НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖЕР

MANAGER
SCIENTIFIC JOURNAL

1 (115) 2026
ISSN 2518-1440



НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Основан в 1998 году

Учредитель – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)

Издатель – Донецкий филиал РАНХиГС

ISSN 2518 – 1440

Включён в Перечень рецензируемых научных изданий Минобрнауки России 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), присвоена категория К2, ID 9800 Включён в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Костровец Лариса Борисовна – главный редактор, д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Верига Анна Владимировна – зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Беганская Ирина Юрьевна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Безрукова Татьяна Львовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ВГЛТ им. Морозова», Воронеж, РФ;
Беленцов Владимир Николаевич – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Василенко Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Волощенко Лариса Михайловна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, 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, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Доктор Анураг Хазарика - доцент кафедры коммерции колледжа Тезпур, Ассам, Индия, приглашенный преподаватель факультета экономики, бухгалтерского учёта и финансов Университета Тезпур, Ассам, Индия;
Доктор Самикшья Мадхукулля - доцент кафедры социологии Открытого университета 21-го века, США, ассистент преподавателя КХСОУ, колледж Тезпур, Ассам, Индия;
Егорова Марина Витальевна – д-р экон. наук, Минфин ДНР, Донецк, ДНР, РФ;
Жиляков Дмитрий Иванович – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Курский ГАУ», Курск, РФ;
Иванова Татьяна Леонидовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Лепа Роман Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ГБУ «Институт экономических исследований», Донецк, ДНР, РФ;
Науменко Светлана Николаевна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Нехайчук Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Республика Крым, 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, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Петрушевская Виктория Викторовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Подгорный Владимир Васильевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Пономаренко Елена Викторовна – д-р гос. упр., профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Севка Виктория Геннадиевна – д-р экон. наук, профессор, ДОННАСА – филиал НИУ МГСУ, Макеевка, 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, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Зайцева Виктория Вячеславовна – ответств. секретарь, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Иванченко Светлана Владимировна – технический секретарь, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ.

Адрес Учредителя: 119571, г. Москва, вн.тер.г.м.о. Тропарево-Никулино, пр-т Вернадского, д. 82, стр. 1
Адрес Издателя: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.
Адрес редакции: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Публикация статей осуществляется на условиях публичной оферты.
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 изданию решением учёного совета Донецкого филиала РАНХиГС,
протокол от 13.03.2026 № 5. Дата выхода в свет 31.03.2026.
Напечатано в типографии: ИП Криничная И. В., ОГРНИП 322930100019725 от 28.12.2022.
283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4. Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 27,3.
Периодичность изданий – 4 выпуска в год.

© Научный журнал «Менеджер», Донецкий филиал РАНХиГС, 2026

SCIENTIFIC JOURNAL "MANAGER"

It was founded in 1998

The founder – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

A publisher – Donetsk branch of RANEPA

ISSN 2518 – 1440

It is included in the List of peer-reviewed scientific publications of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation in the group of scientific specialties 5.2 - Economics (5.2.3. Regional and sectoral economics; 5.2.4. Finance; 5.2.6. Management; 5.2.7. State and Municipal Administration), assigned category K2, ID 9800

It is included in the database of the Russian Science Citation Index (RISC)

EDITORIAL TEAM

Larisa B. Kostrovets – Editor-in-Chief, DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Anna V. Veriga – Deputy Editor-in-Chief, DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Irina Yu. Beganskaya – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Tatyana L. Bezrukova – DSc(Econ), Professor, Voronezh State Forestry University named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia;

Vladimir N. Belentsov – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Dmitry V. Vasilenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Larisa M. Voloshchenko – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Olga S. Glinskaya – DSc(Econ). Associate Professor, Volgograd Cooperative Institute, Volgograd, Russia;

Tatiana A. Golovina – DSc(Econ), Professor, Central Russian Institute of Management – branch of RANEPA, Orel, Russia;

Galina K. Gubernaya – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DNR, Russia;

Dr. Anurag Hazarika – Asst. Prof. Commerce, Tezpur College, Assam, India; Guest Faculty of Sciences in Economics, Accounting and Finance at Tezpur University, Assam, India;

Dr. Samikshya Madhukullya – Assistant Professor of Sociology at 21st Century Open University, USA; Teaching Assistant at KKHSOU, Tezpur College, Assam, India;

Marina V. Egorova – DSc(Econ), Ministry of Finance of the DPR, Donetsk, DPR, Russia;

Dmitry I. Zhilyakov – DSc(Econ), Associate Professor, Kursk State Agrarian University named after I. I. Ivanov, Kursk, Russia;

Tatiana L. Ivanova – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Roman N. Lepa – DSc(Econ), Professor, Institute of Economic Research, Donetsk, DPR, Russia;

Svetlana N. Naumenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Dmitry V. Nekhaychuk – DSc(Econ), Associate Professor, V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Republic of Crimea, Russia;

Robert M. Nizhegorodtsev – DSc(Econ), Professor, V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;

Lyudmila A. Ovcharenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Victoria V. Petrushevskaya – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Vladimir V. Podgorny – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Elena V. Ponomarenko – DPA, Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Victoria G. Sevka – DSc(Econ), Professor, DonNACEA - branch of NRU MGSU, Makeyevka, DPR, Russia;

Victoria N. Tisunova – DSc(Econ), Professor, Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, LPR, Russia;

Maria N. Shevchenko – DSc(Econ), Professor, Lugansk State Agrarian University named after K.E. Voroshilov, Lugansk, LPR, Russia;

Alexander D. Shemyakov – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Victoria V. Zaitseva – Executive Secretary, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Svetlana V. Ivanchenko – Technical Secretary, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia.

Founder's address: 82 Vernadskogo Avenue, bldg. 1, Troparevo-Nikulino Intracity Municipal District, 119571, Moscow
Publisher's address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR.
Editorial office address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR

The publication of articles is carried out on the terms of a public offer. The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view. The authors are responsible for the accuracy and reliability of the facts, quotations, and surnames provided. When republishing, a link to the Scientific Journal "Manager" is required. It is distributed free of charge through a special mailing list.
Literary editor A.V. Kravchenko.
Recommended for publication by the decision of the Academic Council of the Donetsk branch of RANEPA, Protocol No. 5 dated 03/13/2026. The release date is 03/31/2026.
Printed in the printing house: IP Krinichnaya I. V., OGRNIP 322930100019725 dated 12/28/2022.
283015, Donetsk, Ovnatanyan str., 4. Circulation of 100 copies. Conl. p. l. 27,3.
Periodicity of publications – 4 issues per year.

