддержки МСБ призвана нивелировать перечисленные препятствия,

создавая благоприятные условия для развития субъектов предпринимательской деятельности.

Региональная программа социально-экономического развития ДНР синхронизирована с Федеральной программой Российской Федерации (РФ) и направлена на реализацию мероприятий, способствующих достижению ДНР к 2030 году уровня среднероссийских показателей качества жизни граждан РФ и общероссийского уровня социально-экономического развития [1, с. 110; 2, с. 126; 3]. Ключевым фактором социальной и экономической стабильности Российской Федерации, в том числе ДНР, является развитие предприятий малого и среднего бизнеса. Разработка инфраструктурной поддержки МСБ ДНР в условиях переходной экономики приобретает особое значение и способствует не только повышению конкурентоспособности предприятий, но и привлечению инвестиций, создавая новые рабочие места, и тем самым повышая уровень жизни населения республики [4, с. 95; 5, с. 206]. Несмотря на сложные экономические условия, в ДНР функционирует значительное количество предприятий МСБ, занятых в различных отраслях экономики. Основными сферами деятельности являются торговля, сфера услуг, производство потребительских товаров и сельское хозяйство [6, с. 110]. Однако большинство предприятий МСБ сталкиваются с рядом проблем, связанных с ограниченным доступом к финансированию, недостаточным уровнем квалификации кадров и, что особенно важно, с неудовлетворительным состоянием инфраструктуры. При решении выявленных проблем в развитии инфраструктуры предприятий МСБ ДНР становится необходимым развитие цифровых компетенций предпринимателей и их сотрудников. Необходимо организовать обучающие программы, семинары и тренинги по использованию цифровых инструментов, управлению данными, кибербезопасности и другим актуальным темам.

Особое внимание следует уделять поддержке инновационных проектов и стартапов, связанных с цифровыми технологиями. Кроме того, необходимо создание государством благоприятной нормативно-правовой среды, которая стимулирует цифровизацию МСБ. Это включает в себя упрощение процедур регистрации и лицензирования, снижение административных барьеров и создание механизмов защиты интеллектуальной собственности. Важную роль играет развитие цифровой инфраструктуры, такой как электронные платёжные системы, цифровые платформы для взаимодействия бизнеса и государства, а также механизмы онлайн-консультирования и поддержки.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – предложить меры по улучшению инфраструктурного обеспечения перспективных направлений развития предприятий малого и среднего бизнеса Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации.

Задачами исследования являются анализ действующей инфраструктуры поддержки предприятий малого и среднего бизнеса и обоснование приоритетных направлений для качественного развития предприятий малого и среднего бизнеса Донецкой Народной Республики.

Методы исследования

Исследование проведено с использованием методов систематизации и сравнения информационно-аналитических ресурсов.

Результаты исследования и их обсуждение

Бизнес ДНР охватывает широкий спектр предприятий, от индивидуальных предпринимателей (ИП) до средних предприятий. Динамика количества действующих предприятий МСБ ДНР представлена на рисунке 1 [7].

Данные демонстрируют стабильный рост в течение всего анализируемого периода. Особенно заметен скачок в 2023 году, что связано с интеграцией предприятий МСБ ДНР в российскую экономику. В последнее время рост количества предприятий МСБ ДНР менее интенсивный, что свидетельствует о стабилизации бизнеса и переходе от экстенсивного к интенсивному пути развития.

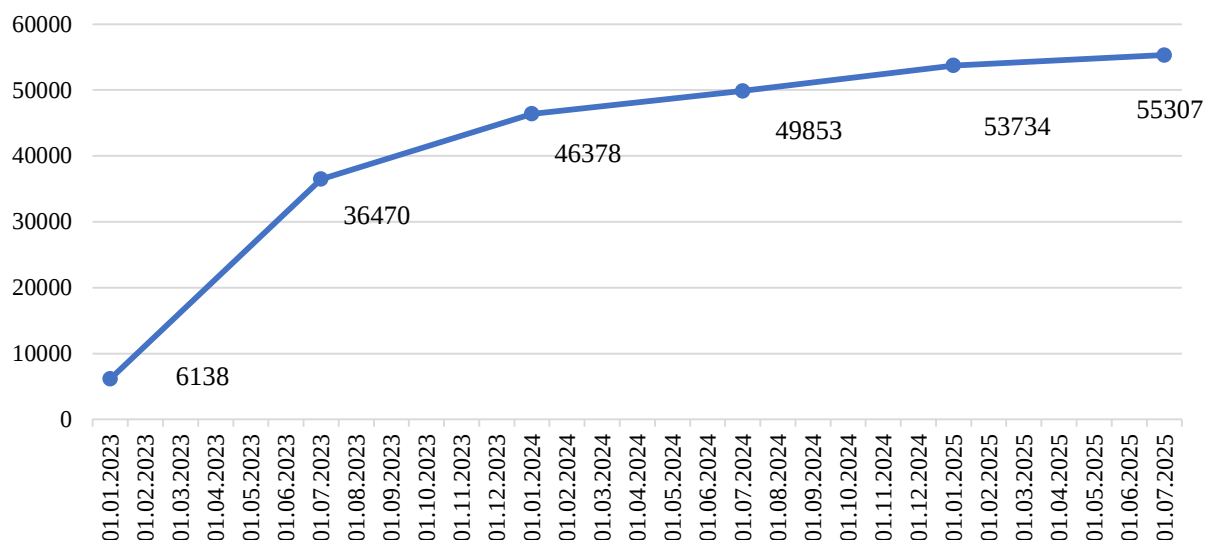


Рисунок 1 – Графическое представление динамики количества действующих предприятий МСБ ДНР, субъект
 Figure 1 – Graphical representation of the dynamics of the number of active SMB in DPR, subject

На сегодняшний день доля малых и средних предприятий составляет более 40 % от общего количества предприятий на территории республики. Число субъектов малого и среднего бизнеса среди налогоплательщиков ДНР превысило 57 %, месячный прирост составляет 1,7 %. Из общего числа налогоплательщиков 21 тыс. субъектов – юридические лица. Ежемесячный прирост сегмента МСБ составляет 2 %. На МСБ ДНР приходится примерно четверть созданных рабочих мест. Наибольшую часть, более 50 %, занимает сфера оптовой и розничной торговли, отрасль промышленности – второе место и составляет 34 %. МСБ ДНР в большей степени отдают предпочтение экономической деятельности, направленной на обеспечение улучшения социальных условий проживания граждан республики [8]. Отличительными чертами МСБ являются гибкость, адаптивность к изменениям рыночной конъюнктуры и способность быстро внедрять новые технологии. Однако МСБ ДНР часто сталкивается с такими проблемами, как ограниченный доступ к финансированию, нехватка квалифицированных кадров и высокая конкуренция со стороны крупных компаний. Поэтому инфраструктура поддержки играет основную роль в развитии предприятий МСБ ДНР.

Инфраструктура поддержки предприятий МСБ – это многоуровневая экосистема, позволяющая бизнесу получать необходимую помощь на разных стадиях жизненного цикла [9]. Основной целью создания инфраструктурного обеспечения предприятий малого и среднего бизнеса является поддержка субъектов малого предпринимательства посредством отбора среди заявленных бизнес-инициатив для последующего сопровождения и финансовой поддержки.

В ДНР создана достаточно развитая комплексная система поддержки предприятий МСБ, которая продолжает эффективно выполнять задачу сопровождения предпринимателей на всех этапах развития их деятельности – от запуска бизнеса до выхода на международные рынки. Такая система включает следующие центры: «Мой бизнес»¹, региональные гарантийные организации, государственные микрофинансовые организации и центры поддержки экспорта. В центре «Мой бизнес»

¹ Мой бизнес. Центр оказания услуг. URL: <https://mb180>.

для начинающих бизнесменов предоставляют консультации по юридическим вопросам и оказывают помощь в компенсации части затрат на организацию и проведение встреч, переговоров. Кроме этого, центр предоставляет помощь в регистрации бизнеса: выбор оптимальной организационно-правовой формы, оптимальной системы налогообложения, помощь в подготовке документов, консультации по регистрации на первых шагах. Субъекты предпринимательской деятельности, которые создают и планируют реализовать в ДНР социально значимые проекты, могут получить грант на развитие своего дела. 300 000 рублей будет составлять максимальная сумма гранта. Данную денежную сумму могут получить предприниматели, осуществляющие свою деятельность в сфере медицины, образования, культуры, спорта, гостиничного дела и при оказании социальных услуг. Государственные меры по поддержке предпринимательства способствовали повышению деловой активности в 2024 году. Поддержка предпринимательства ДНР достигла 4 млрд рублей, что увеличило число предприятий МСБ на 22 % по сравнению с 2023 годом. Это оказало положительное воздействие на деловую активность. В республике действует более 93 тысяч хозяйствующих субъектов и 25 тысяч самозанятых граждан, отмечается рост инвестиционной активности благодаря свободной экономической зоне и эффективному сопровождению инвестиционных проектов Корпорацией развития Донбасса, реализуемому по принципу «единого окна» [10].

Правительство РФ разработало комплекс мер поддержки бизнеса в новых регионах, в том числе ДНР. Предприниматели могут рассчитывать на субсидии до 5 млн рублей для открытия своего дела, налоговые каникулы в течение первых двух лет работы и льготные кредиты с процентной ставкой от 1 % годовых.

Особого внимания заслуживают государственные гарантии, предусматривающие компенсации в случае повреждения имущества предприятия в результате боевых действий. Модель инфраструктуры поддержки предприятий МСБ на федеральном и региональном уровне представлена на рисунке 2.

В ДНР также действует автономная некоммерческая организация «Микрокредитная компания ДНР», предоставляющая услуги льготного кредитования для самозанятых и субъектов малого и среднего бизнеса. Она предоставляет кредиты до 5 млн рублей от 1 % до 9 % годовых на срок до 5 лет.

В состав свободной экономической зоны (СЭЗ) входят 170 компаний, сумма их заявленных инвестиций составляет 74 млрд руб. Предприятия СЭЗ пользуются льготами по налогу на прибыль, налогу на имущество, а также платят пониженные страховые взносы и пользуются программой льготного кредитования – получение займов в банках по ставке до 5 %. Ярослав Бережко, уполномоченный по защите прав предпринимателей ДНР, рассказал о существующих в республике налоговых льготах²: «Введены дополнительные налоговые режимы: упрощённая система налогообложения – 1 % (доходы), 5 % (доходы-расходы), патентная система налогообложения – 6 %, налог на профессиональный доход – 4 % с доходов от физических лиц; 6 % – с доходов от юридических лиц и ИП, единый сельскохозяйственный налог – 0 %. Введён единый налоговый счёт и единый пониженный тариф страховых взносов: для субъектов МСП 15 % – в отношении части выплат, определяемой как превышение над минимальным размером оплаты труда (МРОТ)».

²Хочу открыть бизнес в ДНР. Поможет ли государство и какие виды поддержки существуют? URL: <https://novo.media/works/khochu-otkryt-biznes-v-dnr-pomozhet-li-gosudarstvo-i-kakie-vidy-podderzhki-sushchestvuyut/>.

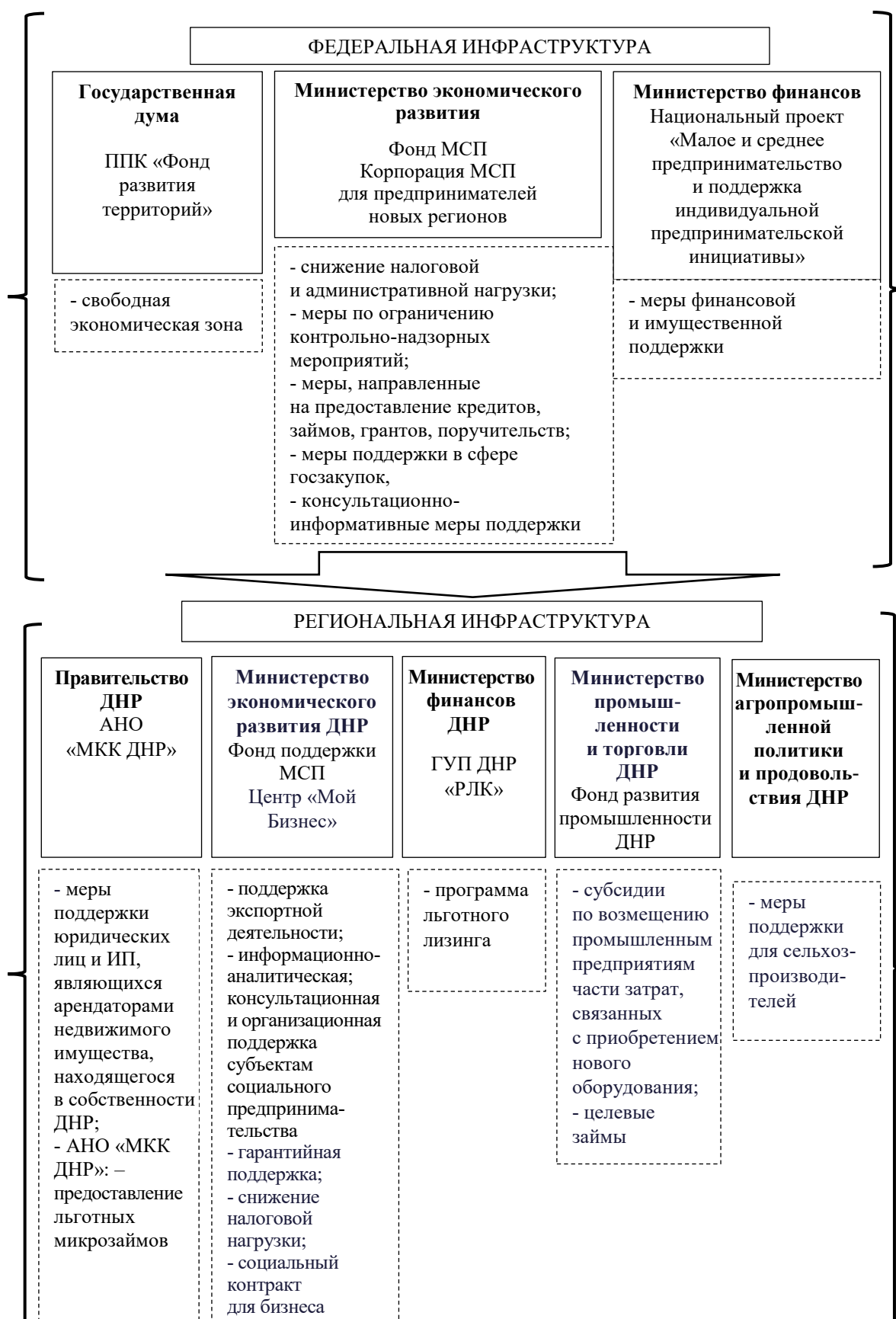


Рисунок 2 – Инфраструктура поддержки предприятий МСБ ДНР
 Figure 2 – SMB Support Infrastructure of the DPR

В соответствии с Постановлением Правительства ДНР от 08.05.2024 № 48-5 [11], организации инфраструктуры поддержки субъектов МСП должны соответствовать следующим требованиям:

быть зарегистрированными в территориальном налоговом органе на территории Донецкой Народной Республики и осуществлять деятельность на территории Донецкой Народной Республики;

направлять свою деятельность на содействие созданию и (или) развитию субъектов малого и среднего предпринимательства и (или) физическим лицам, не являющимся индивидуальными предпринимателями и применяющим специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход», и оказывать им финансовую, имущественную, информационную, консультационную и иные виды поддержки согласно действующему законодательству;

использовать здания или нежилые помещения на праве собственности или ином законном основании, необходимые для оказания услуг получателям поддержки;

взаимодействовать с акционерным обществом «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства», органами государственной власти ДНР, органами местного самоуправления, а также иными организациями инфраструктуры поддержки;

вести отдельный бухгалтерский учёт по денежным средствам, предоставленным организации инфраструктуры поддержки за счёт средств бюджетов всех уровней и внебюджетных источников;

разрабатывать программу (стратегию, концепцию) развития организации инфраструктуры поддержки на среднесрочный (не менее трёх лет) плановый период;

иметь центр оперативной поддержки предпринимательства (горячую линию) с использованием средств телефонной связи и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

иметь специальный раздел на сайте организации инфраструктуры поддержки, предусматривающий экспертную поддержку заявителей по вопросам порядка и условий получения услуг, предоставляемых организациями инфраструктуры поддержки, а также возможность формирования заявления (запроса) о предоставлении услуги организациями инфраструктуры поддержки в форме электронного документа.

Максим Решетников [12], министр экономического развития РФ, обозначил новые приоритетные направления, оказывающие влияние на качественное развитие предприятий малого и среднего бизнеса:

первое приоритетное направление: поддержка начинающих предпринимателей в период первых двух лет – адресная поддержка повышения компетенций предпринимателей на базе центров «Мой бизнес» и цифровой платформы МСП.РФ [13, с. 104; 14, с. 141];

второе приоритетное направление: растущий МСБ – работа с платформой федеральной налоговой службы онлайн без проверок и штрафов;

третье приоритетное направление: внедрение понятия МСП+ – это юридические лица, которые выросли из сектора МСБ.

Главными факторами эффективной деятельности предприятий МСБ являются использование всех доступных мер государственной поддержки и тщательное планирование деятельности с учётом возможных рисков. При правильном подходе бизнес в новых регионах может стать не только социально значимым, но и высокорентабельным. Важную роль играют также муниципальные органы власти, которые оказывают содействие предпринимателям на местном уровне. Они предоставляют информацию о земельных участках, инфраструктуре, налоговых льготах и других мерах поддержки. На всей территории ДНР работают бизнес-инкубаторы и центры поддержки предпринимательства, предоставляющие офисные помещения, консультационные услуги и организуют обучающие мероприятия. В развитие МСБ также вносят существенный вклад негосударственные организации.

В свою очередь, торгово-промышленная палата ДНР представляет интересы предпринимателей, организует выставки, ярмарки и осуществляет бизнес-миссии субъектов предпринимательской деятельности. Организованы ассоциации предпринимателей и отраслевые союзы, объединяющие предприятия по видам деятельности, оказывая им консультационную и юридическую помощь, а также представляющие их интересы в органах государственной власти. С целью эффективного функционирования инфраструктуры поддержки МСБ необходимо постоянно её совершенствовать, расширять доступ к финансовым источникам, упрощать регистрацию и лицензирование предприятий, повышать квалификацию кадрового состава предприятия. Немаловажным является стимулирование инновационной деятельности и внедрение новых технологий, а также содействие развитию экспортного потенциала предприятий МСБ.

Эффективная инфраструктура поддержки предприятий малого и среднего бизнеса – это не просто набор отдельных элементов, а комплексная система, в которой все компоненты взаимосвязаны и работают в синергии. Инвестиции в физическую, технологическую, финансовую, кадровую и партнёрскую инфраструктуру позволяют создать прочный фундамент для устойчивого развития бизнеса. Важно постоянно совершенствовать и адаптировать инфраструктуру к меняющимся потребностям рынка и требованиям клиентов.

Для преодоления возникших у предприятий малого и среднего бизнеса республики сложностей считаем необходимым:

- установить налоговый вычет за покупку онлайн-касс в новых регионах при условии их регистрации до 2026 года;

- снизить процентную ставку по программе льготного кредитования;

- создать специальные страховые компании для работы на территории ДНР с целью страхования рисков разрушения в результате боевых действий;

- установить квоты на закупку товаров в размере не менее 25 % у местных производителей для госзаказчиков, работающих на новых территориях РФ;

- упростить процедуру регистрации и лицензирования предприятий;

- снизить количество проверок и отчётности;

- внедрить электронный документооборот и онлайн-сервис для взаимодействия с государственными органами;

- оказывать консультационную и информационную поддержку предприятиям, заинтересованным в выходе на внешние рынки;

- организовывать участие МСП в международных выставках и ярмарках;

- предоставлять льготные условия финансирования экспортных операций, гранты и субсидии на разработку и внедрение новых технологий и продуктов;

- поддерживать участие МСБ в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах;

- организовывать обучающие семинары и тренинги по вопросам инновационного менеджмента;

- расширять сети бизнес-инкубаторов и технопарков, предоставляющих доступ к современному оборудованию, консультационным услугам и образовательным программам;

- создать онлайн-платформы для обмена опытом и поиска партнёров.