© Scientific Journal "Manager", Donetsk branch of RANEPA, 2026

С О Д Е Р Ж А Н И Е
C o n t e n t s

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

Бочарова Е.В. Эволюция парадигм научной рациональности как методологический фундамент развития теории инвестиционных решений
Bocharova E.V. Evolution of paradigms of scientific rationality as a methodological foundation for the development of investment decision theory 5

Пирогов А.А. Анализ маркетинговых технологий приращения нематериальных активов компаний на рынках электронной коммерции
Pirogov A.A. Analysis of marketing technologies for the increment of intangible assets of companies in e-commerce markets 20

Стрельцова Я.А., Усов Е.С., Петров Ю.В. Управление экологизацией мероприятий через организационные механизмы
Streltsova Ya.A., Usov E.S., Petrov Yu.V. Management of event ecologization through organizational mechanisms..... 33

Тимофеева Ю.Г. Управление рабочим капиталом предприятия: к исследованию вопроса
Timofeeva Yu.G. Enterprise working capital management: towards a study of the issue 50

Удовиченко К.А. Влияние аналитики персонала на эффективность управленческих решений в условиях цифровой трансформации организаций
Udovichenko K.A. The impact of people analytics on the effectiveness of management decisions in the context of organizational digital transformation..... 67

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

Большакова Ю.М. Сравнительный анализ реформ государственного управления в Косово и Сербии
Bolshakova Yu.M. Comparative analysis of public administration reforms in Kosovo and Serbia 77

Дмитриева Е.О. Концептуальные развилки стратегического планирования на муниципальном уровне: от выбора подходов к управленческим эффектам
Dmitrieva E.O. Conceptual decision points in strategic planning at the municipal level: from choosing approaches to managerial effects 96

Леонтьева С.М., Паздникова Н.П. Меры поддержки малого и среднего предпринимательства в субъекте Российской Федерации: диагностика состояния
Leontyeva S.M., Pazdnikova N.P. Measures to support small and medium-sized entrepreneurship in a subject of the Russian Federation: diagnosis of the situation 112

Печенкин Д.В. Анализ рисков государственного управления в медиасфере и способы их минимизации
Pechenkin D.V. Analysis of public administration risks in the media sphere and methods of their minimization 124

Ярош О.Б., Нестеренко С.А. Структурное моделирование оценки качества оказания государственных услуг центром занятости: возможности оптимизации управления
Yarosh O.B., Nesterenko S.A. Structural modeling of public service quality assessment by employment center: opportunities for management optimization 136

Onwusiribe Ch.N. Management quality over financial support: evidence from the Russian agro-industrial sector
Онвусирибе Ч.Н. Качество управления превыше финансовой поддержки: доказательства из агропромышленного сектора России.....148

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ
Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Агафонова А.А. Взаимодействие органов государственной власти и предприятий гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики на основе принципа «единого окна» в условиях цифровой трансформации
Agafonova A.A. Interaction of state authorities and hospitality and restaurant enterprises of the Donetsk People's Republic based on the "single window" principle in the context of digital transformation 163

Бессонова Е.А., Бабичев А.О., Жахов Н.В. Переосмысление инструментов стратегического управления региональной цифровой экосистемой
Bessonova E.A., Babichev A.O., Zhakhov N.V. Rethinking strategic management tools for a regional digital ecosystem 175

Василенко Д.В. Методические основы построения организационно-экономического механизма управления социальным потенциалом устойчивого развития территории
Vasilenko D.V. Methodological foundations for constructing an organizational and economic mechanism of managing the social potential of sustainable territorial development.....187

Грязева М.С., Евтеева С.Г. Импортозамещение как инструмент социально-экономического развития регионов России
Gryazeva M.S., Evteeva S.G. Import substitution as a tool for socio-economic development of Russian regions 199

Дюсегалиева Б.М. Цифровизация сельского хозяйства Казахстана и цифровые возможности малых форм хозяйствования
Dyusegalieva B.M. Digitalization of agriculture in Kazakhstan and digital opportunities for small farms.....210

Еремеев С.Д. Современные тенденции и прогноз занятости в Российской Федерации: отраслевой аспект и вызовы для сельского хозяйства
Eremeev S.D. Modern trends and employment forecast in the Russian Federation: sectoral aspect and challenges for agriculture 223

Заглада Р.Ю. Постановка проблемы и разработка теоретического базиса формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации
Zaglada R.Yu. Problem statement and development of the theoretical basis for the formation and transfer of responsibility in the system of industrial development management in the new regions of the Russian Federation 235

Макарова Е.И., Тхор Е.С., Тхор С.А. Ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике
Makarova E.I., Tkhor E.S., Tkhor S.A. Key elements of successful implementation of state target programs for economic sectors stimulation in global practice 250

Садовая Е.А. Развитие АПК региона на основе формирования агрокластеров
Sadovaya E.A. Development of the regional agro-industrial complex based on the formation of agro-clusters 264

Слюсаренко А.В. Клиентоориентированный подход к развитию комплекса услуг для обеспечения качества обслуживания потребителей
Slyusarenko A.V. A customer-oriented approach to developing a service complex to ensure the quality of customer service 275

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

Пальцун И.Н., Кладько К.И. Компетентностная модель и практика непрерывного образования специалистов по внутреннему контролю и аудиту
Paltsun I.N., Kladko K.I. Competency model and continuous professional development practice for internal control and audit specialists 286

НАУЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
Scientific events

Молодёжный научный диалог «Россия и Индия: экономика, образование, культура – единство в многообразии»
Youth Scientific Dialogue "Russia and India: Economy, Education, Culture – Unity in Diversity" 299

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 5-19.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115): 5-19.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 330.1 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: B41, D81, G41
EDN: VJBUEV

ЭВОЛЮЦИЯ ПАРАДИГМ НАУЧНОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ФУНДАМЕНТ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Елена Вячеславовна Бочарова
Отделение – Национальный банк по Республике Карелия Северо-Западного главного управления Банка России, Петрозаводск, Республика Карелия, Россия,
Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург, Россия,
Slavna2001@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-2347-0400

Аннотация. **Проблема.** Исследование посвящено методологическому переосмыслению инструментария принятия инвестиционных решений в условиях усложнения экономических систем и роста фундаментальной неопределённости, что актуализирует потребность в новых подходах. **Методология.** Методологической основой работы выступает концепция исторически сменяющих друг друга типов научной рациональности (классической, неклассической, постнеклассической). В рамках данной теоретической конструкции применялись методы теоретического и историко-генетического анализа, сравнительного анализа и систематизации для изучения эволюции методов инвестиционного анализа. **Результаты исследования.** Реконструирована логика трансформации инвестиционных методов, демонстрирующая их связь со сменой парадигм. Установлено соответствие жёсткого детерминизма классической рациональности статическим и дисконтным моделям (чистая приведенная стоимость – NPV, внутренняя норма доходности – IRR), вероятностного детерминизма неклассической парадигмы – методам учёта риска (сценарный анализ, Монте-Карло), а системной постнеклассической рациональности – инструментам управления возможностями (реальные опционы, мультикритериальный анализ). Показано, что в современной практике все три типа рациональности образуют иерархическую систему принятия решений. Рассмотрена интеграция поведенческой экономики в рамках постнеклассической парадигмы, исследовано влияния цифровизации на эволюцию рациональности в инвестиционном анализе, проведён разбор постнеклассической рациональности и устойчивого развития (экологическое, социальное и корпоративное управление – ESG) как новой парадигмы. **Практическое применение.** Ключевой вывод обосновывает необходимость применения постнеклассической рациональности как методологической основы для совершенствования инвестиционных методов. Этот подход адекватен для учёта нелинейной динамики, интеграции ценностных установок субъекта управления и трансформации неопределённости в источник стратегических возможностей, формируя фундамент для дальнейших прикладных разработок. Представлены практические рекомендации для организаций, стремящихся построить сбалансированную систему инвестиционного анализа.

Ключевые слова: научная рациональность, классическая рациональность, неклассическая рациональность, постнеклассическая рациональность, инвестиционные решения, методы инвестиционного анализа, жизненный цикл организации, управление в условиях неопределённости

Для цитирования: Бочарова Е. В. Эволюция парадигм научной рациональности как методологический фундамент развития теории инвестиционных решений // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 5-19. EDN: VJBUEV.

© Бочарова Е.В., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

EVOLUTION OF PARADIGMS OF SCIENTIFIC RATIONALITY AS A METHODOLOGICAL FOUNDATION FOR THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT DECISION THEORY

Elena V. Bocharova
Branch – National Bank of the Republic of Karelia of the Bank of Russia Northwestern Main Directorate, Petrozavodsk, Republic of Karelia, Russia,
Saint-Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, Saint-Petersburg, Russia,
Bocharova-ev@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0003-2347-0400

Abstract. **Problem.** This research is dedicated to the methodological reinterpretation of the toolkit for making investment decisions in conditions of increasing complexity of economic systems and growing fundamental uncertainty, which actualizes the need for new approaches. **Methodology.** The methodological basis of the work is the concept of historically successive types of scientific rationality (classical, non-classical, post-non-classical). Within this theoretical framework, methods of theoretical and historical-genetic analysis, comparative analysis, and systematization were applied to study the evolution of investment analysis methods. **Research Results.** The logic of the transformation of investment methods, demonstrating their connection with the change of paradigms, has been reconstructed. A correspondence has been established between the rigid determinism of classical rationality and static and discounted models (Net Present Value – NPV, Internal Rate of Return – IRR), the probabilistic determinism of the non-classical paradigm and methods of risk accounting (scenario analysis, Monte Carlo), and the systemic post-non-classical rationality and tools for managing opportunities (real options, multi-criteria analysis). It is shown that in modern practice, all three types of rationality form a hierarchical decision-making system. The integration of behavioral economics within the post-non-classical paradigm is considered, the influence of digitalization on the evolution of rationality in investment analysis is investigated, and an analysis of post-non-classical rationality and sustainable development (environmental, social, and corporate governance – ESG) as a new paradigm is conducted. **Practical Application.** The key finding substantiates the necessity of applying post-non-classical rationality as a methodological basis for improving investment methods. This approach is adequate for accounting for non-linear dynamics, integrating the value orientations of the management subject, and transforming uncertainty into a source of strategic opportunities, thereby forming the foundation for further applied developments. Practical recommendations are presented for organizations striving to build a balanced system of investment analysis.

Keywords: scientific rationality, classical rationality, non-classical rationality, post-non-classical rationality, investment decisions, investment analysis methods, organizational life cycle, management under uncertainty

For citation: Bocharova, E. V. (2026). Evolution of paradigms of scientific rationality as a methodological foundation for the development of investment decision theory. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 5–19. (In Russian). EDN: VJBUEV.

Введение

Одним из центральных вызовов экономической науки и управленческой практики XXI века остаётся методологическое обоснование инвестиционных решений. Традиционные модели, опирающиеся на детерминистические прогнозы и гипотезу рационального поведения, всё чаще демонстрируют свою несостоятельность при столкновении с принципиально нестабильной, нелинейной средой, порождающей рыночные аномалии и системные кризисы [1]. Эта методологическая напряжённость сигнализирует о глубоком кризисе классической парадигмы.

© Bocharova, E.V., 2026

Кризис этот носит двойственную природу. С одной стороны, он обусловлен онтологической неопределённостью внешней среды, характеризуемой технологическими разрывами, геополитической турбулентностью и климатическими изменениями. В таких условиях, описываемых как «радикальная неопределённость» (Ф. Найт, Дж. М. Кейнс), инвестиционный процесс трансформируется из технической калькуляции в стратегическое искусство навигации, где будущие вероятности невозможно ни объективно оценить, ни корректно определить [2]. С другой стороны, налицо антропологическая неопределённость, связанная с пересмотром природы субъекта принятия решений. Данные нейронаук и поведенческой экономики опровергают модель «гомоэкономикуса», демонстрируя системное влияние когнитивных искажений, эмоций и ограниченной вычислительной способности человека на финансовые решения.

Эволюция теории и практики инвестирования представляет собой яркий пример смены типов научной рациональности в философии науки [3]. Классическая финансовая парадигма с её идеалом абсолютной объективности и полной рациональности уступает место неклассическому подходу, признающему относительность и влияние субъекта, а затем – постнеклассической рациональности. Последняя интегрирует ценностные ориентации, принципиальную неопределённость и рассматривает экономику как сложную саморазвивающуюся систему [4; 5]. В этом контексте концепция рациональных ожиданий замещается моделью ограниченной рациональности, а открытия поведенческой экономики вступают в прямое противоречие с неоклассическими аксиомами[1].

Данная философско-методологическая трансформация нашла прямое отражение в инструментарии инвестиционного анализа. Происходит последовательный сдвиг: от опоры на дисконтирование денежных потоков в относительно предсказуемой среде к акценту на анализ рисков и вероятностные сценарии, а далее – к внедрению современных методов, учитывающих стратегическую гибкость и управленческую адаптацию. К последним относятся модели реальных опционов, стоимостно-ориентированное управление (VBM) и интеграция ESG-критериев, учитывающих системное воздействие компании на среду [6; 7].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью целостного осмысления этой взаимосвязи. Существующие работы, как правило, фокусируются либо на критике классики, либо на описании новых инструментов, без выявления их глубинной связи со сменой общенаучных парадигм. Данная статья призвана восполнить этот пробел, предлагая структурированный концептуальный каркас, в котором конкретные финансовые методики выводятся из фундаментальных типов рационального мышления. Такой подход позволяет не только объяснить генезис современных методов, но и наметить пути их дальнейшей эволюции. Практическая значимость работы заключается в предоставлении управленцам и аналитикам основы для критической оценки и осознанного выбора инвестиционных инструментов, адекватных уровню неопределённости и стратегическим задачам компании.

Цель и задачи исследования

Целью данной статьи является проведение историко-философского анализа эволюции типов научной рациональности и их влияния на формирование и развитие методов обоснования инвестиционных решений. Для достижения цели поставлены следующие задачи: 1) раскрыть сущность классической, неклассической и постнеклассической рациональности; 2) проследить историческую трансформацию инвестиционных методов в контексте смены парадигм рациональности; 3) проанализировать отражение этих типов в современных подходах; 4) обосновать применение постнеклассической рациональности как методологической основы для совершенствования методов с учётом жизненного цикла организации (ЖЦО).

[1] Schettkat, R. (2018). Revision or Revolution? A Note on Behavioral vs. Neoclassical Economics. Research Papers in Economics. 18 p. URL: https://ideas.repec.org/p/bwu/schdps/sdp18005.html.

Методы и материалы исследования

Исследование носит теоретико-методологический характер и основано на применении комплекса общенаучных и специальных методов. Методологической основой работы выступила концепция исторически сменяющих друг друга типов научной рациональности, разработанная в трудах отечественных философов науки В. С. Степина, В. В. Ильина и их последователей. Данная концепция задаёт общую схему анализа, позволяющую выявить глубинные мировоззренческие и эпистемологические основания, лежащие в основе конкретных экономических моделей.

В процессе исследования были использованы следующие методы:

теоретический анализ и синтез – для изучения и систематизации философской, экономической и управленческой литературы по проблемам научной рациональности, теории принятия инвестиционных решений и концепции жизненного цикла организации;

историко-генетический метод – для реконструкции логики и этапов развития методов инвестиционного анализа (от статических к мультикритериальным) в их взаимосвязи с эволюцией научных парадигм;

сравнительный анализ – для сопоставления характеристик классического, неклассического и постнеклассического типов рациональности и соответствующих им инструментариев инвестиционного анализа.