Для повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий МСБ ДНР в условиях цифровизации необходимо формирование следующих приоритетных инфраструктурных направлений:

1. Технологии и инновации.

2. Зелёная экология. Внедрение «Зелёных проектов» – проект вторичной переработки – запуск переработки отходов для формирования вторичного сырья. Цель проекта:

- решение проблемы утилизации неразлагаемого мусора;

- переработка в крошку для изготовления новой товарной продукции.

3. Здравоохранение. Развитие телемедицины, биотехнологий и фармацевтики.

4. Консалтинг. Применение информационных технологий в области управленческого консалтинга.

5. Онлайн-образование. Включает платформы для онлайн-обучения, курсы повышения квалификации и дистанционное обучение.

К наиболее значимым направлениям развития МСП можно отнести: автоматизацию рутинных процессов, используя аналитику большого набора данных для принятия обоснованных управленческих решений; активное внедрение цифровых платформ с целью управления бизнесом. Для расширения клиентской базы необходимо развивать электронную коммерцию и онлайн-продажи. В условиях повышения онлайн-активности предприятий значительное внимание следует уделить кибербезопасности и защите персональных данных.

Выводы

Построение инфраструктуры предпринимательской деятельности МСП оказывает решающую роль в поддержке цифровой трансформации. Для этого необходимо обеспечивать доступ к различным цифровым ресурсам (высокоскоростному интернету, облачным сервисам и др.). Кроме того, важна государственная поддержка и стимулирование инвестиций в развитие цифровой инфраструктуры, включающая центры обработки данных и сети связи. Особое внимание необходимо уделять развитию компетенций сотрудников МСП в области цифровых навыков, создавая программы обучения для повышения их квалификации с целью освоения новых технологий и инструментов управления бизнесом.

Можно сделать вывод, что повышение цифровой грамотности персонала, активное внедрение цифровых технологий, развитие цифровой инфраструктуры в целом создают условия для успешной цифровизации МСП, что позволит предприятиям малого и среднего бизнеса повысить конкурентоспособность и эффективность своей деятельности, тем самым внести значительный вклад в развитие экономики Донецкой Народной Республики в целом.

Обоснованные перспективные направления развития предприятий малого и среднего бизнеса и их инфраструктурное обеспечение в условиях цифровизации необходимо внедрять на новых территориях РФ с учётом их специфики, местных особенностей и потребностей.

Список источников

1. Калинкина Д. О., Котова Л. Г. Совершенствование инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса: международный и отечественный опыт // Мир в эпоху модернизации и глобализации: правовые, политические, экономические, технические и социокультурные аспекты: сборник научных статей по материалам XI Международной научно-практической конференции, Пенза, 27 июня 2024 года. Пенза: Пензенский государственный университет, 2024. С. 110-115. EDN: QKVLPT.

2. Бутенко А. А. Инфраструктура поддержки малого и среднего бизнеса в городе Краснодар // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5-1(87). С. 126-128. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-5-1-126-128>.

3. Стратегия социально-экономического развития региона. URL: <https://krdonbass.ru/region/development-strategy>.

4. Лошинская Е. Н., Зубрыкина М. В. Оценка развития предприятий малого и среднего бизнеса // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 2. С. 94-102. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2025-2-94-102>.

5. Силина О. Е. Развитие региональной инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса // Информационные технологии, энергетика и экономика: сборник трудов XIX Международной научно-технической конференции студентов

и аспирантов, Смоленск, 28-29 апреля 2022 года. Том 2. Смоленск: Универсум; филиал ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» в г. Смоленске, 2022. С. 206-209. EDN: TYJHXJ.

6. Лошинская Е. Н., Зубрыкина М. В. ESG-принципы показателей комплексной оценки социально-экономической эффективности предприятий МСБ на региональном уровне // Матрица научного познания. 2025. № 2-2. С. 106-120. EDN: YAKTUP.

7. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://ofd.nalog.ru/index.html>.

8. Наиболее весомая доля в реализации товаров и услуг в ДНР принадлежит малым и средним предприятиям. URL: <https://www.mk-donbass.ru/economics/2023/01/22/naibolee-vesomaya-dolya-v-realizacii-tovarov-i-uslug-v-dnr-prinadlezhit-malym-i-srednim-predpriyatiyam.html>.

9. Инфраструктура поддержки малого и среднего предпринимательства оказала содействие более чем 135 тысячам предпринимателей. URL: <https://мойбизнес74.рф/news/infrastruktura-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-okazala-sodeystvie-bolee-chem-135-tys/>.

10. Поддержка бизнеса в ДНР: на 22 % больше предпринимателей в 2024 году. URL: https://tsargrad.tv/novost/podderzhka-biznesa-v-dnr-na-22-bolshe-predprinimatelej-v-2024-godu_1117434.

11. Об утверждении Требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Донецкой Народной Республики при реализации государственных программ (подпрограмм) Донецкой Народной Республики: Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 08.05.2024 № 48-5. URL: https://doc.dnronline.su/wp-content/uploads/2024/05/Postanov_N48_5_08052024.pdf.

12. Решетников М. назвал четыре приоритета в развитии МСП. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6013303>.

13. Лошинская Е. Н. Актуальные проблемы цифровой трансформации малого и среднего бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1, № 2(143). С. 103-109. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.02.01.012>.

14. Лошинская Е. Н. Цифровая трансформация бизнеса // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 29. С. 141-149. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7858441>.

Информация об авторах

Е. Н. Лошинская – кандидат наук по государственному управлению, доцент, заведующий кафедрой экономики предприятия, AuthorID: 869548, SPIN: 5981-6830; М. В. Зубрыкина – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия, AuthorID: 869548, SPIN: 1965-4877.

Information about the authors

E. N. Loshinskaya – PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, AuthorID: 869548, SPIN: 5981-6830; M. V. Zubrykina – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, AuthorID: 869548, SPIN: 1965-4877.

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 11.08.2025; одобрена после рецензирования 02.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 11.08.2025; approved after reviewing 02.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 130-140.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):130-140.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 35.077

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284793>

ГЕНЕЗИС ПУБЛИЧНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИЯМИ

Алексей Дмитриевич Нерослов¹, Наталья Павловна Паздникова²,
Дмитрий Николаевич Швайба³

^{1,2,3}Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь,
Россия

¹9091069060@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8870-1607>

²pazdnikovan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0624-7894>

³shvabia@tut.by, <https://orcid.org/0000-0001-6783-9765>

Аннотация. Оценка действий органов власти во многом определяет качество жизни населения, развитие реального сектора и бизнес-сообществ. Однако официальный подход оценивания действия органов власти, в том числе руководителей федеральных органов власти и высших должностных лиц, имеет свою историю. Показать генезис методик публичной оценки эффективности действий органов власти, определяющих будущее развитие всей территории субъекта Российской Федерации, является целевой установкой работы. На примере комплексного обзора нормативов и анализа данных о действиях территориальных органов власти субъектов Российской Федерации, в том числе руководителей федеральных органов власти и высших должностных лиц, выявлены наиболее значимые отличия в методическом обеспечении. Ключевое отличие сводится к использованию показателей оценки, отражающих уровень внедрения и развития предпринимательской деятельности в регионе в первой методике, а во второй методике – социально-экономическое развитие региона в целом. Сравнительный анализ демонстрирует малую долю субъектов Российской Федерации, обладающих высокой эффективностью управления и значительное количество регионов, обладающих низкой эффективностью. Такая ситуация доказывает проблематику не столько в изменении методических подходов оценки, сколько в реальном положении дел в публичном управлении территорией.

Ключевые слова: методика, руководители федеральных органов власти, высшие должностные лица, управление

Благодарности: исследование выполнено при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, проект № FSNM-2024-0005.

Для цитирования: Нерослов А. Д., Паздникова Н. П., Швайба Д. Н. Генезис публичной оценки эффективности управления территориями // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 130-140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284793>.

Original article

GENESIS OF PUBLIC ASSESSMENT OF TERRITORIAL GOVERNANCE EFFECTIVENESS

Alexey D. Neroslov¹, Natalya P. Pazdnikova², Dmitry N. Shvaiba³

^{1,2,3}Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

¹9091069060@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8870-1607>

²pazdnikovan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0624-7894>

³shvabia@tut.by, <https://orcid.org/0000-0001-6783-9765>

Abstract. Assessing government actions significantly impacts quality of life, real sector development, and business communities. The official approach to evaluating government performance, including federal and regional leaders, has a history. This work aims to show the genesis of public assessment methodologies for government effectiveness, shaping the future development of Russian regions. A comprehensive review of regulations and analysis of data on regional government actions, including federal and regional leaders, reveals key differences in methodological support. The main difference lies in using indicators reflecting the level of implementation and development of entrepreneurial activity in the region in the first methodology, and in the second methodology – the socio-economic development of the region as a whole. Comparative analysis demonstrates a small proportion of Russian regions with high management efficiency and a significant number with low efficiency. This situation proves the problem is not so much in changing methodological approaches to assessment, but in the real state of affairs in public territorial governance.

Keywords: methodology, federal authorities leaders, senior officials, governance

Acknowledgments: the research was supported by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, project No. FSNM-2024-0005.

For citation: Neroslov A. D., Pazdnikova N. P., Shvaiba D. N. Genesis of public assessment of territorial governance effectiveness // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):130-140. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284793>.

Введение

Управленческие механизмы, применяемые в публичной сфере, всегда вызывали много дискуссий, споров относительно их эффективности и целесообразности. В этой связи важна ещё и оценка эффективности деятельности руководителей федеральных органов власти (далее – ФОВ), высших должностных лиц (далее – ВДЛ), что на протяжении больше 13 лет является важнейшим аспектом качества регионального управления для Президента Российской Федерации. Парадигма российского публичного управления одна – система принципов, определяющих модель рациональной управленческой деятельности (эффективного региона), даже для территорий опережающего развития [1, с. 12]. Однако модернизация парадигмы управления требуется всегда в силу того, что усиливается факторное влияние [2, с. 65].

Безусловно, ретроспективно менялось виденье «эффективного региона» в показателях оценки эффективности деятельности ФОВ, ВДЛ и исполнительной власти субъекта Российской Федерации. При этом многие считают фундаментом «эффективного региона»: развитие научно-технического потенциала [3, с. 1060; 4, с. 927; 5, с. 500], социо-эколого-экономическое благополучие регионов [6, с. 405; 7, с. 79; 8, с. 120; 9, с. 358] и эффективность самой региональной политики [10, с. 99].

Эффективный регион, во всех аспектах, формируется системой управления, которая базируется на социальных, экономических, географических, культурных особенностях территории [11, с. 1000; 12, с. 119]. На наш взгляд, ключевую роль в управлении играют и сами пассионарии [13, с. 240; 14, с. 7]. Современная система оценки эффективности деятельности ФОВ, ВДЛ и исполнительной власти субъекта

необходима для качественного управления ресурсами. В целях создания такой системы органы власти разрабатывают различные методы и методологии оценки управления территориями; в настоящей статье рассматривается сравнительный анализ изменений основных положений оценки и того, как это влияет на показатели самих территорий.

Цель и задачи исследования

Авторы преследуют цель – показать генезис методик публичной оценки эффективности действий органов власти, определяющих будущее развитие территорий РФ.

Задачи:

- исследовать нормативную и правовую базы, используемую для оценки эффективности деятельности государственных органов власти;
- применить существующие методики оценивания на субъектах РФ;
- выявить систему показателей оценки, применяемую в разные периоды и их отличие.

Методы исследования

В процессе исследования использовались научные методы: нормативный метод, системный, сравнительный и факторный анализы, обработка пространственных данных, индексный метод, метод группировок, статистическая оценка.

Результаты исследования и их обсуждение

Одна из первых оценок «эффективного региона» была представлена в Указе Президента РФ от 10.09.2012 № 1276 «Об оценке эффективности деятельности руководителей ...»¹, на основании которого Росстат разработал 15 показателей для оценки деятельности ФОВ, ВДЛ субъектов Российской Федерации (рисунок 1).

Показатели	01. Отношение числа высокопроизводительных рабочих мест к среднегодовой численности занятого населения в субъекте Российской Федерации
	02. Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве обследованных организаций
	03. Общая численность безработных, в процентах к экономически активному населению (уровень безработицы)
	04. Доля занятого населения в среднегодовой численности населения субъекта Российской Федерации
	05. Темп прироста (+), снижения (-) реальной среднемесячной заработной платы, в процентах к предыдущему году с учётом индекса потребительских цен
	06. Удельный вес численности высококвалифицированных работников в общей численности квалифицированных работников в регионе
	07. Валовой региональный продукт на душу населения
	08. Коэффициент обновления основных фондов
	09. Прирост инвестиций в основной капитал (без учёта бюджетных средств)
	10. Инвестиции в основной капитал (без бюджетных средств) на душу населения
	11. Прирост оборота продукции (услуг), производимых малыми предприятиями, в том числе микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями
	12. Прирост количества субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность на территории субъекта Российской Федерации
	13. Стоимость услуг по технологическому присоединению к объектам электросетевого хозяйства
	14. Рентабельность проданных товаров, работ, услуг
	15. Индекс потребительских цен на товары и услуги

Рисунок 1 – Показатели оценки «эффективного региона», 2014 г.

Figure 1 – Indicators for assessing the "effective region", 2014

¹Распоряжение Правительства РФ от 10.04.2014 № 570-р «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 10 сентября 2012 года № 1276 "Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности" (с изменениями на 18 октября 2018 года)». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161653/.

Такой набор показателей соответствовал целям оценки по созданию благоприятных условий внедрения предпринимательской деятельности [15, с. 170; 16, с. 360]. Используя данные Росстата в рамках Указа № 1276, сформируем рейтинг эффективных регионов в рамках авторского алгоритма оценки.

Шаг 1. Первоначально, поскольку формат показателей различен, используем формулу (1) для стандартизации:

$$X'_n = \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

где: X'_n – стандартизированное значение показателя;

X – исходное значение данных;

$X_{\min}$ – минимальное значение в диапазоне данных в указанный период;

$X_{\max}$ – максимальное значение в диапазоне данных в указанный период.

Шаг 2. Обратим внимание, что есть показатели (03, 15) отрицательного влияния, их рост негативно сказывается на потенциале региона, поэтому такие показатели используются в расчётах со знаком «минус». После стандартизации индексов используем формулу (2) для расчёта совокупного индекса:

$$\text{Ис} = X'_1 + X'_2 - X'_3 + X'_4 + X'_5 + X'_6 + X'_7 + X'_8 + X'_9 + X'_{10} + X'_{11} + X'_{12} + X'_{13} + X'_{14} - X'_{15} \quad (2)$$

Для получения реального рейтинга и учёта ряда факторов в авторской оценке исключены 10 субъектов Российской Федерации: г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург, Ленинградская область, г. Севастополь, Республика Крым, а также «новые регионы» (Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская и Херсонская области).

Шаг 3. Полученные совокупные индексы всех исследуемых субъектов Российской Федерации разобьём на 3 группы. В первую группу входят субъекты, обладающие наибольшими стабилизированными показателями по каждому из критериев оценки, на рисунке 2 эти территории отображены светло-серым цветом. Вторая группа отражена на рисунке 2 серым цветом, в эту группу входят субъекты, набравшие средние показатели по критериям оценки Указа № 1276. Третья группа отражена тёмно-серым цветом, в неё входят субъекты с самыми низкими стабилизированными показателями.

Деление субъектов на группы происходило по формуле (3). В целом, каждая группа определяется успешностью выполнения регионом фиксированных показателей в соответствии с Указом № 1276.

$$Y = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{3}, \quad (3)$$

где: Y – шаг деления группы;

$X_{\min}$ – минимальное значение в диапазоне данных в указанный период;

$X_{\max}$ – максимальное значение в диапазоне данных в указанный период.

Визуализация рейтинга российских регионов в 2014 году, представленная на рисунке 2, демонстрирует, что большая часть субъектов относится к группе средней эффективности. Полученные данные демонстрируют внедрение нового подхода оценки деятельности органов власти, согласно которым доля субъектов Российской Федерации со средними показателями составила 67 %, 27 % – низкая эффективность работы, 6 % – высокая эффективность.



Рисунок 2 – Визуализация рейтинга эффективности ФОВ, ВДЛ
по Указу Президента № 1276, 2014 г.
Figure 2 – Visualization of the effectiveness rating of FA, SO according
to Presidential Decree No 1276, 2014

В 2015 году ситуация с эффективностью деятельности органов власти кардинально ухудшилась (рисунок 3).



Рисунок 3 – Визуализация рейтинга эффективности ФОВ, ВДЛ
по Указу Президента № 1276, 2015 г.
Figure 3 – Visualization of the effectiveness rating of FA, SO according
to Presidential Decree No 1276, 2015

Значительное число субъектов Российской Федерации в следующем году изменило позицию в рейтинге на худшую (рисунок 4).



Рисунок 4 – Визуализация рейтинга эффективности ФОВ, ВДЛ
по Указу Президента № 1276, 2016 г.
Figure 4 – Visualization of the effectiveness rating of FA, SO according
to Presidential Decree No 1276, 2016

Долевое распределение характеризует рост территорий с низкой эффективностью до 34 % в 2015 году и 54 % в 2016 году соответственно. При этом доля субъектов РФ с высокой эффективностью упала с 6 % до 5 % в 2015 году и 3 % в 2016 году соответственно. На наш взгляд, ключевые причины ухудшения государственного управления, связанного с деятельностью органов власти, обусловлены рядом возникших рисков, в том числе административных. Кардинальные изменения эффективности деятельности органов власти выявлены по многим показателям в негативном ключе. Можем предположить, что условия и характеристики оценки не совсем адекватно оценивали реальную картину, то есть было не соотнесение показателей оценки и существующей реальности.

В этой связи в дальнейшем оценка эффективности деятельности органов власти больше не приводилась с целью выявления благоприятных условий внедрения предпринимательской деятельности.

В 2021 году выходит Указ Президента РФ от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации»². Далее в апреле 2021 года выходит Постановление Правительства РФ от 03.04.2021 № 542 «Об утверждении методик расчёта показателей для оценки эффективности деятельности...»³.

Именно в данном документе предлагается новая методика расчёта показателей эффективности, основанная на 20 показателях (рисунок 5).

²Указ Президента РФ от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_375984/.

³Постановление Правительства РФ от 03.04.2021 № 542 «Об утверждении методик расчёта показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу отдельных положений постановления Правительства Российской Федерации от 17 июля 2019 г. № 915». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382080/.

Показатели	1. Доверие к власти (доверие к Президенту Российской Федерации, высшим должностным лицам субъектов РФ, уровень которого определяется в том числе посредством оценки общественного мнения в отношении достижения в субъектах РФ национальных целей развития РФ) 2. Численность населения субъекта Российской Федерации 3. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении 4. Уровень бедности 5. Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом 6. Уровень образования 7. Эффективность системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи 8. Доля граждан, занимающихся добровольческой (волонтерской) деятельностью 9. Условия для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности 10. Число посещений культурных мероприятий 11. Количество семей, улучшивших жилищные условия 12. Объём жилищного строительства 13. Качество городской среды 14. Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующая нормативам 15. Качество окружающей среды 16. Темп роста (индекс роста) реальной среднемесячной заработной платы 17. Темп роста (индекс роста) реального среднедушевого денежного дохода населения 18. Темп роста (индекс роста) физического объёма инвестиций в основной капитал (федеральные проекты) и бюджетных ассигнований федерального бюджета 19. Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых 20. "Цифровая зрелость" органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления и организаций в сфере здравоохранения, образования, городского хозяйства, строительства, транспорта, использующие отечественные информационно-технологические решения
-------------------	---

Рисунок 5 – Показатели оценки «эффективного региона», 2021 г.