Метод систематизации и классификации применён для структурирования выявленных соответствий между типами рациональности, методами анализа и задачами различных стадий ЖЦО, что нашло отражение в разработанной автором сводной таблице.

Материалом исследования послужили фундаментальные работы по философии науки, классические и современные учебники и монографии по корпоративным финансам и инвестиционному анализу, а также статьи в рецензируемых научных журналах по экономике и управлению, опубликованные за последние 10 лет. Анализ материалов был направлен на реконструкцию методологических оснований рассматриваемых концепций – как прямо сформулированных, так и подразумеваемых – и их соотнесение с историческими типами научной рациональности.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретические основы. Концепция исторически сменяющих друг друга типов научной рациональности, разработанная В. С. Степиным (2006), описывает эволюцию идеалов и норм исследования, критериев научности.

Классический тип рациональности (XVII-XIX вв.) базируется на принципах объективности и абсолютной истины, лапласовского детерминизма, элементаризма и строгого разделения субъекта и объекта познания. Идеалом выступает теоретическая механика, мир понимается как детерминированный механизм [2]. В экономике это соответствует модели «рационального эгоиста», чьё поведение подчинено логике максимизации полезности. Классическая финансовая парадигма предполагает, что рациональные инвесторы выбирают эффективный портфель для получения максимальной долгосрочной доходности в рамках допустимого риска[1].

В методологии инвестиционного анализа это мировоззрение породило идеал «точного расчёта». Инвестиционный проект рассматривался как аналог физического тела, траекторию которого (денежные потоки) можно точно рассчитать, зная начальные условия (первоначальные вложения) и действующие силы (норму дисконта, отражающую временную стоимость денег и риск). При этом сама норма дисконта часто бралась как усреднённая, рыночная, что подразумевало существование некоего объективного, единого для всех инвесторов эталона оценки. Такая методология игнорировала не только стохастическую природу рынков, но и стратегическую активность самого управляющего, который в рамках проекта может принимать решения, меняющие его исходную траекторию.

Неклассический тип рациональности (рубеж XIX-XX вв. – середина XX в.) формируется под влиянием теории относительности и квантовой механики. Он признаёт относительность истины, зависимость характеристик объекта от средств наблюдения, активную роль субъекта. Детерминизм становится вероятностным, однако системность ещё не является

центральным принципом [8]. В этот период происходит осознание того, что экономические теории и модели не являются ценностно-нейтральными [9]. Появляется понимание, что инвестиционная рациональность приобретает иное значение в условиях нелинейности рынков[1], а отклонения от рационального поведения становятся неоспоримым доказательством существования рыночных аномалий, которые традиционные теории с трудом объясняют [10].

Постнеклассический тип рациональности (конец XX в. – по настоящее время) ориентирован на изучение сложных, саморазвивающихся, человеческих систем (экосистем, социума, экономики). Ключевыми чертами становятся: системность и синергетика, интеграция ценностно-целевых структур субъекта в процесс познания, междисциплинарность, признание принципиальной неопределённости и нелинейности развития [3]. Этот тип в наибольшей степени соответствует ценностному пониманию рациональности, где рациональность действия определяется не только его логической обоснованностью, но и соответствием системе ценностей субъекта. Многие открытия поведенческой экономики, представляющие отход от неоклассических аксиом [5], находят своё методологическое обоснование в рамках этой парадигмы. Данные типы не отменяют, а дополняют друг друга, формируя многоуровневую систему.

Историческая трансформация инвестиционных методов. Эволюция инвестиционного анализа является яркой иллюстрацией смены типов рациональности.

В эпоху классической рациональности доминировали статические (срок окупаемости) и дисконтные методы (NPV, IRR), построенные на жёстком детерминизме. Проект рассматривался как изолированный объект, анализ предполагал единственно верный прогноз и игнорировал управленческую гибкость и неопределённость [6]. Антропологической предпосылкой выступала модель «рационального эгоиста», выбирающего эффективный портфель для максимизации долгосрочной доходности в рамках допустимого риска[1]. Однако, как показывает развитие поведенческой экономики, эта модель игнорирует неоспоримые эмпирические доказательства аномалий, возникающих из-за психологических, аффективных и эмоциональных факторов [10]. Иррациональное поведение инвесторов остаётся устойчивым феноменом, сохраняющимся даже в эпоху распространения сложных аналитических инструментов [11].

Неклассическая рациональность привнесла учёт риска и неопределённости. Появление анализа чувствительности, сценарного анализа и метода Монте-Карло ознаменовало переход к вероятностному детерминизму. Оценка проекта стала зависеть от выбранных допущений и методов, отражая относительность истины. Однако инструменты для активного управления риском и гибкостью оставались ограниченными. На этом этапе становится явным, что выбор моделей и теорий рационального выбора не нейтрален, а отражает определённые ценностные установки.

Формирование постнеклассической рациональности привело к восприятию инвестиционного проекта как сложной, нелинейной системы, неразрывно связанной со стратегией компании и её жизненным циклом. Этот переход происходит на фоне осознания, что многие открытия поведенческой экономики представляют собой не пересмотр, а революционный отход от неоклассических аксиом [4]. На первый план вышли методы, устанавливающие роль ценностного выбора и управленческой гибкости: метод реальных опционов, оценивающий право на будущие действия, и мультикритериальный анализ, интегрирующий финансовые, стратегические, социальные и экологические критерии (ESG) [12; 13]. Этот подход соответствует ценностному измерению рациональности, где решение считается рациональным, если оно согласуется с системой ценностей и долгосрочными целями организации. Фокус сместился с расчёта стоимости на управление возможностями и стратегическое позиционирование.

Методологическая взаимосвязь типов рациональности и стадий жизненного цикла организации. Концепция жизненного цикла организации (ЖЦО) исходит из того, что компании в своём развитии проходят через качественно различные стадии, каждая из которых характеризуется специфическими целями, ресурсными ограничениями,

структурой денежных потоков и уровнем неопределённости. Эти различия требуют дифференцированного подхода к обоснованию инвестиционных решений, что делает концепцию ЖЦО естественным «полигоном» для применения разных типов научной рациональности.

Проведён анализ, который показывает, как особенности каждой стадии ЖЦО коррелируют с методологическими принципами классической, неклассической и постнеклассической рациональности.

1. Становление (зарождение, стартап). На стадии становления компания характеризуется отсутствием устойчивых денежных потоков (часто – убытками), высокой степенью неопределённости относительно будущей бизнес-модели, неясностью рыночных перспектив и необходимостью «проверки гипотез» о жизнеспособности продукта или услуги. Инвестиции на этой стадии носят преимущественно венчурный характер и направлены не столько на получение немедленной прибыли, сколько на создание платформы для будущего роста.

Применение классической рациональности на этой стадии методологически некорректно и потенциально опасно. Расчёт NPV или IRR для стартапа неизбежно будет опираться на крайне волатильные и ненадежные прогнозы. Ставка дисконтирования, рассчитанная традиционными методами (например, CAPM), либо окажется неприменимой из-за отсутствия рыночных котировок, либо будет настолько высокой, что сделает любой проект заведомо убыточным.

Неклассический подход, ориентированный на вероятностную оценку рисков, также имеет ограниченную применимость на стадии становления. Сценарный анализ и метод Монте-Карло требуют задания распределений вероятностей для ключевых параметров. Однако в условиях радикальной неопределённости, характерной для стартапов, эти вероятности невозможно оценить объективно.

Наиболее адекватной методологической основой для стадии становления выступает постнеклассическая рациональность, и именно метод реальных опционов. Венчурные инвестиции в стартап могут быть концептуализированы как приобретение опциона на будущий рост [14]. Ценность такого опциона определяется не текущими денежными потоками (которых нет), а волатильностью и потенциалом создания новой ценности. Управленческая гибкость – возможность поэтапного финансирования, право отказаться от проекта при получении негативной информации, опционы на расширение в случае успеха – становится ключевым фактором создания стоимости.

2. Рост. На стадии роста компания демонстрирует устойчивое увеличение выручки, захват рыночной доли, появление положительных, хотя и волатильных, денежных потоков. Среда характеризуется высокой конкурентной динамикой, но уже поддаётся вероятностному описанию: можно оценить рыночные тренды, действия конкурентов, эластичность спроса.

Классическая рациональность по-прежнему недостаточна, поскольку единый детерминистический прогноз не способен учесть множественность траекторий развития в конкурентной среде. Однако элементы классического подхода уже применимы для оценки отдельных проектов в рамках понятного бизнеса.

Доминирующую роль на этой стадии приобретает неклассическая рациональность с её инструментарием анализа чувствительности и сценарного моделирования. Компании на стадии роста активно используют стресс-тестирование инвестиционных гипотез, чтобы понять уязвимость бизнес-модели к изменениям ключевых параметров – цен на сырьё, действий конкурентов, макроэкономических шоков. Анализ чувствительности позволяет выявить критические факторы успеха, а сценарный анализ – подготовиться к различным вариантам развития событий.

В то же время на стадии роста начинают проявлять себя и элементы постнеклассического подхода. Компания сталкивается с необходимостью стратегического выбора: на каких рынках расти за счёт собственных ресурсов, а где через поглощения (приобретения); развивать ли новые продуктовые линейки. Эти решения требуют оценки опционов

на расширение – права, но не обязанности инвестировать дополнительные средства при благоприятном развитии ситуации. Так, Credit Suisse HOLT, применяя жизненно-цикловый подход к инвестициям, именно для стадии роста рекомендует использовать комбинацию факторов динамики цен и качества, что соответствует нелинейной логике постнеклассического мышления [15].

3. Зрелость. Стадия зрелости характеризуется стабильными, предсказуемыми денежными потоками, устоявшейся рыночной позицией, снижением волатильности и, как следствие, минимумом стратегических неожиданностей. Это «естественная среда обитания» классической рациональности.

Именно на этой стадии методы дисконтированных денежных потоков (NPV, IRR) работают наиболее эффективно. Для проектов модернизации производства, замены оборудования, оптимизации издержек можно построить достаточно надёжный прогноз денежных потоков, и решение принимается на основе чёткого количественного критерия. Финансовый консерватизм и стандартизация, обеспечиваемые классическим подходом, здесь вполне уместны и достаточны.

Однако неклассический подход также сохраняет своё значение на стадии зрелости – но уже не как основной, а как инструмент верификации. Любую инвестиционную идею, даже в стабильной компании, целесообразно тестировать различными сценариями, чтобы оценить устойчивость финансовой модели к возможным шокам.

Более того, стратегические инвестиции в инновации или выход на новые рынки, осуществляемые зрелой компанией, уже требуют выхода за рамки классической парадигмы. Когда зрелая компания приобретает стартап или запускает принципиально новый продукт, она должна применять постнеклассический инструментарий – оценивать опционы на будущий рост, учитывать нефинансовые критерии, интегрировать ценностные установки. Исследования AXA IM показывают, что для зрелых, но продолжающих расти компаний (Mature Growth) эффективнее использовать momentum-факторы, а не традиционные value-метрики[2]. Таким образом, на стадии зрелости происходит иерархическое наслоение типов рациональности: классический фундамент для рутинных решений дополняется неклассической проверкой рисков и постнеклассической стратегической оценкой прорывных проектов.

4. Спад и обновление. На стадии спада компания сталкивается с сокращением рынков, устареванием бизнес-модели, падением рентабельности. Традиционные инвестиции в поддержание текущих активов становятся неэффективными. Критически важными становятся решения о выходе из непрофильных активов, реструктуризации, перезапуске бизнеса.

Классический подход на этой стадии даёт систематически искажённые сигналы. Расчёт NPV для проектов реструктуризации часто показывает отрицательные значения, поскольку не учитывает «стоимости бездействия», то есть потерь от дальнейшего пребывания в спаде. Ставка дисконтирования, рассчитанная по историческим данным, не отражает реальных альтернативных издержек.

Неклассический подход позволяет оценить вероятностные сценарии, но оставляет компанию перед мучительным выбором: ликвидировать бизнес сейчас или пытаться его спасти, без понимания того, как можно активно управлять процессом трансформации.

Наиболее адекватной методологической основой для стадии спада и обновления выступает постнеклассическая рациональность в следующих её проявлениях.

Мультикритериальный анализ. Решения о реструктуризации, продаже активов или перезапуске бизнеса не могут приниматься исключительно на основе финансовых показателей. Необходимо учитывать социальные последствия (занятость, локальные сообщества), ценность бренда и репутации, экологические обязательства, долгосрочные

[2] AXA Investment Managers. How understanding the corporate lifecycle can offer valuable investment insights // AXA IM USA. 2024. URL: https://www.axa-im-usa.com/investment-strategies/equities/insights/how-understanding-corporate-lifecycle-can-offer-valuable-investment-insights.

стратегические перспективы [16]. Мультикритериальный анализ позволяет интегрировать эти разнородные факторы в единую систему оценки.

Опционы на переключение и отказ. Компании на стадии спада должны оценивать ценность гибкости: возможность переключиться на новые бизнес-модели, право отказаться от убыточных направлений с минимальными потерями. Опционный подход позволяет квантифицировать эту гибкость и принимать более взвешенные решения.

Важно отметить, что стадия спада может быть преодолена через успешное обновление, и тогда компания возвращается к более ранним стадиям жизненного цикла. Классическим примером является компания IBM, которая в 1990-х годах находилась на грани краха, но благодаря стратегической переориентации с производства оборудования на IT-услуги и консалтинг успешно перешла в фазу нового роста [16]. Такие трансформации невозможны без применения постнеклассического мышления, поскольку они требуют пересмотра базовых ценностных установок и стратегического видения.

Соответствие эволюции методов смене парадигм рациональности и их связь с задачами различных стадий развития компании наглядно представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сопоставление типов научной рациональности, характеристик инвестиционного анализа и адекватности методов на разных стадиях жизненного цикла организации
Table 1 – Correlation of scientific rationality types, characteristics of investment analysis, and adequacy of methods at different stages of the organizational life cycle