Figure 5 – Indicators for assessing the "effective region", 2021

Методология оценки эффективности в рамках показателей Указа от 04.02.2021 № 68 имеет ряд отличий от методологии оценки в рамках Указа от 10.09.2012 № 1276. А именно: в первом случае используются показатели, не столько отражающие уровень внедрения и развития предпринимательской деятельности в регионе, сколько социально-экономическое развитие региона в целом.

На основе рекомендаций Проставления Правительства РФ № 542 и данных Росстата, оценим эффективность деятельности ОФВ, ВДЛ в рамках субъектов РФ. Обратим внимание, что показатель «доверие к власти» (доверие к Президенту Российской Федерации, высшим должностным лицам субъектов РФ, уровень которого определяется в том числе посредством оценки общественного мнения в отношении достижения в субъектах РФ национальных целей развития РФ) в данных Росстата отсутствует, поэтому в оценке используется нами 19 показателей.

При этом показателем отрицательного влияния является только 1 – уровень бедности, что отразится в формуле расчёта общей эффективности:

$$И = X'_2 + X'_3 - X'_4 + X'_5 + X'_6 + X'_7 + X'_8 + X'_9 + X'_{10} + X'_{11} + X'_{12} + X'_{13} + X'_{14} + X'_{15} + X'_{16} + X'_{17} + X'_{18} + X'_{19} + X'_{20} \quad (4)$$

Придерживаясь выработанного алгоритма оценки и ранжирования эффективности деятельности органов власти, визуализируем ситуацию в последующие годы на рисунках 6-8.

По первому году (2021) результаты ранжирования регионов заметно схожи с результатами ранжирования 2014 года. В обоих периодах оценки наблюдается значительное число субъектов РФ в низкой зоне эффективности – 29 %. Основной костяк субъектов РФ демонстрирует среднее значение эффективности – 65 % и только 6 % субъектов РФ занимают лидирующее положение (рисунок 6).



Рисунок 6 – Визуализация рейтинга эффективности ФОВ, ВДЛ
в рамках Указа Президента № 68, 2021 год
Figure 6 – Visualization of the effectiveness rating of FA, SO according
to Presidential Decree No 68, 2021

Однако кардинально меняются результаты оценки и ранжирование субъектов РФ в период 2022-2023 года (рисунки 7 и 8). Разница действий органов власти заметнее в связи с сильнейшей трансформацией системы государственного управления и применяемых механизмов. Так, число территорий с низкой эффективностью в 2022 году сократилось на 9 % относительно 2021 года, а с высокой эффективностью увеличилось в 2 раза (с 6 % до 12 %).

Это может быть связано ещё и с хорошей адаптацией органов власти к новой системе управления (рисунок 7).



Рисунок 7 – Визуализация рейтинга эффективности ФОВ, ВДЛ
в рамках Указа Президента № 68, 2022 г.
Figure 7 – Visualization of the effectiveness rating of FA, SO according
to Presidential Decree No 68, 2022

Кроме того, виден положительный тренд эффективности деятельности органов власти по ряду показателей, так как многие субъекты РФ воспользовались адаптационным периодом для перехода на более высокие позиции эффективности своей деятельности. Позитивный тренд 2022 года определил положительные ожидания и в 2023 году, однако многие территории быстро адаптировались к критериям оценивания, что отразилось на отсутствии существенных позитивных изменений (рисунок 8).



Рисунок 8 – Визуализация рейтинга эффективности ФОВ, ВДЛ
в рамках Указа Президента № 68, 2023 г.

Figure 8 – Visualization of the effectiveness rating of FA, SO according
to Presidential Decree No 68, 2023

Так, данные за 2023 год не подтвердили позитивных трендов 2022 года, так как заметно существенное ухудшение показателей оценки эффективности. Значительное число субъектов РФ переходят в нижние ранги по уровню эффективности, а именно: в категорию низкой эффективности переходят 10 % субъектов РФ, расширяя долю до 30 %; категория высокой эффективности снизилась на 2 % (с 12 % до 10 %).

Выводы

Таким образом, причин негативных результатов эффективности деятельности органов власти в рамках двух Указов № 1276 и № 68 можно назвать несколько. Одной из причин является узкая специализация оценки (№ 1276, предпринимательство) и новизна самого инструмента оценки эффективности на момент принятия Указа. В рамках Указа № 68 одной из причин может служить значительный перечень показателей оценки, не обеспеченный полной статистической базой и взаимодействием смежных органов власти. Многие исследователи называют в качестве причины публичного неэффективного управления нерациональное стратегическое планирование территории [17, с. 115; 18, с. 179; 19, с. 199].

Следовательно, для оценивания эффективности деятельности руководителей ФОВ и ВДЛ и, соответственно, развития социально-экономических аспектов (показателей) региона в среднесрочном планировании является ключевым весь наблюдаемый период. Так, если в рамках существующей методологии результаты оценки демонстрируют ухудшение показателей в течение среднесрочного периода, то происходит вынужденная трансформация самой методологии оценки на федеральном уровне. К сожалению, это обусловлено тем, что органы власти субъектов РФ не готовы

трансформировать территориальную систему управления и предпринимать кардинальные решения по устранению ключевых проблем.

Безусловно, сравнительная оценка рейтингования субъектов РФ в рамках Указов № 1276 и № 68 может быть недостаточно корректной в силу отличного друг от друга временного целеполагания государственного управления, политической и социально-экономической ситуации и т. д., однако тенденция смены методологии оценки при ухудшающихся показателях прослеживается. Именно работа над ошибками и их устранение «на местах» позволит решить данного рода тенденцию.

Список источников

1. Белёв С. Г., Ветеринаров В. В., Сучкова О. В. Территории опережающего развития и производительность в российских городах // *Экономический журнал ВШЭ*. 2021. Т. 25, № 1. С. 9-41. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2021-25-1-9-41>.
2. Гребенкина С. А., Хрусталёв Е. Ю., Славянов А. С. Методические основы обеспечения устойчивого развития региона // *Вестник Московского университета. Серия 5. География*. 2020. № 1. С. 63-72. EDN: TCYBSL.
3. Голова И. М. Научно-технический потенциал регионов как основа технологической независимости РФ // *Экономика региона*. 2022. Т. 18, № 4. С. 1062-1074. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-7>.
4. Захаров П. Н., Фраймович Д. Ю., Смирнов В. Н., Власенко К. А. Предпосылки повышения эффективности управления научно-техническим потенциалом территории // *Журнал прикладных исследований*. 2021. № 6. С. 925-930. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_10_925.
5. Zaitseva N. A., Larionova A. A., Filatov V. V., Rodina E. E., Zhenzhebir V. N., Palastina I. P., Povorina E. V. Natural-resource potential management of region's territorial ecosystems // *Ekoloji*. 2018. Vol. 27, no 106. P. 495-502.
6. Забелина И. А. Оценка социо-эколого-экономического благополучия регионов востока России с использованием расширенной функции А. Сена // *Экономика региона*. 2022. Т. 18, № 2. С. 398-412. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-7>.
7. Захарова О. В., Жеребятёва Н. В. Потенциал теории практик для управления эколого-ориентированным социально-экономическим развитием // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 1. С. 61-83. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-61-83>.
8. Костюкова Е. И., Бобрышев А. Н., Громов Е. И., Авакян В. А. К вопросу об оценке социально-экономического развития сельских территорий на основании стандарта качества жизни // *Известия ТСХА*. 2023. № 1. С. 114-129. <https://doi.org/10.26897/0021-342X-2023-1-114-129>.
9. Котов А. В. Оценка эффективности инструментов региональной политики // *Экономика региона*. 2020. Т. 16, № 2. С. 352-362. <https://doi.org/10.17059/2020-2-2>.
10. Кровин Г. Б. Сравнительная оценка цифровизации индустриальных регионов РФ. *Экономика региона*. 2023. Т. 19, № 1. С. 60-74. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-5>.
11. Манаева И. В. Модель оценки преимуществ проживания в городах России // *Экономика региона*. 2023. Т. 19, № 4. С. 985-1002. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-4-4>.
12. Мирзеханова З. Г., Кольцова А. А. Экологические программы регионов ДФО: анализ используемых показателей // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2023. № 3. С. 95-121. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-95-121>.
13. Kremin A. E. Methodology for Assessing the Work of Small Business at the Municipal Level // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2016. Vol. 3, no. 45. P. 231-247. <https://doi.org/10.15838/esc.2016.3.45.14>.
14. Степанов В. Н. К вопросу долгосрочного управления социально-экономическим развитием территорий // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*.

2021. № 6. С. 3-9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-dolgosrochnogo-upravleniya-sotsialnoekonomicheskimi-razvitiem-territoriy/viewer>.

15. Черных Е. Г., Исаева М. А. Анализ методики исчисления эффективности управления урбанизированных территорий на примере Тюменской области // Московский экономический журнал. 2023. № 2. С. 160-175. https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_2_85.

16. Чичканов В. П., Беляевская-Плотник Л. А. Оценка мультипликативного влияния инвестиционных проектов Дальневосточного федерального округа на социально-экономическое развитие территорий // Экономика региона. 2022. Т. 18, № 2. С. 369-382. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-5>.

17. Balynskaya N. R., Vasilyeva A. G. Fiscal capacity of the city: the assessment of the influence on the sustainability of urban environment and the quality of living (the case of "second" cities of the Russian Federation) // R-Economy. 2017. Vol. 3, no 2. P. 112-119. <https://doi.org/10.15826/recon.2017.3.2.013>.

18. Chioatto E., Fedele A., Ciro Liscio M., Sospiro P. Testing data envelopment analysis models on the performance of European Union regions in sustainable waste management // Waste Management. 2024. Vol. 175. P. 170-182. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2024.01.008>.

19. Novelli V. I., D'ayala D., Makhloufi N., Benouar D., Zekagh A. A procedure for the identification of the seismic vulnerability at territorial scale. Application to the Casbah of Algiers // Bulletin of Earthquake Engineering. 2015. Vol. 13, no 1. P. 177-202. <https://doi.org/10.1007/s10518-014-9666>.

Информация об авторах

А. Д. Нерослов – младший научный сотрудник кафедры государственного управления и истории; SPIN-код (РИНЦ): 7335-71124; AuthorID (РИНЦ): 1186504; Web of Science ResearcherID: KCK-6858-2024;

Н. П. Паздникова – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и истории; SPIN-код (РИНЦ): 4331-5310; AuthorID (РИНЦ): 517935; Web of Science ResearcherID: O-9295-2017; Scopus Author ID: 56386156300;

Д. Н. Швайба – кандидат экономических наук, профессор, доцент кафедры государственного управления и истории.

Information about the authors

A. D. Neroslov – Junior researcher at the Department of Public Administration and History; SPIN code (RSCI): 7335-7112; AuthorID (RSCI): 1186504; Web of Science ResearcherID: KCK-6858-2024;

N. P. Pazdnikova – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and History; SPIN-code (RSCI): 4331-5310; AuthorID (RSCI): 517935; Web of Science ResearcherID: O-9295-2017; Scopus Author ID: 56386156300;

D. N. Shvaiba – Candidate of Economic Sciences, Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration and History.

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 30.07.2025; одобрена после рецензирования 04.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 30.07.2025; approved after reviewing 04.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 141-151.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):141-151.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.2
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17286129>

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ БАРТЕРНОЙ ТОРГОВОЙ ПЛАТФОРМЫ

Илья Владимирович Сонц¹, Сергей Евгеньевич Барыкин²

^{1,2}Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Санкт-Петербург, Россия

¹systemconcept@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-7693-508X>

²sbe@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9048-009X>

Аннотация. Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по структуре организационно-экономического механизма бартерной торговой платформы. Теоретической основой исследования послужило представление о платформах как о гибридных структурах, сочетающих в своей деятельности признаки рыночного и иерархического подхода к организации транзакций. Предложено описание функций оператора бартерной торговой платформы, а также перечень организационных и экономических инструментов, используемых для координации взаимодействий участников. Обоснована необходимость использования внутренней валюты платформы. Предложены возможные модели организации расчётов между участниками. Представлены основные отличия бартерной платформы от существующих торговых платформ. Сформулированы рекомендации по возможным направлениям использования бартерной платформы в торговой деятельности. Описаны основные варианты реализации бартерной платформы. Показаны их преимущества и недостатки.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм, торговая платформа, оператор платформы, бартер, внутренняя валюта

Для цитирования: Сонц И. В., Барыкин С. Е. Организационно-экономический механизм бартерной торговой платформы // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 141-151. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17286129>.

Original article

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF A BARTER TRADING PLATFORM

Ilya V. Sonts¹, Sergey E. Barykin²

^{1,2}Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

¹systemconcept@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-7693-508X>

²sbe@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9048-009X>

Abstract. The research aims to develop recommendations for the structure of the organizational and economic mechanism of a barter trading platform. The theoretical basis of the research is the concept of platforms as hybrid structures, combining market and hierarchical approaches to transaction organization in their activities. A description of the functions of a barter trading platform operator is proposed, as well as a list of organizational and economic tools used to coordinate participant interactions. The necessity of using an internal platform currency is justified. Possible models for organizing settlements between participants are proposed. The main differences between a barter platform and existing trading platforms are presented. Recommendations for possible directions of using a barter platform in trade activities are formulated. The main implementation options for a barter platform are described. Their advantages and disadvantages are shown.

Key words: organizational and economic mechanism, trading platform, platform operator, barter, internal currency

For citation: Sonts I. V., Barykin S. E. Organizational and economic mechanism of a barter trading platform // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):141-151. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17286129>.

Введение

Внешнеторговая деятельность Российской Федерации в настоящее время значительно усложнена из-за ограничения доступа к международной финансовой и платёжной инфраструктуре, контролируемой США и их сателлитами, которые оказывают неправомерное санкционное давление на нашу страну [1]. Из-за этих ограничений российские предприятия и их потенциальные иностранные контрагенты не могут использовать в своих расчётах доллар США, евро и другие популярные валюты, что усложняет ценообразование и платежи [2]. В этих условиях большое значение имеет поиск как альтернативных инструментов для взаимного погашения обязательств участников внешнеторговой деятельности друг перед другом, так и альтернативных подходов к организации внешнеторговой деятельности.

В настоящее время происходит глубокая технологическая трансформация международной торговли, связанная с быстрым распространением цифровых платформ (AliExpress, Amazon и т. д.) [3; 4]. Платформенное развитие розничных торговых предприятий сопровождается переходом от линейной модели товародвижения к сетевой, предполагающей прямое взаимодействие между производителями и конечными потребителями [5]. Такая трансформация обеспечивает сокращение числа посредников, повышение прозрачности транзакций, ускорение обмена информацией и снижение логистических и иных издержек на проведение торговых сделок, что обуславливает популярность платформ как инновационной формы организации торговой деятельности [6]. Важно подчеркнуть, что введённые против России санкции оказали негативное влияние на развитие иностранных платформ в нашей стране [7] (но тем самым сформировали благоприятную среду для национальных маркетплейсов).

По нашему мнению, в условиях трансформации геополитической и технологической среды целесообразно подходить к решению существующих проблем российской торговли комплексно. Это означает, что разработка рекомендаций по использованию альтернативных инструментов внешнеторговых расчётов и взаимозачётов должна сочетаться с формированием стратегии платформенной трансформации внешнеторговой деятельности Российской Федерации. Для реализации такого комплексного подхода мы считаем возможным предложить международную бартерную торговую платформу, отличительным признаком которой будет отказ от использования денежных инструментов для расчётов между её участниками. Это позволит устранить зависимость как от существующей международной финансовой и платёжной инфраструктуры (основанной на долларе США), так и от других валют (юань КНР, индийская рупия и т. д.).

Создание такой торговой платформы требует ясного понимания организационно-экономического механизма, на котором будет основано её функционирование.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в разработке рекомендаций по структуре организационно-экономического механизма международной бартерной торговой платформы для поддержки внешнеторговой деятельности Российской Федерации в условиях геополитической напряжённости и цифровой трансформации экономики.

Задачи исследования включают в себя:

анализ современного состояния исследований в области использования альтернативной платёжной и торговой инфраструктуры для поддержки внешнеторговой деятельности Российской Федерации в условиях геополитической напряжённости;

разработку рекомендаций по составу организационных и экономических инструментов в рамках организационно-экономического механизма бартерной внешнеторговой платформы;

разработку рекомендаций по составу инструментов расчётов и взаимозачётов между участниками бартерной внешнеторговой платформы (с использованием потенциала современных финансовых технологий, в т. ч. криптовалют);

разработку рекомендаций по наиболее перспективным направлениям применения бартерной внешнеторговой платформы.

Методы исследования

При проведении исследования авторы опирались на теоретическое представление о платформах (в т. ч. маркетплейсах) как о гибридных предприятиях, основанных на совместном использовании как экономических (характерных для управления рыночными взаимодействиями), так и организационных, т. е. административных (применяемых в иерархических структурах), инструментов [8]. Сочетание этих инструментов необходимо для формирования состава участников платформы, управления их конкурентным сотрудничеством и создания правил их взаимодействия.

При проведении исследования использованы методы несистематизированного обзора литературы (descriptive literature review), для проведения которого авторы опирались на публикации по проблемам ведения внешнеторговой деятельности в условиях санкционных ограничений и применению платформ в торговой деятельности, размещённых в базах РИНЦ (Elibrary.ru) и Scopus (Scopus.com). Были использованы общенаучный метод анализа и синтеза, а также метод обобщения.

Для представления и структурирования результатов исследования использовались графические методы.

Результаты исследования и их обсуждение

Обзор литературы. В существующей литературе (как научной, так и прикладной) вопросам поиска альтернативных инструментов осуществления расчётов и взаимозачётов для устранения негативного влияния санкций коллективного Запада на внешнюю торговлю Российской Федерации уделяется пристальное внимание.

В качестве таких возможных инструментов авторы рекомендуют валюты дружественных стран, уже применяющиеся в международных торговых операциях (юань КНР, индийская рупия и т. д.), национальные валюты стран-партнеров (российский рубль, турецкая лира, казахстанский тенге и т. д.), цифровые валюты центральных банков, криптовалюты, гипотетические коллективные валюты (прежде всего, достаточно широко обсуждаемая коллективная валюта стран БРИКС) и неденежные формы расчётов (включая использование золота), в т. ч. бартер [9-13]. Однако эти рекомендации направлены исключительно на решение задачи организации платежей в рамках традиционного (неплатформенного) подхода к организации торговых операций и не учитывают потребность внешнеторговой деятельности Российской Федерации в использовании платформенных решений. Кроме того, в этих исследованиях отсутствуют рекомендации по организационно-экономическим механизмам использования альтернативных инструментов расчётов и взаимозачётов.

Несмотря на то, что платформы становятся основными игроками рынка торговли [14; 15], организационно-экономические механизмы их функционирования пока не изучались (в отличие от организационно-экономических механизмов традиционной торговой деятельности [16]). С определёнными оговорками к исследованиям по данной проблематике можно отнести работы, в которых рассматривались бизнес-модели платформ, а также экономические и организационные факторы управления отношениями между их участниками [17-20]. Кроме того, интерес представляют многочисленные публикации по классификации моделей функционирования торговых платформ [21-23]. Тем не менее, в явном виде эти исследования организационно-экономический механизм функционирования платформ не содержат (хотя отдельные его элементы в них представлены, в частности, указание на некоторые организационные и экономические инструменты, которые используются для поддержки функционирования платформ). При этом в данных работах такой механизм организации расчётов между участниками, как бартер, обычно не рассматривается.

Отметим, что отсутствие публикаций по организационно-экономическим механизмам торговых платформ в зарубежной литературе можно, вероятно, объяснить тем, что само понятие «организационно-экономический механизм» типично для русскоязычной (и, шире, советской и постсоветской) экономической терминологии, что обуславливает отсутствие интереса иностранных специалистов к данной проблематике [16].