Тип рациональности и философско-методологические основы	Доминирующие методы инвестиционного анализа. Ключевые характеристики анализа	Адекватность на стадиях ЖЦО
Классическая объективность, абсолютная истина, лапласовский детерминизм, разделение субъекта и объекта	Статические (срок окупаемости, простая норма прибыли). Динамические (NPV, IRR, индекс прибыльности). Жёсткий детерминизм, единственный прогноз, поиск «объективной» стоимости, игнорирование неопределённости и гибкости	**Зрелость** (оценка модернизации в стабильных условиях). Операционный уровень в любой фазе (технический фундамент, фильтр)
Неклассическая относительность истины, вероятностный детерминизм, влияние средств наблюдения и субъекта на объект	Анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло, модели с учётом премии за риск. Учёт риска и неопределённости, множественность сценариев, относительность оценки (зависит от допущений). Ограниченность в управлении гибкостью	**Рост** (анализ рисков в условиях конкурентной динамики). Уровень управления рисками в любой фазе («стресс-тестирование» гипотез)
Постнеклассическая системность, синергетика, интеграция ценностно-целевых структур субъекта, признание принципиальной неопределённости и нелинейности сложных саморазвивающихся систем	Метод реальных опционов (оценка управленческой гибкости). Мультикритериальный анализ (включая ESG-критерии). Управление неопределённостью как возможностью, стратегическая ориентация, интеграция нефинансовых критериев, учёт уникальной траектории развития системы	**Становление** (оценка стратегического потенциала и опционов на рост). **Спад/Обновление** (мультикритериальный анализ радикальных решений). Стратегический уровень в любой фазе (определение долгосрочных приоритетов)

Пояснения по столбцу «Адекватность на стадиях ЖЦО»:

для классического типа рациональности «Зрелость (оценка модернизации в стабильных условиях)» – ситуация идеального применения. На стадии зрелости у компании стабильные, предсказуемые денежные потоки, понятный рынок, минимум стратегических

неожиданностей. Например, при замене старого станка на новый, обновлении парка автомобилей методы вроде NPV (чистой приведенной стоимости) эффективно работают, дают точный, однозначный ответ для принятия инвестиционного решения. «Операционный уровень в любой фазе (технический фундамент, фильтр)» – это универсальная роль. Независимо от того, на какой стадии ЖЦО находится, финансовый отдел всегда считает базовые показатели (срок окупаемости, NPV). Это является фильтром для отсева заведомо провальных проектов;

для неклассического типа рациональности: «Рост (анализ рисков в условиях конкурентной динамики)». Стадия роста характеризуется агрессивной конкуренцией, захватом рынка, быстро меняющейся средой. Одного прогноза недостаточно. Нужно понимать спектр возможностей, например, если конкурент снизит цены, если сырьё подорожает? На стадии роста ключевые инструменты – это сценарный анализ и анализ чувствительности. Они отвечают на вопросы: «При каких условиях проект выживет и где он критически уязвим». При этом уровень управления рисками применим в любой стадии жизненного цикла. То есть любую инвестиционную идею, даже в стабильной зрелой компании, нужно тестировать разными сценариями, чтобы понять, насколько финансовая модель устойчива;

для постнеклассической рациональности наиболее характерны стадии «Становление... Спад/Обновление». Например, становление (стартап): нет стабильных потоков, часто одни убытки. Его ценность в потенциале, команде, технологии. Метод реальных опционов оценивает не сегодняшнюю прибыль, а право на будущий рост (опцион на расширение). Решение принимается на основе видения и стратегического потенциала. Аналогично для стадии «Спад/Обновление». Когда компания в кризисе, требуются радикальные решения (продать часть бизнеса, перезапустить бренд). Здесь также подойдёт мультикритериальный анализ, который позволяет учесть социальные последствия увольнений, ценность бренда, экологические обязательства наравне с финансовыми показателями. «Стратегический уровень в любой фазе (определение долгосрочных приоритетов)» означает, что это уровень Совета директоров и топ-менеджмента. Например, в зрелой компании, принимая решение о выходе на новый рынок или покупке инновационного стартапа, руководство использует постнеклассическое мышление, а именно оценивает стратегические опционы (какие новые возможности это откроет?), взвешивает решение по множеству критериев (финансы, репутация, синергия с текущим бизнесом, влияние на кадры), обсуждает ценностный выбор («Мы хотим быть лидером в «зелёных» технологиях, даже если это дороже»).

Как было отмечено выше, в современной реальности сосуществуют все три типа рациональности. Однако их взаимодействие в текущей практике выходит за рамки простого параллельного использования. Они образуют сложную иерархическую систему [6], где каждый уровень не только решает свои специфические задачи, но и находится в постоянном диалектическом взаимодействии с другими.

Классическая рациональность выступает как «цифровой фундамент» и операционный уровень (обязательные расчёты NPV, IRR), обеспечивая финансовый консерватизм, стандартизацию и сравнимость проектов. Неклассическая рациональность функционирует на уровне управления рисками и аналитической подготовки, используя инструменты «стресс-тестирования» инвестиционных гипотез (сценарный анализ, Монте-Карло). Постнеклассическая рациональность составляет стратегический уровень принятия решений, отвечающий за долгосрочное развитие, интеграцию ценностей и управление в условиях фундаментальной неопределённости.

Важно подчеркнуть, что эта иерархия не является строгой и линейной, а скорее представляет собой динамическую, рекурсивную систему. Решения и ценностные установки, формируемые на стратегическом (постнеклассическом) уровне, непосредственно влияют на критерии и параметры анализа на нижележащих уровнях. Например, стратегический выбор в пользу ESG-трансформации [17], сделанный Советом директоров, приводит к включению специфических экологических и социальных рисков в сценарные модели и анализ чувствительности (неклассический уровень), корректировке денежных

потоков или ставки дисконтирования в базовом расчёте NPV для учёта будущих регуляторных издержек или репутационных выгод (классический уровень).

Обратное влияние также существенно. Данные, полученные на операционном и аналитическом уровнях (например, расчёт отрицательного NPV или выявление катастрофического сценария с высокой вероятностью), могут стать триггером для переосмысления задачи на стратегическом уровне. Вместо автоматического отказа от проекта может быть инициирован поиск реальных опционов [18; 19], способных изменить его экономику (опцион на отсрочку, изменение масштаба), или переформулирование его целей в рамках мультикритериальной системы с иными приоритетами. Таким образом, современная система инвестиционного анализа представляет собой целостный мыслительный контур, где разные типы рациональности взаимодействуют по принципу обратной связи, обеспечивая как финансовую дисциплину, так и стратегическую адаптивность.

Постнеклассическая рациональность предлагает методологический ключ к системной интеграции выводов поведенческой экономики в инвестиционный процесс. В рамках классической и неклассической парадигм когнитивные искажения (рамки, стадное поведение) часто рассматривались как «шум» или «ошибки», искажающие рациональный выбор. Постнеклассический подход позволяет учесть их как неотъемлемые элементы сложной адаптивной системы «человек-среда». Например, такое искажение как неприятие потерь может быть не просто констатировано, но и формализовано в рамках теории перспектив и учтено при построении функций полезности в расширенных мультикритериальных моделях. Эффект владения и статус-кво предубеждение напрямую связаны с трудностями принятия решений на стадии спада или обновления ЖЦО, когда необходимо отказаться от устаревших активов. Их осознанное признание позволяет разрабатывать специальные процедуры и протоколы для таких решений (например, привлечение внешних оценщиков).

Таким образом, постнеклассическая парадигма не отвергает иррациональные компоненты, а включает их в расширенную, более реалистичную модель рациональности, адаптированную к сложности человеческого поведения. Это превращает процесс принятия инвестиционных решений из технической процедуры расчёта в управленческое искусство, требующее рефлексии, коммуникации и учёта человеческого фактора на всех уровнях.

Для повышения прикладной верифицируемости предложенной методологической модели рассмотрим схематичный пример, демонстрирующий различие управленческих выводов при использовании классического, неклассического и постнеклассического подходов к оценке инвестиционного проекта.