Наконец, подчеркнём, что в российской литературе пристальное внимание уделяется взаимосвязи организационно-экономических механизмов хозяйственной деятельности и её цифровой трансформации [24]. Однако, хотя переход к платформенной модели является частным случаем цифровой трансформации [3; 25], в данных работах проблематика организационно-экономических механизмов цифровых платформ также не затрагивается.

Таким образом, в существующей литературе проблематика обоснования организационно-экономического механизма международных бартерных торговых платформ практически не изучена.

Рекомендации по перспективной структуре организационно-экономического механизма бартерной платформы. Хотя на платформе взаимодействуют независимые экономические агенты (продавцы и покупатели), сама платформа (как объект цифровой инфраструктуры) создаётся сторонней по отношению к продавцам и покупателями организацией (оператором платформы). Этот оператор выполняет функцию координатора и интегратора экосистемы, возникающую на основе платформы, обеспечивая инфраструктуру для взаимодействия всех участников цепи создания потребительской ценности и применяя экономические и организационные инструменты для привлечения участников на платформу и повышения эффективности и прозрачности их взаимодействий.

С учётом сказанного выше перспективный организационно-экономический механизм бартерной платформы имеет вид, представленный на рисунке 1.

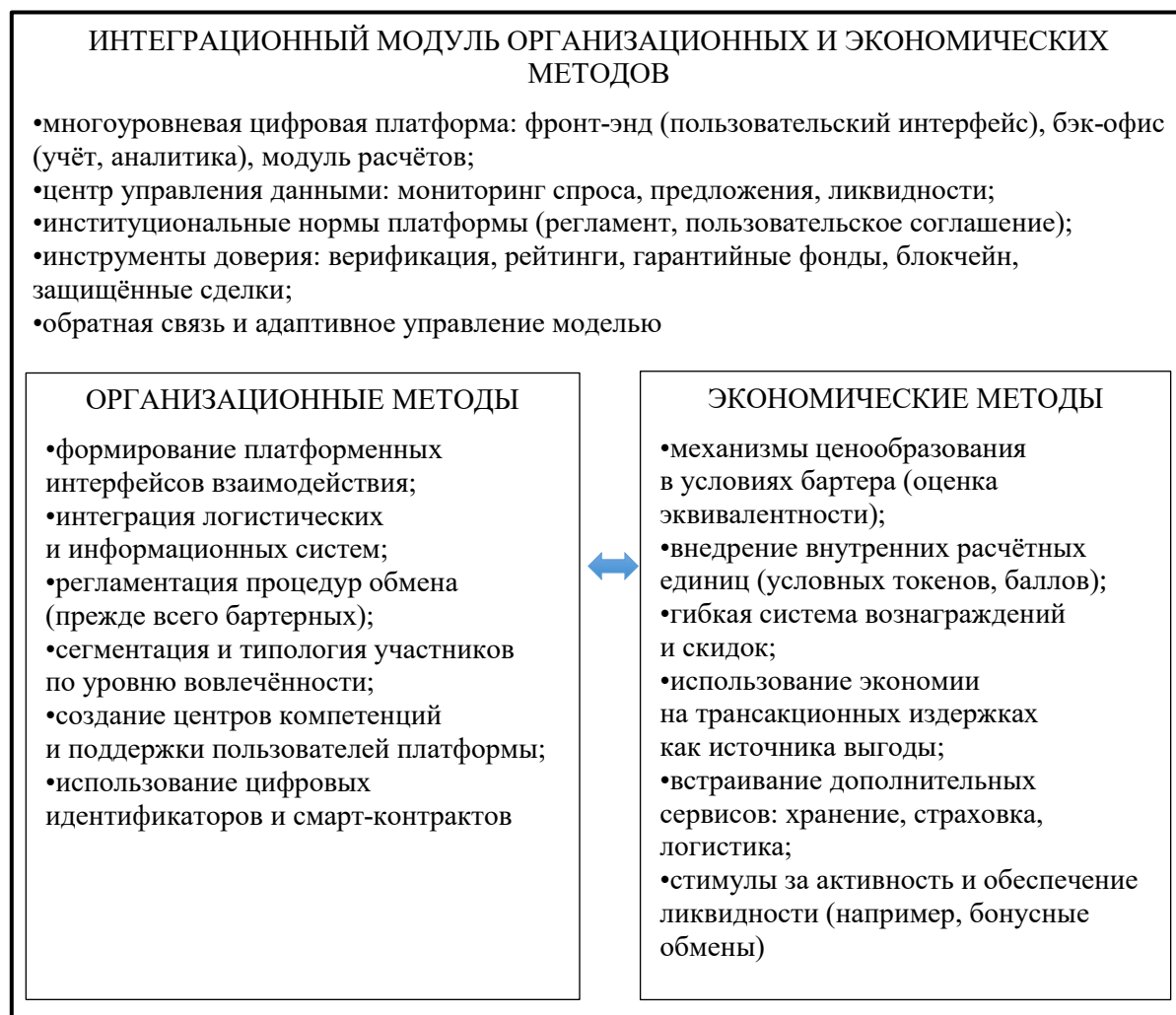


Рисунок 1 – Организационно-экономический механизм платформенного развития торговой деятельности Российской Федерации

Figure 1 – Organizational and economic mechanism of the platform development of trade activities in the Russian Federation

Важно подчеркнуть, что представленный на рисунке 1 организационно-экономический механизм носит универсальный характер. Иными словами, он не привязан ни к бартерной форме расчётов, ни к внешнеторговой деятельности. Очевидно, что баланс организационных и экономических инструментов в деятельности платформы подбирается с учётом целей её деятельности и будет различаться для разных платформ.

Рассматриваемая схема организационно-экономического механизма платформенного развития как элемента инновационно-технологического развития торговой деятельности иллюстрирует объединяющую функцию интеграционного модуля, координирующего взаимосвязанные организационные и экономические методы в рамках общей платформенной модели. Интеграционный модуль обеспечивает согласование между организационными и экономическими мерами в процессе платформенного развития.

Целесообразным представляется осуществление платформенного развития торговой деятельности на основе информационно-аналитического центра, выступающего

ключевым звеном в системе управления цифровой трансформацией розничной торговли. Такой центр обеспечивает комплексный сбор, обработку и интерпретацию данных о состоянии и тенденциях развития торговой инфраструктуры, ориентированной на персонализированное обслуживание потребителей. В данной концепции информационно-аналитический центр рассматривается как функциональный элемент инновационно-технологического развития торговых предприятий, обеспечивающий адаптацию бизнес-модели к требованиям цифровой экономики.

Рассматриваемые мероприятия могут быть первоначально применены для платформенного развития розничных торговых предприятий внутри России (для проверки соответствия разработанной модели потребностям участников рынка) с возможностью дальнейшего масштабирования на евразийском пространстве, а впоследствии – на страны БРИКС и на другие государства, заинтересованные в доступе к альтернативной торговой инфраструктуре.

Эта модель наиболее удобна для оптового рынка, поскольку она позволяет обмениваться большими партиями товаров, что, в свою очередь, ведёт к большей по абсолютной величине экономии на транзакционных издержках. Это направление деятельности имеет большое значение для Российской Федерации, поскольку, несмотря на высокий уровень развития розничных цифровых платформ, оптовые торговые платформы в нашей стране, в отличие от других государств, широкого распространения не получили. Это означает, что данная платформа не обязательно должна ограничиваться использованием только бартера как формы расчётов. Кроме того, она не будет предназначена только для международной торговли. Она будет обеспечивать в т. ч. и взаимодействие участников на внутреннем рынке Российской Федерации, при этом продавцы и покупатели смогут, при желании, применять не только бартер, но и денежные формы расчётов. Можно предположить, что на внутреннем рынке будут доминировать платежи в рублях, тогда как на внешнеторговом рынке чаще всего будет использоваться бартер.

Интересно отметить, что платформа может быть реализована и для межгосударственной торговли. В этом случае она будет выступать фактически в качестве клиринговой платформы. Однако такая модель платформы связана с наличием политических решений, предполагающих заинтересованность государств-участников в усилении экономической интеграции, и поэтому в настоящем исследовании она не рассматривалась.

Кроме того, она может быть применена и для розничной торговли, прежде всего, в форме P2P-торговли (по этой модели работает российская платформа Avito). В этом случае российские и иностранные пользователи данной платформы смогут обмениваться своими товарами, не используя международную платёжную инфраструктуру.

Хотя предложенный на рисунке 1 организационно-экономический механизм указывает на необходимость использования внутренней валюты, это не противоречит ориентации платформы на обслуживание бартерных сделок. Такая внутренняя валюта нужна для обеспечения сопоставимости товаров на платформе. Речь может идти о своеобразных «условных единицах» (приравненных, например, к доллару США или юаню КНР), в которых будет устанавливаться стоимость предлагаемых для бартера товаров, чтобы покупатели и продавцы могли определить точные количества этих товаров для обмена. Это означает, что сделки на платформе могут проводиться тремя способами:

1. Прямой бартер, при котором стороны устанавливают, какие товары и в каком количестве они хотят получить за свой товар (не прибегая к фиксации стоимости своего товара во внутренней расчётной единице платформы). Такая модель целесообразна в том случае, когда покупатель и продавец испытывают потребность в конкретной продукции;

2. Косвенный бартер, при котором товар с определённой суммарной стоимостью во внутренней валюте платформы обменивается на любой товар с аналогичной суммарной стоимостью. Данная модель может быть удобна для крупных торговых предприятий, испытывающих потребность в широком наборе товаров. Иными словами, их устраивает не получение конкретного товара, а товара с суммарной стоимостью, равной стоимости того товара, который они сами предоставили для обмена;

3. Денежные расчёты (которые, как было показано выше, также могут быть востребованными). В этом случае внутренняя валюта платформы позволит избежать зависимости от национальных валют других государств. Однако данная модель должна обеспечивать возможность свободной обратной конвертации внутренней валюты платформы в удобную для получателя платежа национальную валюту. В текущей геополитической ситуации это практически автоматически означает, что денежные расчёты будут использоваться преимущественно для сделок внутри страны.

Кроме того, данная внутренняя валюта может применяться для программ лояльности, начисления бонусов и скидок [26] и т. д.

Хотя теоретически возможно использование в качестве внутренней валюты платформы условной единицы, привязанной к цифровому рублю, в настоящее время такой вариант вряд ли может быть реализован из-за недостаточной популярности российской национальной валюты на мировом рынке и её сравнительно высокой волатильности.

Специфической проблемой бартера является возможность несовпадения потребностей обладателей различных товаров. Это означает, что цифровой функционал платформы должен предусматривать возможность организации многосторонних сделок (задача, которая отсутствует у традиционных платформ). Внутренняя валюта платформы может существенно упростить реализацию этой задачи. Альтернативным вариантом может быть ограничение перечня товаров, допущенных на платформу (чтобы гарантировать спрос на них), однако это может снизить привлекательность платформы для потенциальных участников.

Инструменты поддержки взаимодействия участников бартерной внешнеторговой платформы. Поскольку данная платформа направлена на обслуживание внешнеторговой деятельности, большое значение имеет обеспечение доверия между участниками (особенно с учётом того, что платформа будет реализована в Российской Федерации, на подрыв доверия к которой в настоящее время коллективный Запад затрачивает значительные усилия в рамках информационной войны против нашей страны). Наряду с традиционными для платформ процедурами создания доверия (верификация участников, рейтинги, отзывы и т. д.), которые не всегда отражают реальное положение дел (хорошо известно, что рейтинги и отзывы на платформах нередко становятся объектом манипуляции), считаем необходимым использование дополнительных инструментов:

1. Гарантийные фонды, которые позволят компенсировать возможные потери продавцов и покупателей от их торговой деятельности на платформе. Потери могут быть обусловлены как действиями контрагентов, так и неспособностью самой платформы своевременно выполнить свои обязательства перед участниками (например, несоблюдение сроков поставки, если платформа предоставляет логистические услуги). Формирование таких гарантийных фондов потребует дополнительных затрат со стороны оператора платформы (что может на стадии её запуска отрицательно сказаться на экономических показателях);

2. Блокчейн для регистрации взаимных обязательств участников платформы. Важным достоинством технологии блокчейн является невозможность внесения изменений и исправлений в уже совершённые операции [27-29];

3. Смарт-контракт для гарантированного и автоматизированного выполнения обязательств участников сделок друг перед другом.

Большое значение для обеспечения эффективности данной платформы имеет логистическая поддержка. В отличие от традиционных маркетплейсов, где оплата производится в денежной форме (в силу чего отправка происходит только в одном направлении – от поставщика к потребителю), при бартерной модели происходит двусторонняя поставка. Это повышает требования к объёму используемых логистических мощностей, а также к устойчивости их функционирования и качеству планирования их загрузки. При реализации многосторонних сделок логистическая нагрузка на оператора платформы возрастает ещё сильнее, что потребует значительных цифровых мощностей для обработки информации и возможности привлечения сторонних операторов транспортно-логистической инфраструктуры.

Выполненный обзор позволяет говорить о наличии у бартерной платформы трёх принципиальных взаимосвязанных особенностей, которые отличают её от уже существующих цифровых торговых платформ (рисунок 2). Наличие у бартерной цифровой платформы функционала, учитывающего эти особенности, является ключевым фактором успеха её деятельности.

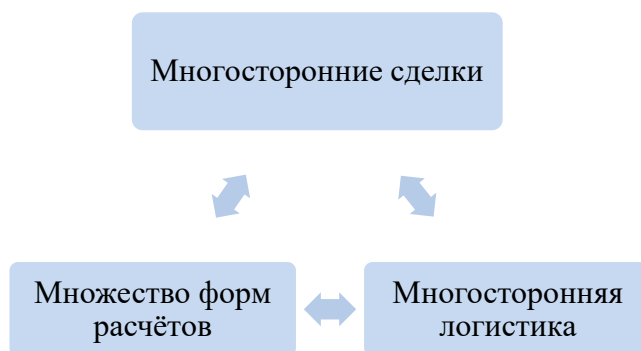


Рисунок 2 – Принципиальные особенности функционирования бартерной платформы поддержки внешнеэкономической деятельности Российской Федерации

Figure 2 – Principal features of the functioning of the barter platform for support of foreign economic activity of the Russian Federation

Отдельного обсуждения заслуживает вопрос выбора оператора платформы. Речь может идти о двух принципиальных вариантах:

1. Включение предлагаемой платформы в экосистему одного из уже существующих российских розничных маркетплейсов. Важным преимуществом этого варианта является то, что он позволяет использовать имеющиеся у этого маркетплейса технологические и маркетинговые компетенции, что может значительно ускорить и упростить запуск платформы. Однако данный вариант приведёт к усилению позиций соответствующего маркетплейса на российском рынке (на котором в настоящее время уже имеет место олигополия), что может отрицательно сказаться на конкуренции. Кроме того, поскольку данная платформа в значительной степени направлена на противодействие санкционным ограничениям коллективного Запада против российской торговли, участие в данном проекте может рассматриваться операторами существующим маркетплейсов как нежелательное с точки зрения их собственной экономической безопасности, поскольку в этом случае они могут стать объектом вторичных санкций. Важно подчеркнуть, что с учётом ориентации предлагаемой нами платформы на поддержку бартерных сделок компетенции операторов существующих маркетплейсов могут быть не соответствующими её задачам. В частности, операторы российских маркетплейсов не обладают навыками в области двусторонней логистики и координации многосторонних сделок;

2. Создание нового независимого оператора. Данная модель потребует большего времени для своей реализации. Она также может предполагать прямое или косвенное участие государства (особенно с учётом необходимости финансирования гарантийного фонда). Однако она будет более устойчива к санкционному давлению (поскольку новый оператор будет фактически создаваться с расчётом на то, что он станет объектом санкций) и может способствовать развитию конкуренции на российском рынке платформ. Возможно, целесообразным было бы создание такого оператора на основе межгосударственного сотрудничества странами, заинтересованными в формировании альтернативной платёжной и торговой инфраструктуры. Такой подход позволил бы распределить затраты на организацию деятельности бартерной торговой платформы, а также упростил бы привлечение на неё участников из разных стран.

Важно отметить, что отдельные варианты предлагаемой платформы могут быть реализованы разными операторами. В частности, возможность бартера (т. е. фактически обмена) на внутреннем розничном рынке может быть организована в качестве одного из способов взаимозачётов между пользователями на уже существующей платформе (например, на Avito). В этом случае потребность в создании отдельной платформы (и даже отдельного направления в рамках какого-либо маркетплейса) отсутствует, оператору какой-либо из уже функционирующих платформ достаточно лишь включить дополнительную опцию для расчётов. Напротив, международная бартерная торговая платформа может быть создана новым независимым оператором.

Выводы

По результатам исследования можем сделать следующие выводы:

существующие исследования в области использования альтернативной платёжной и торговой инфраструктуры для поддержки внешнеторговой деятельности Российской Федерации в условиях санкционного давления не содержат рекомендаций по структуре организационно-экономического механизма бартерных внешнеторговых платформ;

предложенный организационно-экономический механизм носит достаточно универсальный характер и может быть использован как для платформы, использующей бартерный подход к организации расчётов между своими участниками, так и для других моделей организации платежей;

использование внутренней валюты платформы упростит согласование интересов её участников и позволит использовать такие экономические инструменты управления их взаимодействиями, как скидки, бонусы, программы лояльности и т. д.;

наиболее перспективным вариантом реализации данной платформы представляется её применение для оптовых сделок. Тем не менее, она может также использоваться для межгосударственной торговли (что предполагает необходимость разработки клирингового механизма), а также для розничных операций.

Список источников

1. Анисимова Я. А., Плотников В. А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 2. С. 10-23. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23>.

2. Плотников В. А., Цехомский Н. В. Проблемы финансового сопровождения хозяйственных операций в условиях экономических санкций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6(138). С. 68-72. EDN: ZFOPBP.

3. Барыкин С. Е., Конахина Н. А. Мировая платформенная экономика как понятийная категория цифровой трансформации // Аудит и финансовый анализ. 2022. № 5. С. 32-36. EDN: KVEXNR.

4. Куликова О. М., Суворова С. Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 6(48). С. 50-55. EDN: ZLREFV.

5. Сонц И. В., Барыкин С. Е., Сергеев С. М., Макаренко Е. А., Божук С. Г. Цифровой ландшафт моделей BIG TECH бартерных операций в контексте эволюции логистики, маркетинга и услуг // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2025. Т. 27, № 1. С. 62-78. <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2025-27-1-62-78>.

6. Котляров И. Д. Платформы как модель организации хозяйственной деятельности: отдельные особенности функционирования // Экономика и управление: теория и практика. 2022. Т. 8, № 2. С. 30-37. EDN: KIXFCK.

7. Кириллова Т. В., Шэнь Ц. Проблемы развития розничного маркетплейса AliExpress в Российской Федерации // Экономический вектор. 2025. № 2. С. 58-63. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2025-2-41-58-63>.

8. Котляров И. Д. Торговые центры как сетевые структуры // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2014. № 7(23). С. 114-121. EDN: TGFUBD.

9. Вердиханов Ф. Н., Морозевич М. И., Тагирова А. В. Проблемы и способы использования криптовалюты в российской Федерации // Наука Краснояря. 2023. Т. 12, № 1-1. С. 40-59. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2023-12-1-40-59>.

10. Крохина А. М., Шелейко В. А. Перспективы использования цифровых платежей в международной торговле Российской Федерации в условиях санкций // Научно-технический и социально-экономический потенциал развития АПК РФ: материалы II Международной научно-практической конференции, посвящённой памяти Заслуженного деятеля науки КБР, Заслуженного агронома Российской Федерации, д-ра с.-х. наук, профессора М. Х. Ханиева, Нальчик, 12 декабря 2024 года. Нальчик, 2024. С. 253-256. EDN: AVWКСO.