Предположим, что промышленная компания на стадии зрелости рассматривает проект перехода на «зелёную» технологию производства, предполагающий существенные капитальные вложения и снижение выбросов CO_2. При классическом подходе расчёт чистой приведенной стоимости показывает отрицательное значение вследствие высоких первоначальных инвестиций и более длительного периода окупаемости. В рамках данной логики проект признаётся экономически нецелесообразным.

Неклассический анализ дополняет оценку сценарным моделированием: учитываются возможные изменения цен на углеродные квоты, вероятность ужесточения экологического регулирования и колебания спроса на продукцию. В оптимистическом сценарии NPV становится положительной, однако высокая дисперсия результатов делает решение рискованным, и при доминировании консервативной установки проект, вероятнее всего, будет отклонён.

Постнеклассическая рациональность трансформирует саму постановку задачи. Во-первых, применяется метод реальных опционов, позволяющий оценить стратегическую гибкость проекта: возможность масштабирования технологии, выхода на новые рынки или получения регуляторных преференций в будущем [18]. Во-вторых, в модель интегрируются ESG-критерии, учитывающие влияние экологической модернизации на стоимость капитала, репутационный капитал и доступ к устойчивому финансированию [17].

В результате проект может рассматриваться не как изолированный инвестиционный поток, а как платформа стратегических возможностей, создающая долгосрочные конкурентные преимущества и сниженная регуляторные риски. Даже при умеренно отрицательном статическом NPV суммарная опционная стоимость и стратегический эффект способны изменить итоговое решение в пользу реализации проекта.

Таким образом, различие подходов заключается не только в инструментарии, но и в статусе проекта:

в классической модели – это детерминированный денежный поток;

в неклассической – вероятностная конструкция с набором сценариев;

в постнеклассической – динамическая система стратегических возможностей, встроенная в ценностную и институциональную среду компании.

Показательным примером различий между методологическими подходами является кризис цепочки поставок пальмового масла, связанный с взаимодействием Nestle и поставщика Sinar Mas [20].

В 2010 г. поставщик обеспечивал более дешёвое сырьё, что в рамках классического подхода означало повышение маржинальности продукции. С точки зрения дисконтированных денежных потоков отказ от поставок приводил к росту себестоимости и снижению прибыли, следовательно, рациональным решением являлось сохранение контракта.

Однако возник экологический конфликт, инициированный Greenpeace, повлекший угрозу бойкота продукции и падение нематериальной стоимости бренда [21].

Возможные варианты решений могли бы быть: при классическом подходе целесообразно выбрать более дешёвого поставщика (Sinar Mas) и обеспечить рост прибыли; при неклассическом подходе, ориентированном на риск-сценарии, существует вероятность репутационных потерь, которые в сумме могут существенно превысить прибыль от продолжения работы с поставщиком. Компания пошла по пути постнеклассического подхода: изменила среду – разорвала контракт и сформировала новый стандарт устойчивых поставок[3] , обеспечив рост долгосрочной стоимости бренда[4].

Данный пример показывает, что объектом оптимизации выступает не денежный поток проекта, а траектория взаимодействия организации со средой, что соответствует логике постнеклассической парадигмы инвестиционного анализа.

Ограничения постнеклассической парадигмы в инвестиционном анализе. Признавая методологическую адекватность и эвристический потенциал постнеклассической рациональности для обоснования инвестиционных решений в условиях современной неопределённости, необходимо также обозначить объективные сложности и ограничения, связанные с её практическим применением. Научная добросовестность требует сбалансированного подхода, учитывающего не только преимущества, но и вызовы, которые постнеклассическая парадигма ставит перед исследователями и практиками.

Так, метод реальных опционов расширяет традиционные подходы, отвечающие за денежный поток, позволяя учитывать стратегическую гибкость, но сталкивается с проблемой количественной оценки параметров. В отличие от финансовых опционов, базовый актив здесь не торгуется на рынке, а значит его стоимость и волатильность определяются экспертно. Это приводит к высокой модельной неопределённости и множественности результатов.

Современные обзоры показывают, что метод реальных опционов часто применяется эвристически и концептуально фрагментированно, а не как строго формализованный алгоритм оценки[5].

Кроме того, эмпирические исследования ESG-инвестиций в рамках структуры реальных опционов выявляют нелинейные эффекты стоимости, что подтверждает зависимость

[3] RepRisk AG. Nestlé: Supply Chain Sustainability Transition (Case Study).
URL: https://www.reprisk.com/insights/case-studies/nestle.

[4] Nestle Drops Indonesian Supplier After Greenpeace Demonstration // IndustryWeek. 2010.
URL: https://www.industryweek.com/the-economy/environment/article/21955227/nestle-drops-indonesian-supplier-after-greenpeace-demonstration?

[5] Джулиан Рош. Критика метода реальных опционов.
URL: https://www.cfin.ru/appraisal/business/methods/ro_criticism.shtml.

результатов от модели и параметров. Следовательно, оценки реальных опционов следует интерпретировать как диапазоны сценариев, а не точные величины.

Интеграция нефинансовых критериев (ESG) усиливает информационную неопределённость, поскольку показатели не имеют единой шкалы измерения, веса критериев отражают интересы различных стейкхолдеров, а решения зависят от экспертных предпочтений.

Мультикритериальные ESG-модели специально используют нечёткие множества и экспертные оценки для отражения неопределённости [22]. При этом эмпирические работы показывают, что неоднозначность раскрытия ESG-данных создаёт стимулы для стратегического «greenwashing», а сами ESG-оценки могут искажать восприятие устойчивости компаний.

Таким образом, постнеклассический анализ неизбежно включает ценностный выбор, а не только экономический расчёт.

Немаловажным остаётся повышенные требования к компетенциям. Постнеклассические методы требуют междисциплинарных знаний (финансы, стратегия, поведенческая экономика, устойчивое развитие), владения вероятностным и сценарным моделированием, работы с неполной информацией [23].

Ещё одним катализатором трансформации рациональности выступает цифровизация через распространение больших данных (big data), искусственного интеллекта (AI) и сложных систем моделирования.

Для классической рациональности цифровизация означает беспрецедентную автоматизацию и скорость расчётов, но также и риск создания «чёрного ящика», где сложные алгоритмы выдают «объективные» результаты, маскируя заложенные в них предубеждения.

Неклассическая рациональность обогащается за счёт машинного обучения и агентного моделирования, позволяющих строить более сложные, нелинейные и динамические модели рисков, выявляя скрытые зависимости.

Наибольшее влияние цифровизация оказывает на постнеклассическую рациональность. Технологии позволяют «посчитать» «не экономические» факторы: оценивает репутационные риски, анализируя настроение потребителя в соцсетях, экологическое воздействие через спутниковые данные. Цифровые двойники компаний [24] позволяют проводить стратегические эксперименты по оценке долгосрочных последствий решений в виртуальной среде. Это ставит вопрос о зарождении нового, «кибернетического» типа рациональности, сочетающего системность постнеклассического подхода с вычислительной мощью, что открывает новое поле для методологических исследований.

Выводы

Проведённый анализ подтвердил связь между эволюцией типов научной рациональности и развитием теории принятия инвестиционных решений. Установлено, что трансформация методов от статических формул к реальным опционам и мультикритериальным моделям отражает переход от классического детерминизма через неклассический вероятностный подход к постнеклассическому системному и ценностно-ориентированному мышлению.