11. Липатников В. С. Перспективы применения криптовалют в Российской Федерации // Информационное общество. 2019. № 6. С. 42-48. EDN: ZMNJTF.

12. Мухин Е. М. Криптовалюта как финансовый и платёжный инструмент в условиях санкций: критический анализ // Финансовый менеджмент. 2023. № 2. С. 93-105. EDN: QCSTWQ.

13. Сусанян К. Г. Лизинг, бартер, товарообмен в современных условиях // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 6. С. 46-51. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2022-6-46-51>.

14. Бахарев В. В., Гильмутдинов А. М., Масленников И. С., Сян Сюе. Анализ российского рынка цифровых розничных маркетплейсов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 4(68). С. 199-208. <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2024.4.199-208>.

15. Бетанов А. П., Ци Ю., Бахарев В. В. Розничная торговля Российской Федерации: современное состояние // Экономический вектор. 2024. № 3(38). С. 37-43. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2024-3-38-37-43>.

16. Коротина Н. Ю., Ташкинова Т. В. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью розничных торговых предприятий // Социум и власть. 2012. № 1(33). С. 92-97. EDN: OYDDKP.

17. Корчагина Е. В., Еремин К. А., Видинеева Е. В. Цифровые логистические платформы: анализ зарубежного опыта // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 4. С. 27-31. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2021.42.11.004>.

18. Маркова В. Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 127-135. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-10-127-135>.

19. Маркова В. Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. 2019. № 5(539). С. 106-123. EDN: YPFDAM.

20. Täuscher K., Laudien S. M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces // European Management Journal. 2018. V. 36, no 3. P. 319-329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>.

21. Корчагина Е. В. Цифровые логистические платформы: подходы к классификации // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 2. С. 13-17. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.85.79.002>.
22. Торпищев Т. Р. Системная классификация и паспортизация электронных торговых платформ // Вестник университета. 2023. № 12. С. 208-218. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-12-208-218>.
23. Trabucchi, D., Muzellec, L., Ronteau, S. Sharing economy: seeing through the fog // Internet Research. 2019. Vol. 29, no. 5. P. 996-1013. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0113>.
24. Смирнова В. В. Теоретические понятия «организационно-экономический механизм» и «цифровизация» в управлении АПК // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 1(403). С. 51-54. EDN: VYSBSA.
25. Котляров И. Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции // Управленец. 2020. Т. 11, № 3. С. 72-81. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-3-6>.
26. Кириллова Т. В., Зык Э. А. Потребительская лояльность: критический анализ подходов к определению // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9, № 2. С. 76-89. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-7>.
27. Апатова Н. В., Королёв О. Л. Финансовая безопасность и технологии блокчейн // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2017. № 4(41). С. 35-41. EDN: ZWQHLD.
28. Барыкин С. Е., Коваленко Е. А., Корчагина Е. В. Блокчейн-технология в логистике и цепях поставок // Логистика: современные тенденции развития: материалы XIX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 02-03 апреля 2020 года. Том Часть 1. Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова, 2020. С. 45-49. EDN: RZNIUC.
29. Кузьмина С. Н., Черникова А. В., Астраханцева А. Л. Практика использования технологии блокчейн в аудиторской деятельности // Петербургский экономический журнал. 2023. № 1. С. 85-94. EDN: EAZRJW.

Информация об авторах

И. В. Сонц – соискатель Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли;
С. Е. Барыкин – доктор экономических наук, профессор.

Information about the authors

I. V. Sonts – Cand. Sc. Student, Graduate School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade;
S. E. Barykin – Dr.Sc. (Economics), Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 02.08.2025; одобрена после рецензирования 02.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.
The article was submitted 02.08.2025; approved after reviewing 02.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 152-161.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):152-161.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.6:502.17
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17276742>

ВЛИЯНИЕ ESG-ФАКТОРОВ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Яна Олеговна Арчикова

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
bernackaya.yana@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-2650-1339>

Аннотация. Внедрение экологических, социальных и управленческих (ESG) принципов в систему принятия финансовых решений рассматривается в настоящем исследовании как существенный элемент обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития предпринимательства в условиях постоянно изменяющегося мира. Компании, которые активно интегрируют ESG-факторы в свою деятельность, обретают множество преимуществ, включая повышение эффективности операционной деятельности, уменьшение рисков, укрепление репутации и привлечение высококвалифицированных специалистов. В то же время организации, пренебрегающие ESG-асpekтами, сталкиваются с возрастающими репутационными, финансовыми и регуляторными рисками. Таким образом, акцентирование внимания на концепцию ESG является не просто этическим императивом, а стратегически важным условием для обеспечения успешного и долгосрочного развития бизнеса. Исследование нацелено на анализ взаимозависимости между ESG-факторами и финансовой устойчивостью компаний, а также на разработку конкретных рекомендаций по эффективной интеграции ESG-принципов в бизнес-стратегии и модели. В рамках проведённого исследования были решены следующие задачи: определены ключевые взаимосвязи между интеграцией ESG-факторов и показателями финансовой устойчивости компаний; проведён сравнительный анализ рисков и возможностей, возникающих при применении ESG-подходов; сформулированы практические рекомендации для бизнеса по адаптации стратегий с учётом принципов устойчивого развития. Акцент сделан на разработке инструментов повышения прозрачности финансовых решений, сопряжённых с внедрением ESG-инициатив, и оценке их влияния на инвестиционную привлекательность организаций.

Ключевые слова: ESG-факторы, доходность, инвестиции, корпоративное управление, риски, социальные факторы, управленческие факторы, устойчивое развитие, финансовые решения, экологические факторы

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

Для цитирования: Арчикова Я. О. Влияние ESG-факторов на финансовые решения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 152-161. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17276742>.

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

Original article

THE IMPACT OF ESG FACTORS ON FINANCIAL DECISIONS

Yana O. Archikova

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
bernackaya.yana@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-2650-1339>

Abstract. The integration of environmental, social, and governance (ESG) principles into financial decision-making systems is examined in this study as a significant element in ensuring the long-term competitiveness and sustainable development of entrepreneurship in a constantly changing world. Companies that actively integrate ESG factors into their operations gain numerous advantages, including improved operational efficiency, reduced risks, enhanced reputation, and attraction of highly qualified specialists. Conversely, organizations that neglect ESG aspects face increasing reputational, financial, and regulatory risks. Therefore, emphasizing the ESG concept is not merely an ethical imperative but a strategically important condition for ensuring successful and long-term business development. The study aims to analyze the interdependence between ESG factors and companies' financial sustainability, as well as to develop specific recommendations for the effective integration of ESG principles into business strategies and models. Within the scope of the conducted research, the following tasks were accomplished: key interdependencies between the integration of ESG factors and companies' financial sustainability indicators were identified; a comparative analysis of risks and opportunities arising from the application of ESG approaches was performed; practical recommendations for businesses on adapting strategies considering sustainable development principles were formulated. Emphasis is placed on developing tools to enhance the transparency of financial decisions associated with the implementation of ESG initiatives and assessing their impact on organizations' investment attractiveness.

Keywords: ESG factors, profitability, investments, corporate governance, risks, social factors, governance factors, sustainable development, financial decisions, environmental factors

Funding: the research was carried out within the framework of the fundamental scientific research work "Methodological and organizational processes of financial system formation", R&D registration number 124012900537-2.

For citation: Archikova Ya. O. The impact of ESG factors on financial decisions // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):152-161. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17276742>.

Введение

В современных условиях, характеризующихся изменениями климата, растущим социальным расслоением и сокращением природных запасов, вопросы устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса приобретают всё большую значимость. Необходимость решения этих проблем требует от компаний пересмотра своих подходов к ведению деятельности и учёта воздействия на окружающую среду и общество. В этой связи актуальность настоящего исследования обусловлена повышенным интересом к концепциям устойчивости и социальной ответственности в деловой среде. Влияние экологических, социальных и управленческих факторов (ESG-факторы; аббревиатура «ESG» расшифровывается, как «Environmental, Social, Governance», с англ. – экология, общество, управление) на финансовую устойчивость

организаций становится всё более значимым для различных заинтересованных сторон. Инвесторы активно учитывают ESG-критерии при принятии инвестиционных решений, предпочитая компании, которые придерживаются принципов устойчивого развития и ответственного бизнеса. Государственные органы разрабатывают законодательные инициативы и нормативные акты, направленные на поощрение внедрения ESG-практик и увеличение прозрачности корпоративной деятельности. В этой связи исследование воздействия ESG-факторов на финансовую стабильность предприятий приобретает особую актуальность для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения качества жизни общества в целом. Эпоха безграничного роста и превалирования краткосрочной прибыли постепенно уходит в прошлое, уступая место новой парадигме, где устойчивое развитие и долгосрочная ценность становятся ключевыми ориентирами для бизнеса и финансовых рынков. От глобальных инвестиционных фондов до малых и средних предприятий интеграция ESG-принципов становится необходимым условием для обеспечения долгосрочной устойчивости, конкурентоспособности и доступа к капиталу. Мир столкнулся с беспрецедентными вызовами: климатические изменения, истощение природных ресурсов, растущее социальное неравенство – всё это создаёт новые как риски, так и возможности для бизнеса. Финансовые институты, в свою очередь, разрабатывают новые финансовые продукты и услуги, ориентированные на поддержку устойчивого развития и удовлетворение растущего спроса на ESG-инвестиции.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в анализе сложного и многогранного воздействия ESG-факторов на финансовые решения организаций.

Для достижения этой цели решён ряд ключевых задач: изучить существующие теоретические подходы и практические методики интеграции ESG-факторов в операционные процессы компаний; выявить основные трудности и ограничения, которые мешают эффективному внедрению принципов ESG; исследовать взаимосвязь между показателями ESG и финансовой устойчивостью организаций; разработать критерии для оценки ESG-деятельности, а также сформулировать практические рекомендации, которые помогут компаниям повысить эффективность и прозрачность их ESG-стратегий.

Методы исследования

Для изучения влияния ESG-факторов на финансовые решения была использована методологическая основа, включающая специальные исследовательские методы, такие как анализ теоретических источников по данной тематике, сравнительный анализ, а также общие методы исследования (анализ, синтез и обобщение).

Результаты исследования и их обсуждение

Современный мир совершенствуется с каждым днём посредством внедрения инновационных инструментов, нестандартных решений и разработки проектов. Для определения перспективы, которая заложена в проект, установления актуальности и дальнейшей эффективности проекта необходимо оценить его с разных позиций.

Концепция ESG (факторы окружающей среды, социальной сферы и управления) претерпела существенные изменения, охватив академические исследования, юридическую практику и бизнес-среду. Центральным вопросом этой трансформации стал поиск ответа на вопрос о целевой аудитории компаний. С начала XX века, и особенно в последние годы, эта концепция подвергается активной критике, приводя к переосмыслению роли бизнеса в обществе.

ESG представляет собой аббревиатуру, обозначающую три широкие области – экология, социум и управление:

экологические факторы показывают, какие последствия для экологического баланса вызовет реализация проекта (уровень истощения природных ресурсов, влияние на озоновый слой, гидросферу, животный и растительный мир);

социальные факторы – определяющим аспектом является общество, участвующее в разработке идеи проекта, а также в её реализации. Важным является отношение компании ко всем участникам процесса, начиная от автора и его команды до потенциальных инвесторов и, в случае успешного завершения, клиентов и сотрудников;

управленческие факторы демонстрируют уровень корпоративного управления, который выражается эффективностью руководящего состава, мерами антикоррупционной политики, открытостью ведения документации, минимизации рисков управления компании и иными средствами [1]. Более подробно компоненты каждого из факторов описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика «ESG-факторов»

Table 1 – Characteristics of the "ESG factors"

№ пор.	Факторы	Компоненты	Задачи
1	Экологические факторы	Климатические изменения	- выброс углеродного газа; - уязвимость к климатическим изменениям; - углеродный след в производстве; - финансирование воздействия на окружающую среду
		Природные ресурсы	- биоразнообразие; - источники сырья; - дефицит водных ресурсов; - землепользование
		Загрязнения и отходы	- упаковочные материалы и отходы; - токсичные отбросы и отходы; - электронные отходы
		Возможности	- энергопереход; - чистые технологии, зелёная среда
2	Социальные факторы	Человеческий капитал	- управление персоналом; - здоровье и безопасность; - стандарты условий труда; - развитие человеческого капитала
		Взаимодействия со стейкхолдерами	- связи с общественностью; - противоположные интересы и конфликты
		Ответственность производителя	- конфиденциальность информации; - качество и безопасность продукции; - надёжность финансовых инструментов; - безопасность и демографические риски; - химическая безопасность; - ответственные инвестиции
		Возможности	- доступность здравоохранения; - доступность коммуникации; - финансовая доступность; - питание и здоровье
3	Фактор управления	Человеческий капитал	- подотчётность; - вознаграждение менеджеров; - разнообразие в совете директоров; - ответственность
		Ответственность производителя	- налоговая прозрачность; - антикоррупционные меры; - деловая этика

Управленческий аспект играет решающую роль, поскольку он отражает эффективность управления компанией и степень согласованности интересов руководства и акционеров, что напрямую влияет на обоснованность принятых финансовых решений [2].

В таблице 2 представлен SWOT-анализ внедрения ESG-стратегии.

Таблица 2 – SWOT-анализ внедрения ESG-стратегии
 Table 2 – SWOT analysis of the implementation of the ESG strategy

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Актуализация подходов к применению ESG-стратегии в области политики управления. 2. Повышение лояльности к компании со стороны стейкхолдеров. 3. Открытие доступа к дополнительным источникам капитала, в том числе в виде размещений акций, выпуска облигаций, различных форм сотрудничества с финансовыми и коммерческими организациями, благодаря стратегическому подходу к риск-менеджменту, длинному горизонту планирования и хорошей репутации. 4. Снижение затрат за счёт сокращения потребления ресурсов. 5. Снижение стоимости заёмного капитала при привязке ставки к риску с учётом ESG-факторов или квалификации финансируемых проектов как зелёные/адаптационные/ESG/социальные и другие. 6. Рост доверия персонала. 7. Увеличение доли рынка за счёт интереса покупателей. 8. Стабильный поток выручки.	1. Большие финансовые вложения в проекты по устойчивому развитию. 2. Недостаток квалифицированных кадров. 3. Сложность распределения ресурсов.
Возможности	Угрозы
1. Повышение уровня квалификации персонала. 2. Благотворительность повышает узнаваемость бренда. 3. Мотивация и вовлечение сотрудников.	1. Различия в российском законодательстве и международных стандартах. 2. Недостаток информированности.

Экологические, социальные и управленческие факторы образуют целостную систему, позволяющую оценить устойчивость и долгосрочную ценность организации с учётом её влияния на окружающую среду, общество и управление. Эти ESG-аспекты взаимосвязаны, и улучшение в одной области может положительно сказаться на других. Пренебрежение или недостаточное внимание к любому из этих факторов может привести к рискам, потере репутации и ухудшению финансовой устойчивости [3]. Практики ESG всё больше внедряются в бизнес-модели, оказывая значительное влияние на прибыльность, рентабельность, рыночную капитализацию и общую финансовую устойчивость компаний. Включение экологических, социальных и управленческих критериев в инвестиционные стратегии не означает жертву доходностью ради реализации ESG-принципов, как это зафиксировано в принципах ответственного инвестирования [4]. На рисунке 1 отображены основные инвестиционные стратегии.

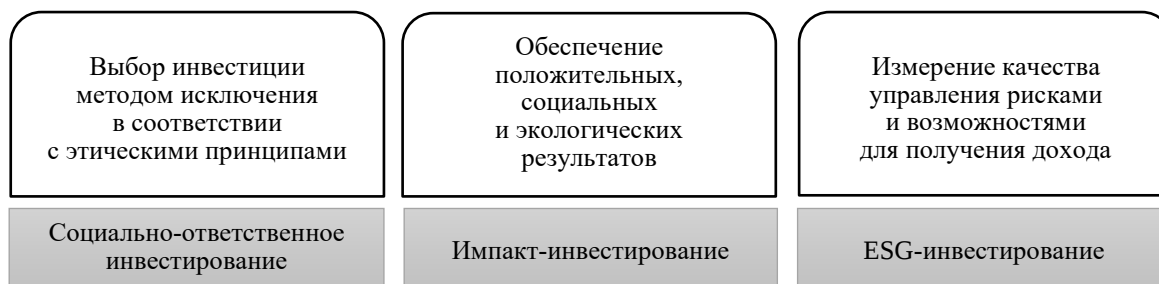


Рисунок 1 – Инвестиционные стратегии
 Figure 1 – Investment strategies

Одним из существенных преимуществ интеграции ESG является повышение осведомлённости компаний о факторах, оказывающих влияние на их деятельность, как в настоящем, так и в перспективе. Внедрение ESG-практик позволяет компаниям не только обнаружить собственные сильные стороны, но и оперативно адаптироваться к изменениям в социально-экономической обстановке и экологической сфере. Такая адаптивность, в свою очередь, способствует гибкости в определении новых стратегических направлений и повышает конкурентоспособность [5]. Интеграция ESG-факторов в стратегическое планирование и операционную деятельность компаний способствует повышению финансовой производительности несколькими ключевыми способами (таблица 3).

Таблица 3 – Способы интеграция ESG-факторов, влияющие на повышение финансовой производительности
 Table 3 – Ways to integrate ESG factors that influence financial productivity improvement

№ пор.	Метод	Содержание
1	Управление рисками	Активное управление ESG-рисками позволяет компаниям предотвращать или смягчать потенциальные финансовые потери, связанные с экологическими катастрофами, социальными конфликтами, судебными исками или нарушениями корпоративного управления. Например, компании, инвестирующие в снижение выбросов парниковых газов, могут избежать штрафов и регуляторных санкций, связанных с изменением климата. Компании, заботящиеся о безопасности труда и благополучии сотрудников, могут снизить количество несчастных случаев и производственных травм, что, в свою очередь, сокращает расходы на страхование и компенсации. Эффективное корпоративное управление, характеризующееся прозрачностью, независимостью совета директоров и соблюдением этических норм, снижает вероятность мошенничества и коррупции, защищая акционерную стоимость
2	Повышение эффективности	Внедрение ESG-практик может привести к повышению операционной эффективности и снижению затрат. Например, компании, инвестирующие в энергоэффективные технологии и возобновляемые источники энергии, могут снизить расходы на электроэнергию и топливо. Оптимизация использования ресурсов, таких как вода и сырьё, может привести к снижению затрат на производство и утилизацию отходов. Внедрение принципов экономики замкнутого цикла позволяет компаниям повторно использовать материалы и компоненты, сокращая потребность в новых ресурсах и снижая воздействие на окружающую среду
3	Улучшение репутации компании	Компании с сильной ESG-репутацией привлекают клиентов, сотрудников и инвесторов, что положительно сказывается на финансовых показателях. Потребители всё чаще отдают предпочтение продуктам и услугам компаний, которые демонстрируют заботу об окружающей среде и обществе. Талантливые сотрудники стремятся работать в компаниях, которые разделяют их ценности и предлагают возможности для профессионального роста и развития. Инвесторы всё чаще учитывают ESG-факторы при принятии инвестиционных решений
4	Инновации и совершенствование	Компании, которые активно инвестируют в «зелёные» технологии, устойчивое сельское хозяйство и социальные инновации, могут получить конкурентное преимущество и расширить свою долю рынка. Разработка новых продуктов и услуг, отвечающих потребностям устойчивого развития, может открыть новые возможности для роста и прибыльности

Интеграция ESG-факторов в стратегическое планирование и операционные процессы компаний не является лишь альтруистическим стремлением, а представляет собой необходимость для достижения устойчивой финансовой эффективности. Эта интеграция создаёт комплексный положительный эффект, начиная с эффективного

управления рисками и заканчивая повышением производительности и улучшением репутации, что также способствует инновациям и привлечению инвесторов. В конечном итоге, ESG становится не просто соответствием требованиям, а важным источником роста и устойчивости на долгосрочную перспективу [6].

Многочисленные исследования подтверждают наличие положительной связи между ESG и финансовыми показателями компаний:

анализ корпоративного управления показывает, что компании с независимым советом директоров, прозрачной системой вознаграждений и сильной этической культурой обычно демонстрируют более высокие финансовые результаты и меньшую вероятность мошенничества [7];

отраслевые исследования демонстрируют, что влияние ESG на финансовые показатели может различаться в зависимости от сектора экономики: в энергетическом секторе экологические факторы имеют большее значение, тогда как в розничной торговле важнее социальные аспекты.

Несмотря на растущее признание значимости ESG, существуют определённые вызовы и ограничения при анализе взаимосвязи между ESG и финансовыми показателями, такие как различия в методах оценки ESG-рейтингов и сложности в установлении причинно-следственной связи [8].

В условиях растущей осведомлённости об устойчивом развитии и долгосрочной ценности, ESG-практики становятся неотъемлемой частью успешной бизнес-модели и важным фактором, определяющим конкурентоспособность и финансовую устойчивость компаний в будущем.

Разработка рекомендаций для компаний по улучшению раскрытия информации в области ESG и повышению прозрачности финансовых решений, связанных с устойчивым развитием, – это критически важная задача в современном деловом мире, требующая комплексного подхода, основанного на лучших практиках, передовых технологиях и глубоком понимании потребностей всех заинтересованных сторон. Цель этих рекомендаций – помочь компаниям не только соответствовать растущим требованиям инвесторов, регуляторов и общества в целом, но и укрепить доверие, повысить свою конкурентоспособность и сформировать долгосрочную ценность.

Основные принципы эффективного раскрытия информации в области ESG включают несколько ключевых аспектов. Во-первых, релевантность: информация, которую предоставляет компания, должна быть актуальной для всех заинтересованных сторон и охватывать важнейшие элементы её ESG-деятельности, способные оказать значительное влияние на финансовые результаты, репутацию и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Во-вторых, полнота и точность: компания обязана предоставлять полное и достоверное представление о своей ESG-деятельности, чтобы отразить реальное воздействие на экологию, общество и принципы управления.

В-третьих, необходимо обеспечить сопоставимость данных с показателями других организаций. Это позволит заинтересованным сторонам проводить сравнительный анализ и оценивать эффективность ESG-инициатив.

Доступность и понятность информации также играют важную роль – она должна быть легко воспринимаемой для всех заинтересованных групп, включая инвесторов, аналитиков, сотрудников и широкой общественности.

Своевременность данных важна для того, чтобы заинтересованные лица могли принимать обоснованные решения на основе актуальной информации.

Наконец, прозрачность и верификация касаются практик компании в области ESG: независимая проверка предоставляемых данных сторонними организациями может значительно повысить уровень доверия к компании [9].

Следование этим принципам позволяет трансформировать ESG-отчётность из формального требования в мощный инструмент, демонстрирующий приверженность компании к устойчивому развитию, эффективному управлению рисками и созданию долгосрочной ценности. Соблюдая эти ключевые аспекты, организация может рассчитывать на положительное восприятие своих усилий в сфере ESG и на доверие к своим финансовым решениям, связанным с устойчивым развитием.

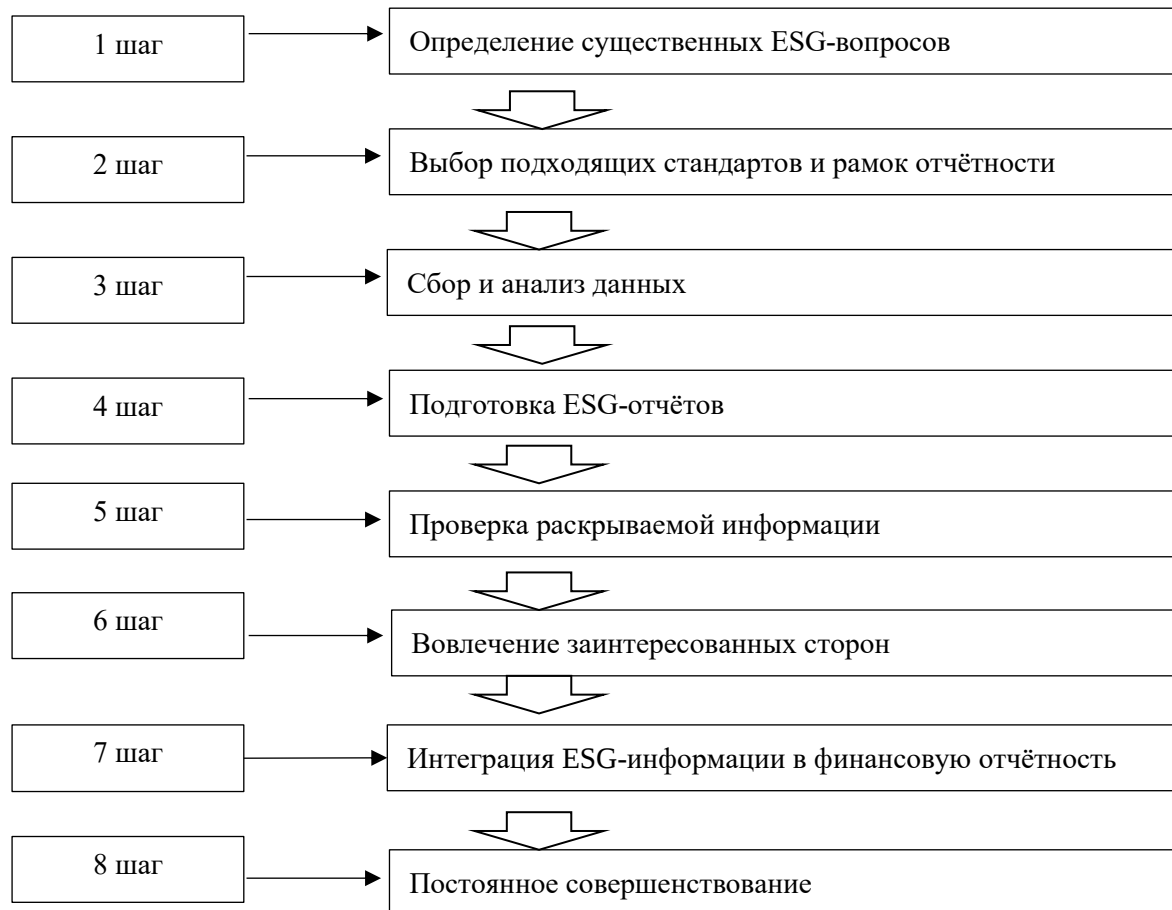


Рисунок 2 – Пошаговая система улучшению раскрытия ESG-информации
 Figure 2 – Step-by-step system for improving the disclosure of ESG information

На рисунке 2 представлена пошаговая система улучшения раскрытия ESG-информации [10]:

1 шаг – проведение анализа существенности для выявления наиболее значимых ESG-аспектов, оказывающих влияние на деятельность компании и её заинтересованные стороны;

2 шаг – отбор наиболее подходящих стандартов и рамок отчётности ESG, такие как GRI, SASB, TCFD, в зависимости от своей отрасли, географического расположения и потребностей заинтересованных сторон;

3 шаг – формирование системы сбора и анализа данных ESG с целью обеспечения точности, полноты и своевременности раскрываемой информации (например, система может содержать следующие составляющие: внедрение специализированного программного обеспечения, обучение персонала и разработка внутренних контролей);

4 шаг – отчёты должны содержать описание ESG-стратегии компании, её целей и задач, а также данные о её деятельности, результатах и воздействии на окружающую среду, общество и принципы управления;

5 шаг – независимая проверка сторонней организацией повышает доверие к отчётности и демонстрирует приверженность компании прозрачности и ответственности;

6 шаг – активное взаимодействие с заинтересованными сторонами для понимания их потребности и ожидания в отношении раскрытия информации;

7 шаг – определение возможности интеграции ESG-информации в финансовую отчётность, чтобы обеспечить более полное представление о её деятельности и результатах;

8 шаг – постоянное совершенствование. Непрерывное улучшение процессов раскрытия ESG-информации на основе обратной связи от заинтересованных сторон, изменений в законодательстве и передовых практик в отрасли [11].

Создание и реализация эффективной стратегии раскрытия информации по ESG и улучшение прозрачности финансовых решений представляют собой непрерывный процесс, требующий активного участия руководства, вовлечения всех заинтересованных сторон и постоянного стремления к совершенствованию. Компании, которые активно работают над улучшением своей отчётности в области ESG, не только соответствуют растущим требованиям, но и создают долгосрочную ценность, укрепляют доверие со стороны заинтересованных лиц и повышают свою конкурентоспособность в условиях быстро меняющегося мира.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение ESG-факторов (экологических, социальных и управленческих) – это не просто следование тренду, а стратегический подход к ведению бизнеса. Анализ ESG позволяет компаниям лучше понимать свои сильные и слабые стороны, эффективно управлять рисками, привлекать инвесторов, потребителей и квалифицированных специалистов. ESG-интеграция способствует повышению операционной эффективности, снижению затрат и улучшению репутации, что в конечном итоге положительно влияет на финансовую устойчивость и прибыльность компаний. Компании, активно внедряющие ESG-практики, могут ожидать повышения лояльности клиентов и сотрудников, а также доступа к дополнительным источникам финансирования. При этом игнорирование ESG-критериев сопряжено с рисками, репутационными потерями и снижением конкурентоспособности.

Учёт ESG-факторов является важным элементом успешной деятельности в современном мире, способствующим устойчивому развитию бизнеса и всего общества. Хотя для многих компаний переход к ESG может потребовать значительных затрат и усилий, долгосрочные выгоды от такого подхода определённо перевешивают краткосрочные издержки.

Список источников

1. Дегтярёва В. В. Анализ влияния ESG-факторов на управление корпоративными инвестициями и инновациями // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 4. С. 82-93. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/358724>.
2. Ларионов К. А. Финтех как фактор улучшения корпоративных ESG-показателей // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. № 1(31). С. 72-83. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/356126>.
3. Герасимова Н. В. ESG в России: Корпоративные стратегии – проблемы и перспективы // Экономика и управление инновациями. 2023. № 2(25). С. 62-75. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/334808>.

4. Егорова Д. А. Влияние факторов ESG на доходность и деятельность компаний // Заметки учёного. 2023. № 3. С. 251-255. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/336215>.
5. Ананидзе М. Г. Проблема повышения эффективности использования государственных и муниципальных финансовых ресурсов в России // Молодой учёный. 2020. № 10(90). С. 491-493. URL: <https://moluch.ru/archive/90/18792/>.
6. Селезнёва Н. Н. Финансовый анализ. Москва: Юнити-Дана, 2024. 639 с.
7. Костин А. Н. Сущность и содержание управления финансовыми рисками как основа финансовой устойчивости предприятия // Экономика и предпринимательство. 2021. № 2. 912 с.
8. Замышляева Е. Л. Многокритериальный подход к анализу эффективности деятельности субъектов бизнеса в ESG-повестке // Научный результат. Экономические исследования. 2023. № 3. С. 107-119. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/334277>.
9. Кузьмина О. Ю. ESG-инвестирование и его развитие на современном этапе // Экономическое развитие России. 2024. № 6. С. 156-160. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/360908>.
10. Довбий И. П. ESG-переход как новая парадигма глобальной экономики и устойчивых финансов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. № 1. С. 77-86. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/330785>.
11. Юрков А. В. ESG-рейтинги: непараметрические методы построения // Управленческое консультирование. 2024. № 2. С. 92-107. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/368501>.

Информация об авторе

Я. О. Арчикова – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов.

Information about the author

Ya. O. Archikova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Finance Department

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.08.2025; одобрена после рецензирования 17.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 22.08.2025; approved after reviewing 17.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 162-176.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):162-176.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья

УДК 336.33

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284897>

КАЗНАЧЕЙСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОСТАТКАМИ ЦЕЛЕВЫХ СРЕДСТВ

Лидия Александровна Омельянович¹, Марина Витальевна Егорова²

¹Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила
Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия,

omelyanovich@prorect.donnuet.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3763-4384>

²Министерство финансов Донецкой Народной Республики, Донецк, ДНР, Россия,
bomedd@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-0060-8251>

Аннотация. В статье представлены результативные показатели реализации казначейского сопровождения целевых средств на протяжении всего периода функционирования данного механизма контроля за расходованием средств, выделенных юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, физическим лицам – поставщикам товаров, работ, услуг. Основное внимание уделено количественным показателям участников казначейского сопровождения и сложившимся на 1 января финансового года неиспользованным остаткам целевых средств, предоставленным из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Проанализированы нормативные правовые обоснования использования остатков целевых средств в разрезе механизмов их расходования как участниками, так и неучастниками бюджетного процесса. Рассмотрены отдельные результаты реализации механизма казначейского сопровождения в Донецкой Народной Республике. В заключении предложены направления для дальнейших исследований, направленных на уменьшение неиспользованных по состоянию на начало финансового года остатков целевых средств, выделенных участникам казначейского сопровождения.

Ключевые слова: казначейское сопровождение, казначейское обслуживание, юридические/физические лица – получатели целевых средств, остатки целевых средств, лицевые счета, Донецкая Народная Республика

Для цитирования: Омельянович Л. А., Егорова М. В. Казначейское сопровождение: особенности управления остатками целевых средств // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 162-176. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284897>.

Original article

TREASURY SUPPORT: FEATURES OF MANAGING TARGET FUND BALANCES

Lidia A. Omelyanovich¹, Marina V. Egorova²

¹Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia,
omelyanovich@prorect.donnuet.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3763-4384>

²Ministry of Finance of the Donetsk People's Republic, Donetsk, DPR, Russia,
bomedd@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-0060-8251>

Abstract. The article presents performance indicators for the implementation of treasury support for target funds throughout the entire period of operation of this control mechanism for the expenditure of funds allocated to legal entities, individual entrepreneurs, and individuals – suppliers of goods, works, and services. The main attention is paid to the quantitative indicators of treasury support participants and the unused balances of target funds provided from the budgets of the budgetary system of the Russian Federation as of January 1 of the financial year. The regulatory legal justifications for the use of target fund balances are analyzed in terms of their expenditure mechanisms by both participants and non-participants in the budgetary process. Some results of the implementation of the treasury support mechanism in the Donetsk People's Republic are considered. The conclusion proposes directions for further research aimed at reducing the unused balances of target funds allocated to treasury support participants as of the beginning of the financial year.

Keywords: treasury support, treasury servicing, legal/natural persons – recipients of target funds, target fund balances, personal accounts, Donetsk People's Republic

For citation: Omelyanovich L. A., Egorova M. V. Treasury support: features of managing target fund balances // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):162-176. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284897>.

Введение

Механизм казначейского сопровождения целевых средств на протяжении последних лет признан одним из качественных и результативных институтов финансового контроля расходования средств, направленных из бюджета юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, физическим лицам – поставщикам товаров, работ, услуг (далее – юридические/физические лица – получатели целевых средств). Так, средства, предоставленные из соответствующих бюджетов юридическим/физическим лицам – получателям целевых средств, подвергаются тщательной проверке их использования со стороны органов Федерального казначейства [1]. Действующее нормативное правовое обеспечение данного механизма и закреплённые за ним передовые цифровые технологии имеют достаточное количество возможностей для проведения контрольных функций за эффективным и целевым расходованием средств бюджета.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является выявление особенностей управления остатками целевых средств, сложившимися на начало финансового года на лицевых счетах юридических/физических лиц – получателей целевых средств в рамках реализации механизма казначейского сопровождения.

В ходе исследования предполагается решить ряд задач, к которым относятся:

- проведение анализа нормативного правового обеспечения использования сложившихся на 1 января текущего года остатков средств у участников и неучастников бюджетного процесса;

- осуществление мониторинга применения практики казначейского сопровождения в части количественных показателей участников казначейского сопровождения и сумм остатков целевых средств, сложившихся на начало финансового года;

- проведение оценки реализации механизма казначейского сопровождения в Донецкой Народной Республике.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели в работе использованы следующие методы:

- теоретический анализ – в целях сопоставления нормативных правовых актов, регулирующих вопросы расходования неиспользованных остатков средств бюджета, сложившихся на начало финансового года;

- сравнительный анализ – в целях сопоставления количественных показателей реализации механизма казначейского сопровождения целевых средств;

- метод систематизации – в целях выявления закономерностей в ходе исполнения казначейского сопровождения на федеральном и региональном уровнях бюджета.

Результаты исследования и их обсуждение

Ключевые позиции регламентации механизма казначейского сопровождения целевых средств изложены в ряде нормативных правовых актов, регулирующих действия участников казначейского сопровождения, органов Федерального казначейства, финансовых органов, главных распорядителей бюджетных средств и других заинтересованных учреждений и организаций.

Одной из задач, связанных с расходованием целевых средств, подлежащих казначейскому сопровождению, выступает определение возможности дальнейшего использования неизрасходованных остатков средств, сложившихся на 1 января текущего финансового года на лицевых счетах юридических/физических лиц – получателей целевых средств, открытых в органах Федерального казначейства по коду «71» для учёта операций со средствами участников казначейского сопровождения [2].

Анализируя установленные общие правила расходования остатков целевых средств, сложившихся на начало финансового года, можно выделить интересные закономерности и различия в подходах к их использованию. Речь идёт о средствах, изначально выделенных из бюджетов различным организациям: юридическим/физическим лицам, органам власти, а также казённым, бюджетным и автономным учреждениям. При детальном рассмотрении становится очевидно, что, несмотря на общую цель – эффективное использование бюджетных средств, существуют как общие черты, так и существенные отличия в том, как указанные организации могут в дальнейшем распоряжаться сложившимися остатками.

Как уже отмечалось, использовать остатки целевых средств могут юридические/физические лица, получившие эти средства, а также бюджетные и автономные учреждения. Что касается органов власти и казённых учреждений, то после 31 декабря отчётного финансового года операции по не израсходованным ими остаткам средств не осуществляются и подлежат возврату в доход соответствующего бюджета [3].

Для того чтобы организации могли в новом финансовом году использовать сложившиеся остатки средств, необходимо следующее.

Юридические/физические лица, являющиеся получателями целевых средств, должны иметь Решения об использовании остатков целевых средств. Эти решения утверждаются главными распорядителями бюджетных средств. Важно, чтобы утверждение произошло в срок, определённый соответствующим нормативным

правовым актом региона или муниципалитета. Бюджетные и автономные учреждения должны иметь Сведения об операциях с целевыми средствами. Эти сведения утверждаются их учредителями. Срок утверждения устанавливается финансовым органом региона или муниципалитета.

В обоих случаях – как в Решениях об использовании остатков целевых средств, так и в Сведениях об операциях с целевыми средствами – обязательно должно быть указано, какая именно сумма будет потрачена в текущем финансовом году.

В таблице 1 приведено нормативное правовое обоснование использования остатков целевых средств, сложившихся на начало финансового года, в разрезе механизмов расходования средств участников и неучастников бюджетного процесса. В частности, рассматриваются следующие механизмы:

механизм казначейского сопровождения целевых средств, в рамках которого неистраченные средства накоплены на лицевых счетах, предназначенных для учёта операций с целевыми средствами тех юридических/физических лиц, кто находится под казначейским сопровождением;

механизм казначейского обслуживания бюджетных и автономных учреждений, при котором остатки неизрасходованных средств аккумулируются на лицевых счетах, предназначенных для учёта операций со средствами, направленными бюджетным и автономным учреждениям;

механизм казначейского обслуживания органов власти, казённых учреждений, при котором неиспользованные остатки собираются на лицевых счетах, предназначенных для учёта операций со средствами, получаемыми государственными органами и казёнными учреждениями (то есть получателями бюджетных средств).

В таблице 1 систематизированы правовые основания для распоряжения неиспользованными в предыдущем году средствами с учётом специфики каждого из описанных выше механизмов.