Ключевым выводом работы является обоснование того, что в современной практике все три типа рациональности сосуществуют, образуя сложную иерархическую систему, где каждый уровень решает свои задачи: от операционного контроля до стратегического управления. Наиболее адекватной методологической основой для совершенствования инвестиционных методов, особенно в контексте жизненного цикла организации, выступает постнеклассическая рациональность. Именно она, в отличие от классической парадигмы, не игнорирует сложную нелинейную динамику рынков [[1]; 25] и устойчивые иррациональные компоненты в принятии решений [11; 26]. Она предоставляет инструментарий для системного учёта того, как когнитивные искажения, эмоции и эвристики формируют инвестиционный контекст, позволяя системно учесть неоднородность инвестиционных задач на разных стадиях развития, активную роль субъекта управления, нелинейность и принципиальную неопределённость, трансформируя последнюю из угрозы в источник

стратегических возможностей. При этом она открыто признаёт не-нейтральность экономических моделей и революционный характер поведенческого подхода [4], что превращает процесс принятия инвестиционных решений из технической процедуры в акт стратегического ценностного выбора.

На основании проведённого анализа можно сформулировать практические рекомендации для организаций, стремящихся построить сбалансированную систему инвестиционного анализа:

формализовать в регламентах соответствие методов (как в таблице 1) уровням принятия решений: операционному (финансовый отдел), аналитическому (служба риск-менеджмента, аналитики) и стратегическому (топ-менеджмент, Совет директоров);

создать процессные карты, описывающие, как выводы одного уровня становятся входными данными для другого (например, как результаты сценарного анализа должны влиять на итоговое стратегическое решение);

адаптировать инструментарий к фазе ЖЦО для выбора доминирующего методологического подхода в зависимости от стадии развития компании и типа проекта;

обеспечить обучение финансовых специалистов неклассическим методам, а топ-менеджеров – языку и логике постнеклассической рациональности, включая работу с неопределённостью и ценностными критериями;

начинать с автоматизации классических расчётов, затем внедрять системы моделирования рисков и лишь после – сложные инструменты поддержки стратегических решений, сохраняя человеческий контроль над смысловыми аспектами выбора.

Следует отметить определённые ограничения проведённого исследования. Оно носит теоретико-методологический характер и сфокусировано преимущественно на логике эволюции парадигм, а не на эмпирической верификации предложенной иерархической модели. Выводы о взаимосвязи методов и стадий ЖЦО, представленные в таблице 1, носят обобщённый характер и могут варьироваться в зависимости от специфики отрасли, размера компании и национального делового контекста. Кроме того, стремительное развитие цифровых технологий может в ближайшем будущем скорректировать или дополнить предложенную трёхуровневую схему. Несмотря на эти ограничения, проведённый анализ создаёт теоретико-методологический фундамент для дальнейших прикладных исследований, направленных на разработку конкретных гибких инструментов инвестиционного анализа, адаптированных к вызовам современной экономической реальности и специфике различных фаз развития компании.

Список источников / References

1. Пашенцев В. Д. Формирование экономической теории перспектив в контексте парадигмы неклассической научной рациональности и цифровизации // Экономика. Общество. Человек: материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, Белгород, 18-19 мая 2023 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2023. С. 204-209. [Pashentsev, V. D. (2023). Formation of the economic theory of perspectives in the context of the paradigm of nonclassical scientific rationality and digitalization. In *Economy. Society. Man* (pp. 204–209), Proceedings of the National Scientific and Practical Conference with International Participation (May, 18–19, 2023), Belgorod. Belgorod: Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov. (In Russian)] (In Russian)] EDN: CGWCQK.

2. Spulbar, C. (2020). Critical Conceptual Analysis on Modern Finance Theories. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series, XX*(2), 1081–1086. URL: https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i2p1081-1086.html.

3. Степин В. С. Философия науки. Общие проблемы. Москва: Гардарики, 2006. 384 с. [Stepin, V. S. (2006). *Philosophy of science. General problems.* Moscow: Gardariki, 384 p. (In Russian)] URL: https://e.nlrs.ru/open/7168.

4. Ушаков Е. В. О неклассическом и постнеклассическом типах // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 79-5. С. 136-138. [Ushakov, E. V. (2021). On nonclassical and post-

nonclassical types. *Trends in the development of science and education, 79-5*, 136–138. (In Russian)] https://doi.org/10.18411/trnio-11-2021-220. EDN: MLDRCN.

5. Черникова И. В. К вопросу о понимании типов научной рациональности: сравнительный анализ категориального каркаса // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 79. С. 41-52. [Chernikova, I. V. (2024). On the question of understanding the types of scientific rationality: a comparative analysis of the categorical framework. *Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political science*, *79*, 41–52. (In Russian)] URL: https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/koha:001144792/SOURCE1.

6. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов; пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 1008 с. [Breiley, R. (2008). *Principles of corporate finance*; translated from English. Moscow: Olymp-Business, 1008 p. (In Russian)].

7. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 1344 с. [Damodaran, A. (2020). *Investment assessment. Tools and methods for evaluating any assets*; translated from English. Moscow: Alpina Publisher, 1344 p. (In Russian)].

8. Лекторский В. А. Эпистемология классическая и неклассическая. Москва: Эдиториал УРСС, 2001. 256 с. [Lektorskiy, V. A. (2001). *Classical and nonclassical epistemology*. Moscow: URSS Editorial, 256 p. (In Russian)].

9. Мюрдаль Г. Современные проблемы «третьего мира»; пер. со швед. Москва: Прогресс, 1974. 768 с. [Myrdal, G. (1974). *Modern problems of the "third world"*; trans. from Swedish. Moscow: Progress Publ., 768 p. (In Russian)].

10. Arya, S. (2025). The Role of Behavioral Finance in Understanding Market Anomalies. *South Eastern European Journal of Public Health, Special Volume,* 1799-1812. https://doi.org/10.70135/seejph.vi.4018.

11. Durri, K. (2023). Irrational Investment Decisions in the Age of Artificial Intelligence: A Comprehensive Review and Analysis. *International Journal for Multidisciplinary Research*, *5*(5). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.8162.

12. Чернышёва Т. К. Развитие теории инвестиций в процессе эволюции экономической мысли // Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 473-476. [Chernysheva, T. K. (2024). The development of the theory of investments in the process of the evolution of economic thought. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *1*(60), 473-476. (In Russian)] EDN: SUVBBF.

13. Шеина Е. Г. К вопросу об эффективности принятия инвестиционных решений: научно-теоретический аспект // Вестник Академии знаний. 2022. № 53(6). С. 392-398. [Sheina, E. G. (2022). On the effectiveness of investment decision-making: a scientific and theoretical aspect. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *53*(6), 392-398. (In Russian)] EDN: LRZUHQ.

14. Верма П. Анализ этапов жизненного цикла организации и инвесторов венчурного капитала с точки зрения теории жизненного цикла Адизеса // Международный журнал организационного анализа. 2021. [Verma, P. (2021). Analysis of the stages of the life cycle of an organization and venture capital investors from the point of view of the Adizes life cycle theory. *International Journal of Organizational Analysis*. (In Russian)] URL: https://api.semanticscholar.org/CorpusID:237866655.

15. Leigh, T. (2016). Life cycle stock investing. *The Edge Malaysia, 4 Jan*. URL: https://theedgemalaysia.com/article/life-cycle-stock-investing.

16. Frigo, M. L., & Madden, B. J. (2020). Strategic Life-Cycle Analysis: The Role of the CFO. *Strategic Finance, October*. URL: https://www.sfmagazine.com/en/Articles/2020/October/Strategic-Life-Cycle-Analysis-The-Role-of-the-CFO.

17