Таблица 1 – Нормативное правовое обоснование использования остатков целевых средств, сложившихся на начало финансового года
 Table 1 – Regulatory legal justification for the use of the remaining target funds at the beginning of the financial year

№ пор.	Нормативное правовое обоснование	Механизмы расходования средств участников и неучастников бюджетного процесса		
		Казначейское сопровождение юридических/ физических лиц – получателей целевых средств	Казначейское обслуживание бюджетных (автономных) учреждений	Казначейское обслуживание органов власти, казённых учреждений
1	Возможность использования остатков средств на начало финансового года	Возможность присутствует	Возможность присутствует	Возможность отсутствует, средства подлежат возврату в доход бюджета
2	Нормативное правовое обоснование использования / неиспользования остатков	Постановление Правительства РФ от 25.10.2023 № 1780 [4] Постановление Правительства РФ от 25.10.2023 № 1782 [5]	Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ [6] Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ [7]	Статья 242 Бюджетного кодекса Российской Федерации

Продолжение таблицы 1

Continuation of table 1

№ пор.	Нормативное правовое обоснование	Механизмы расходования средств участников и неучастников бюджетного процесса		
		Казначейское сопровождение юридических/ физических лиц – получателей целевых средств	Казначейское обслуживание бюджетных (автономных) учреждений	Казначейское обслуживание органов власти, казённых учреждений
3	Документ, предоставляющий разрешение для использования остатков	Решения об использовании остатков целевых средств	Сведения об операциях с целевыми субсидиями	Отсутствует
4	Орган, предоставляющий разрешение для использования остатков	Главный распорядитель бюджетных средств	Учредитель	Отсутствует
5	Срок предоставления разрешения для использования остатков	Срок, установленный нормативным правовым актом субъекта РФ	Срок, установленный финансовым органом субъекта РФ	Отсутствует

В целом можно обозначить, что механизмы казначейского сопровождения и казначейского обслуживания средств бюджета являются действенными инструментами исполнения бюджета, обеспечивающими прозрачность, открытость, эффективность и должный учёт проведённых транзакций [8]. Благодаря функционирующей цифровизации бюджетного процесса сложившиеся на начало финансового года неизрасходованные остатки целевых средств учитываются на соответствующих лицевых счетах и подлежат дальнейшему расходованию в текущем финансовом году исключительно после проведения согласовательных процедур соответствующими органами власти, учредителями.

В данном контексте интересно отметить тот факт, что до 1 января 2024 года для исполнения Разрешений об использовании остатков целевых средств, выделенных из бюджета юридическим/физическим лицам – получателям целевых средств, требовалось обязательное согласование с финансовыми органами всех уровней: федерального (Минфин России), регионального и муниципального [9]. Однако с указанной даты законодательно отменена необходимость такого согласования на уровне субъектов Российской Федерации и муниципальных образований [4]. При этом на федеральном уровне требование обязательного согласования расходования остатков целевых средств (полностью или частично) с Министерством финансов Российской Федерации осталось в силе [10].

При этом заслуживает внимания тот факт, что наличие на начало текущего финансового года неиспользованных в отчётном финансовом году остатков целевых средств говорит об определённой степени отвлечения финансового ресурса из того или иного бюджета. В связи с этим, на наш взгляд, согласование Решений об использовании остатков целевых средств со стороны финансовых органов должно оставаться обязательным условием их дальнейшего использования юридическими/физическими лицами – получателями целевых средств на ранее установленные цели, закреплённые в соответствующих нормативных правовых актах и заключённых соглашениях, контрактах (договорах).

Начало полноценной реализации в Российской Федерации механизма казначейского сопровождения целевых средств было введено в практику в 2016 году. Согласно проведённому анализу функционирования данного механизма, количество

юридических/физических лиц – получателей целевых средств из года в год увеличивалось с положительной динамикой (за исключением информации за 2018-2019 годы). Так, по состоянию на 1 января 2016 года общее количество юридических/физических лиц – получателей целевых средств составляло 98 организаций, на 1 января 2025 года этот показатель достиг 67 010 организаций.

На рисунке 1 представлено количество юридических/физических лиц – получателей целевых средств, которым на протяжении 2015-2024 годов выделялись средства из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в рамках механизма казначейского сопровождения [11].

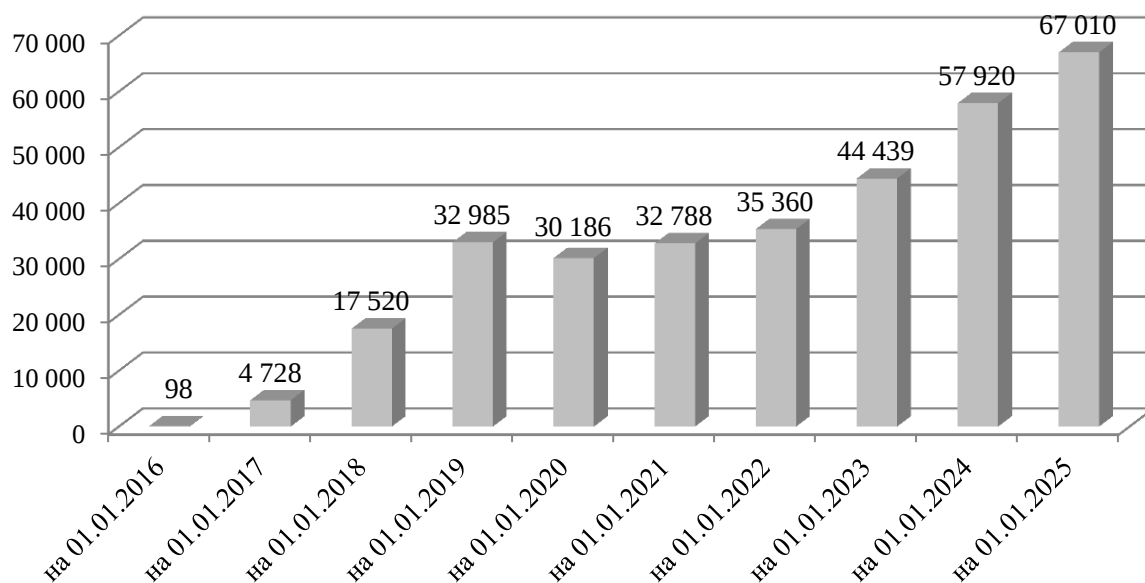


Рисунок 1 – Результативные показатели казначейского сопровождения: количественные показатели юридических/физических лиц – получателей целевых средств (ед.)

Figure 1 – Performance indicators of treasury support: quantitative indicators of legal entities/individuals – recipients of targeted funds (units)

Наибольшее увеличение количества юридических/физических лиц – получателей целевых средств, пришлось на период с 1 января 2018 года по 1 января 2019 года и с 1 января 2023 года по 1 января 2024 года. Так, за 2018 год количество участников казначейского сопровождения увеличилось на 15 465 организаций, а за 2023 год – на 13 481 организацию.

Отметим также, что по состоянию на 1 января 2025 года общее количество юридических/физических лиц – получателей целевых средств, получающих средства из федерального бюджета в ходе реализации механизма казначейского сопровождения, согласно данным финансовой статистики, увеличилось до 39 505 организаций, из региональных бюджетов (муниципальных образований) Российской Федерации – 27 505 организаций, что составляет 59 и 41 % соответственно (рисунок 2).

При этом аналогичный показатель по состоянию на 1 января 2023 года составлял 69 % (30 879 организаций) и 31 % (13 560 организаций) соответственно, по состоянию на 1 января 2024 года – 63 % (36 527 организаций) и 37 % (21 393 организации) соответственно [11]. Исходя из проведенного мониторинга бюджетных данных можно сделать вывод, что в последние годы отмечается увеличение в регионах и муниципальных образованиях Российской Федерации количества юридических/физических лиц – получателей целевых средств как участников механизма казначейского сопровождения, что позволяет обеспечить дальнейшее распространение практики применения данного института контроля [12].

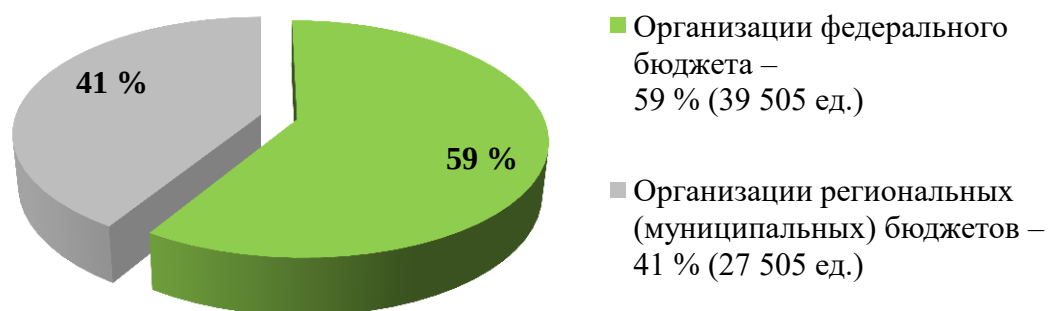


Рисунок 2 – Сравнительные показатели количества юридических/физических лиц – получателей целевых средств, находящихся на казначейском сопровождении по состоянию на 01.01.2025

Figure 2 – Comparative indicators of the number of legal entities/individuals – recipients of earmarked funds that are under treasury supervision as of 01.01.2025

Что касается суммы остатков целевых средств, неиспользованных на 1 января текущего финансового года, то, согласно отчётным данным Федерального казначейства, также наблюдается определённая динамика их роста на протяжении 9 лет. Вместе с тем наибольшая сумма неиспользованных остатков была зафиксирована по состоянию на 1 января 2023 года – 1 876 800,0 млн руб. (рисунок 3).

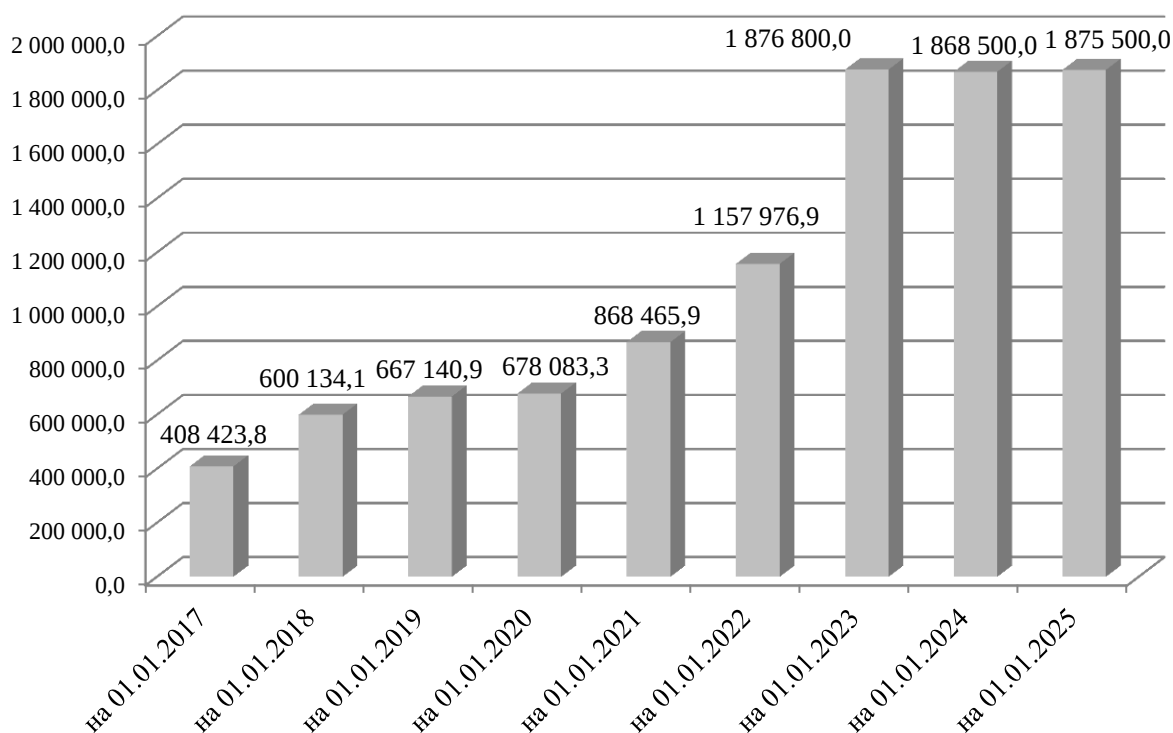


Рисунок 3 – Результативные показатели казначейского сопровождения: остатки средств на лицевых счетах юридических /физических лиц – получателей целевых средств на начало финансового года (млн руб.)

Figure 3 – Performance indicators of treasury support: balances of funds on personal accounts of legal entities /individuals – recipients of targeted funds at the beginning of the financial year (million rubles)

Соотношение сумм остатков средств на лицевых счетах юридических/физических лиц – получателей целевых средств, открытых в органах федерального казначейства, по состоянию на 1 января 2025 года, между организациями федерального и регионального (муниципального) уровней составляет 76 и 24 %, или 1 422 500,0 млн руб. и 453 000,0 млн руб. соответственно [11] (рисунок 4).

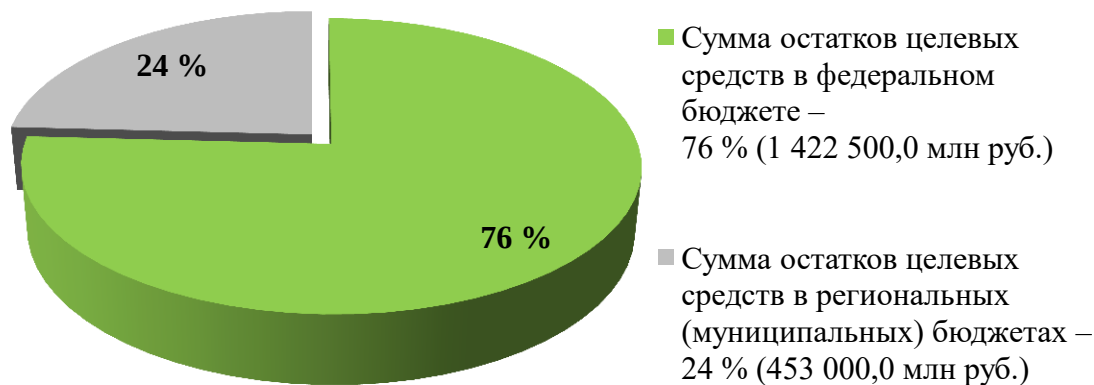


Рисунок 4 – Сравнительные показатели сумм остатков целевых средств по казначейскому сопровождению, сложившиеся в федеральном и региональных (муниципальных) бюджетах по состоянию на 01.01.2025
Figure 4 – Comparative indicators of the balances of earmarked funds for treasury support in the federal and regional (municipal) budgets as of 01.01.2025

Также можно отметить, что в последние годы сумма остатков средств, сложившихся на начало финансового года у юридических/физических лиц – получателей целевых средств федерального уровня, в процентном соотношении изменилась в сторону уменьшения по сравнению с показателями на начало 2022 года, где соотношение между федеральными и региональными (муниципальными) остатками составляло 90 % к 10 %.

В то же время объём финансового ресурса на протяжении 2022-2024 годов, направленный юридическим/физическим лицам – получателям целевых средств федерального бюджета, был значительно больше, чем юридическим/физическим лицам – получателям целевых средств субъектов (муниципальных) бюджетов в соотношении 84 % к 16 % (2022 год), 69 % к 31 % (2023 год), 76 % к 24 % (2024 год) соответственно [11].

Далее рассмотрим отдельные показатели реализации механизма казначейского сопровождения в Донецкой Народной Республике.

В Донецкой Народной Республике казначейское сопровождение целевых средств начало применяться с 2020 года. Введение этого механизма было обусловлено принятием нормативного правового акта, который в своё время регламентировал порядок и условия его осуществления [13].

Общее количество юридических/физических лиц – получателей целевых средств Донецкой Народной Республики, имеющих в Управлении федерального казначейства по Донецкой Народной Республики открытые лицевые счета для учёта операций со средствами участников казначейского сопровождения, на протяжении 5 лет с момента реализации механизма казначейского сопровождения имеет положительную динамику роста. Так, общее количество организаций с 9 единиц по состоянию

на 1 января 2021 года увеличилось до 248 единиц по состоянию на 1 января 2025 года (рисунок 5).

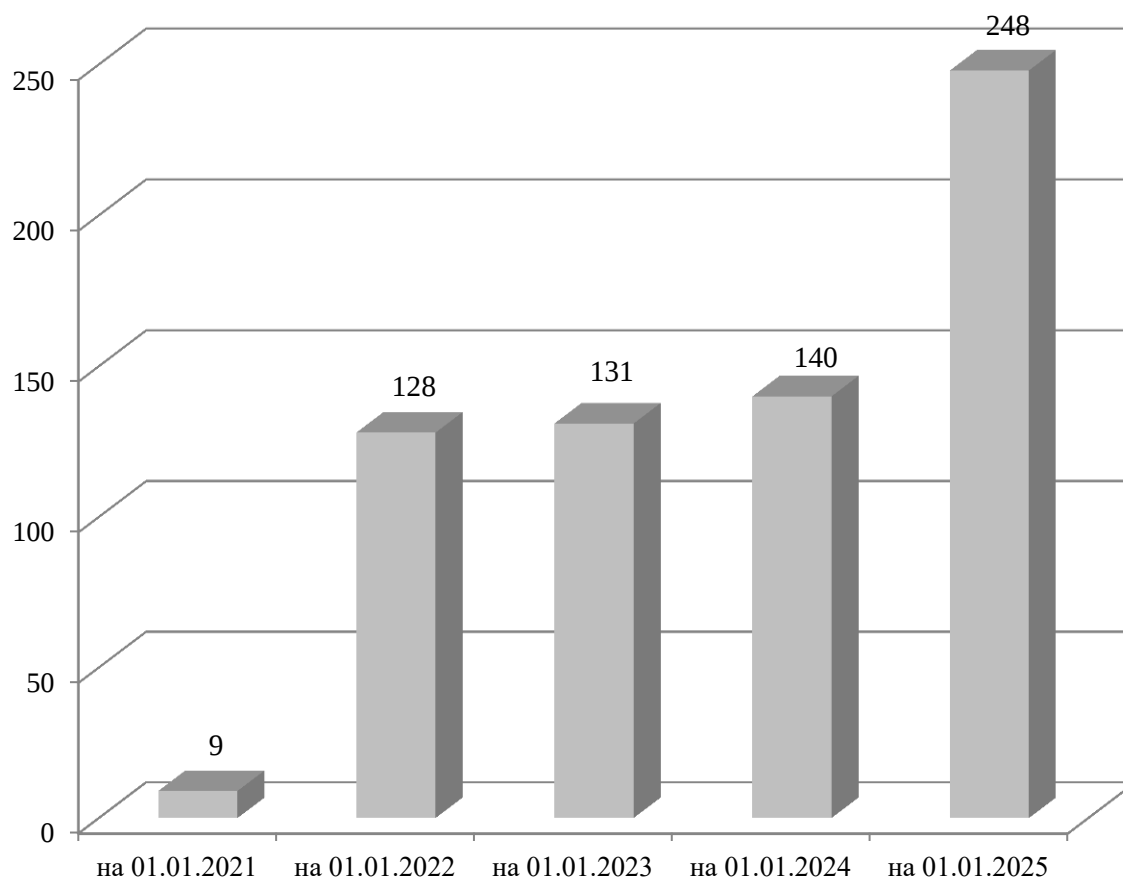


Рисунок 5 – Результативные показатели казначейского сопровождения: количественные показатели юридических/физических лиц – получателей целевых средств в Донецкой Народной Республике (ед.)

Figure 5 – Performance indicators of treasury support: quantitative indicators of legal entities/individuals – recipients of targeted funds in the Donetsk People's Republic (units)

В 2020 году девять юридических лиц в Донецкой Народной Республике, получавших целевые средства и подпадавших под казначейское сопровождение, были следующими: «Энергия Донбасса», «Донбасстеплоэнерго», «Вода Донбасса», «Донбасгаз», «Объединённая дирекция по реструктуризации предприятий угольной промышленности Донбасса», «Радиотелевизионный передающий центр», «Железные дороги Донбасса», «Донэлектротранс» и «Донецкая железная дорога» [13].

Первый год работы механизма казначейского сопровождения в Донецкой Народной Республике продемонстрировал, что казначейскому сопровождению первоначально подлежали целевые средства, направленные в виде субсидий указанным выше организациям на проведение восстановительных мероприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства, телерадиовещания, угольной отрасли, транспортной инфраструктуры.

Что касается остатков, сложившихся на начало финансового года по средствам, направленным из бюджета Донецкой Народной Республики юридическим/физическим лицам – получателям целевых средств, то, как видно из рисунка 6, сумма остатков за последний исследуемый 2024 год имеет тенденцию к сокращению, что говорит о повышении уровня финансовой дисциплины в отношении своевременности

расходования целевых средств. При этом общая сумма остатков целевых средств в Донецкой Народной Республике по состоянию на 1 января 2025 года составляет 10 828,0 млн руб., или 2,4 % в общей сумме остатков целевых средств по всем 89 субъектам Российской Федерации (453 000,0 млн руб.).

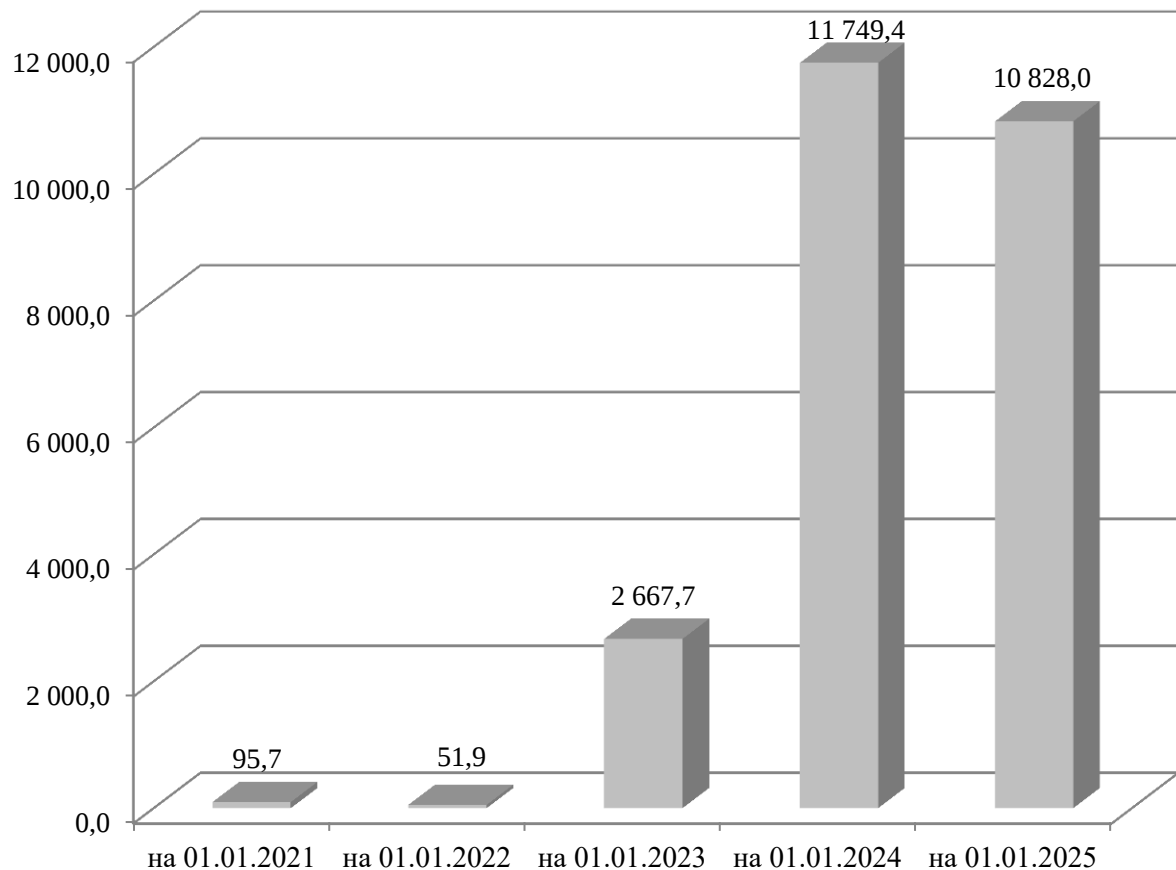


Рисунок 6 – Результативные показатели казначейского сопровождения: остатки средств на лицевых счетах юридических/физических лиц – получателей целевых средств на начало финансового года в Донецкой Народной Республике (млн руб.)

Figure 6 – Performance indicators of treasury support: balances on personal accounts of legal entities/individuals receiving targeted funds at the beginning of the financial year in the Donetsk People's Republic (million rubles)

Далее детально рассмотрим и сравним показатели казначейского сопровождения целевых средств, применяемые к республиканскому и муниципальным бюджетам Донецкой Народной Республики.

В период с 2015 по 2022 год, до момента присоединения к Российской Федерации, бюджет Донецкой Народной Республики имел одноуровневую структуру. Местные бюджеты интегрировались в республиканский бюджет посредством финансовых управлений администраций городов и районов, выполнявших функции главных распорядителей бюджетных средств.

Вместе с тем, согласно нормам действующего бюджетного законодательства, для новых субъектов Российской Федерации – Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей – в переходной период были установлены отдельные особенности составления и исполнения бюджетов. Так, в 2023 году проекты бюджетов муниципальных образований

не составлялись, а расходы органов местного самоуправления выступали составной частью субъектов (региональных) бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей [14]. В 2024 году впервые были приняты бюджеты муниципальных образований, общее количество которых по Донецкой Народной Республике составило 21 бюджет.

Таким образом, разграничение участников казначейского сопровождения, получающих средства из республиканского и муниципальных бюджетов Донецкой Народной Республики, стало возможным после 2023 года.

Вместе с тем переходный период для новых субъектов Российской Федерации (Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская область, Херсонская область) характеризовался особым порядком бюджетного законодательства. В 2023 году расходы местных органов власти были частью субъектов (региональных) бюджетов, без формирования отдельных муниципальных бюджетов. Ситуация изменилась в 2024 году с принятием первых местных бюджетов, включая 21 муниципальный бюджет в Донецкой Народной Республике.

Это нововведение, начавшееся после 2023 года, сделало возможным точное разграничение участников казначейского сопровождения, получающих средства как из республиканских, так и из муниципальных бюджетов Донецкой Народной Республики.

Согласно отчётным данным, по состоянию на 1 января 2025 года количество юридических/физических лиц – получателей целевых средств республиканского бюджета составляло 184 организации, юридических/физических лиц – получателей целевых средств муниципальных бюджетов – 64 организации, то есть 74 и 26 % соответственно (рисунок 7).

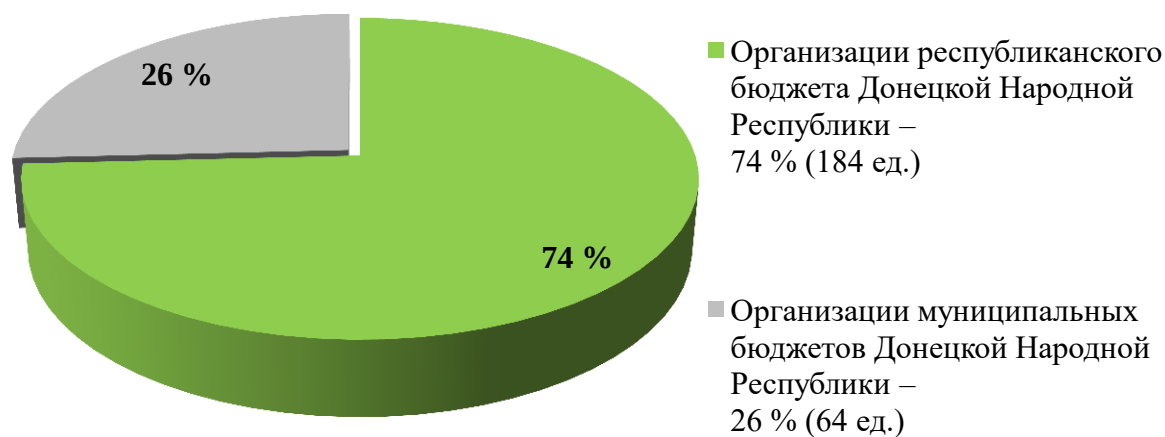


Рисунок 7 – Сравнительные показатели количества юридических/физических лиц – получателей целевых средств, находящихся на казначейском сопровождении в Донецкой Народной Республике по состоянию на 01.01.2025

Figure 7 – Comparative indicators of the number of legal entities/individuals – recipients of earmarked funds, who are on treasury escort in the Donetsk People's Republic as of 01.01.2025

В то же время неиспользованные на 1 января 2025 года остатки целевых средств, предоставленные из республиканского бюджета, составляют 10 609,3 млн руб., то есть 98 % от их общей суммы, предоставленные из муниципальных бюджетов –

218,7 млн руб., что составляет 2 % от общей суммы остатка (рисунок 8).

Далее рассмотрим потенциальные причины образования неиспользованных остатков целевых средств по состоянию на 1 января текущего года у юридических/физических лиц, получающих финансирование через казначейское сопровождение. Одной из основных причин сложившихся остатков, на наш взгляд, выступает несвоевременность заключения участниками казначейского сопровождения с исполнителями и соисполнителями контрактов (договоров) на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг в рамках выделенных целевых средств. Другой причиной также могут выступать случаи, когда направление целевых средств производится непосредственно участникам казначейского сопровождения в конце финансового года, что оставляет мало времени на заключение тех же контрактов (договоров) и, как следствие, проведение необходимых платежей.

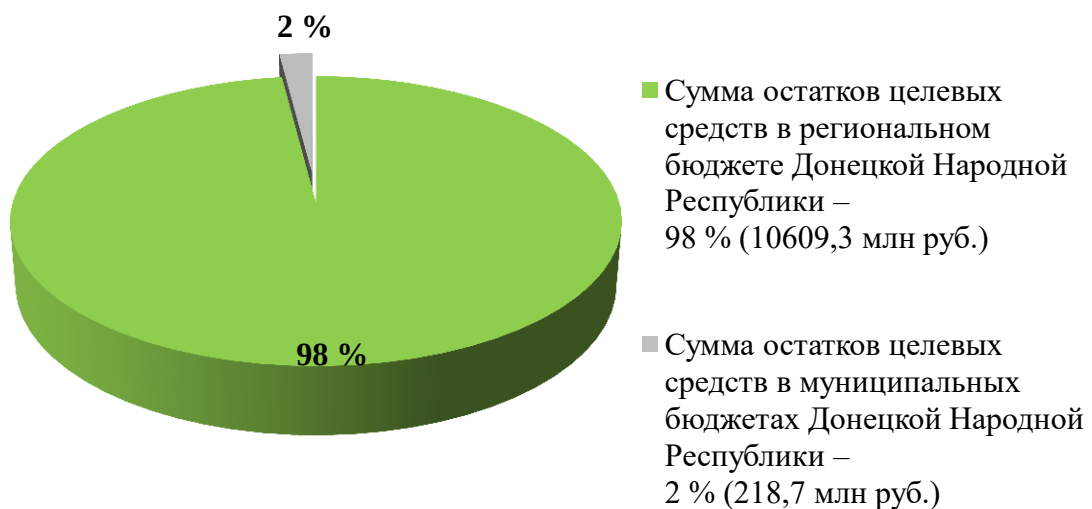


Рисунок 8 – Сравнительные показатели сумм остатков целевых средств по казначейскому сопровождению, сложившиеся в республиканском и муниципальных бюджетах Донецкой Народной Республики по состоянию на 01.05.2025

Figure 8 – Comparative indicators of the balances of earmarked funds for treasury support in the republican and municipal budgets of the Donetsk People's Republic as of 05.01.2025

Неиспользованные остатки целевых средств на начало финансового года свидетельствуют о невыполнении условий предоставления бюджетных средств на реализацию приоритетных государственных (региональных, муниципальных) мероприятий. Такая ситуация указывает на необходимость введения дополнительных мер ответственности за качественное расходование средств, выделенных из соответствующего бюджета, во избежание, как отмечалось ранее, отвлечения финансового ресурса и необоснованного замораживания денежных потоков. Также в данном контексте целесообразно рассмотреть возможность применения более гибкого распределения финансовых ресурсов между юридическими/физическими лицами – получателями целевых средств с учётом их фактической потребности и способности к своевременному освоению выделенных средств.

Своевременное реагирование на риски, возникающие в ходе исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, позволит повысить уровень эффективности использования финансового ресурса, направленного

юридическим/физическим лицам – получателям целевых средств [15], и усилить финансовую дисциплину всех участников казначейского сопровождения в ходе расходования целевых средств.

Выводы

Основные результаты и выводы исследования состоят в следующем. Механизм казначейского сопровождения развивается достаточно большими темпами, рост количества юридических/физических лиц – получателей целевых средств имеет положительную динамику. При этом количество участников казначейского сопровождения на уровне федерального бюджета превышает количество участников на региональном и муниципальном уровнях – 59 и 41 % соответственно (по состоянию на 01.01.2025).

Действующими нормативными правовыми актами предусмотрена возможность расходования в текущем финансовом году неиспользованных остатков целевых средств, сложившихся на начало финансового года у юридических/физических лиц – получателей целевых средств. На протяжении последних трёх лет сумма остатков целевых средств на лицевых счетах юридических/физических лиц – получателей целевых средств сохраняется устоявшейся. Вместе с тем соотношение остатков средств между федеральным и региональными (муниципальными) бюджетами составляет 76 и 24 % соответственно (по состоянию на 01.01.2025).

В целях недопущения случаев отвлечения финансового ресурса предлагается рассмотреть возможность дополнительных мер ответственности за своевременность расходования целевых средств юридическими/физическими лицами – получателями целевых средств.

От эффективного контроля за своевременным использованием целевых бюджетных средств в течение финансового года зависит долгосрочная бюджетная устойчивость, соблюдение принципов платёжеспособности и социальной справедливости относительно человека и его благосостояния, что предполагает продолжение исследований в этом направлении.

Список источников

1. Егорова М. В. Казначейское сопровождение целевых средств: монография. Донецк: ДОННУЭТ, 2021. 136 с. ISBN 978-620-4-73825-3.
2. Егорова М. В. Концептуальные основы казначейского сопровождения целевых средств // Менеджер. 2020. № 4(94). С. 44-52. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=ixefes>.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102054721>.
4. Об утверждении Правил предоставления из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации субсидий, в том числе грантов в форме субсидий, юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам – производителям товаров, работ, услуг. Постановление Правительства РФ от 25.10.2023 № 1780. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311290057>.
5. Об утверждении общих требований к нормативным правовым актам, муниципальным правовым актам, регулирующим предоставление из бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов субсидий, в том числе грантов в форме субсидий, юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам – производителям товаров, работ, услуг и проведение отборов

получателей указанных субсидий, в том числе грантов в форме субсидий. Постановление Правительства РФ от 25.10.2023 № 1782. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311100023>.

6. Об автономных учреждениях. Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102109707>.

7. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://government.ru/docs/all/99491/>.

8. Глазунова И. В., Шептунов Д. С. Казначейское сопровождение как бюджетно-правовой инструмент повышения эффективности использования бюджетных средств // Академический юридический журнал. 2024. Т. 25, № 1(95). С. 76-85. [https://doi.org/10.17150/1819-0928.2024.25\(1\).76-85](https://doi.org/10.17150/1819-0928.2024.25(1).76-85).

9. Об общих требованиях к нормативным правовым актам, муниципальным правовым актам, регулирующим предоставление субсидий, в том числе грантов в форме субсидий, юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам – производителям товаров, работ, услуг, и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 18.09.2020 № 1492. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202009250003>.

10. О мерах по обеспечению исполнения федерального бюджета. Постановление Правительства РФ от 09.12.2017 № 1496. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://government.ru/docs/all/114468/>

11. Официальный сайт Казначейства России. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <https://roskazna.gov.ru/o-kaznachejstve/plany-i-otchety/>

12. Омелянович Л. А., Гвасалия Д. С. Казначейское сопровождение как инструмент расходования целевых средств // Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации: материалы II Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 19 февраля 2025 года. Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. С. 8-14. EDN: IAIPAM.

13. О казначейском сопровождении в 2020 финансовом году. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 28.08.2020 № 47-1. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0030-47-1-20200828/>.

14. Об особенностях составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, проектов бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов и местных бюджетов, а также исполнения указанных бюджетов и формирования бюджетной отчетности на 2023-2025 годы. Постановление Правительства РФ от 22.12.2022 № 2377. Электрон. текст. дан. 2025. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202212220028>.

15. Киселёва Н. Н., Афонин А. Н. Глава 6. Особенности учёта и нарушения при осуществлении казначейского сопровождения расчётов по государственным контрактам // Бухгалтерский, управленческий и налоговый учёт: современное состояние и перспективы развития: монография. Санкт-Петербург: Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2024. С. 53-57. EDN: COXWOQ.

Информация об авторах

Л. А. Омельянович – доктор экономических наук, профессор, советник при ректорате, заведующий кафедрой финансов и экономической безопасности, SPIN-код: 3803-2121, AuthorID: 586031;

М. В. Егорова – доктор экономических наук, начальник управления бюджетной методологии сводного реестра и повышения финансовой грамотности, SPIN-код: 4349-7381, AuthorID: 1173023.

Information about the authors

L. A. Omelyanovich – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Advisor to the Rectorate, Head of the Department of Finance and Economic Security, SPIN: 3803-2121, AuthorID: 586031;

M. V. Egorova – Dr. Sci. (Econ.), Ministry of Finance of the DPR, SPIN: 4349-7381, AuthorID: 1173023.

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 01.08.2025; одобрена после рецензирования 28.08.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 28.08.2025; accepted for publication 23.09.2025.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. Недопустимый контент в авторских материалах. Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на предоставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» <http://manager-sciencejournal.ru> либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager_donampa@list.ru.

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Периодическое печатное издание - рецензируемый **Научный журнал «Менеджер»** - выпускается с целью создания коммуникационной площадки для освещения теоретических и практических вопросов развития экономических наук, решаемых научным сообществом специалистов, деятельность которых осуществляется на стыке управленческих, экономических, финансовых задач и знаний, связанных с деятельностью по управлению, аккумулирования исторического опыта развития государственных и социальных институтов.

Журнал предназначен для публикации результатов оригинальных теоретических и эмпирических научных исследований в области региональной и отраслевой экономики, финансов, менеджмента, государственного и муниципального управления. Типы публикуемых статей: научная, обзорная, дискуссионная, редакторская, рецензия на книгу, рецензия на статью. Приветствуются практическая направленность исследовательских статей, анализ актуальных данных и рекомендации по применению результатов на практике.

Миссия журнала – содействие развитию научных исследований, экспертных заключений, образовательного процесса в российском и международном научно-информационном пространстве, научных коммуникаций в целом.

Журнал адресован научному сообществу – учёным, преподавателям, аспирантам, студентам, представителям государственных структур и бизнеса, экспертам и управленцам-практикам.

Рубрики Научного журнала «Менеджер»

- Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами
- Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы
- Современный менеджмент: проблемы теории и практики
- Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Материалы, поступающие в редакцию, проходят обязательное слепое рецензирование

Статьям присваивается DOI

Языки издания: русский, английский

Периодичность: 8 выпусков в 2 года

Адрес редакции: 283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»

Web адрес: [http:// manager-sciencejournal.ru](http://manager-sciencejournal.ru)

E-mail: manager_donampa@list.ru

Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь

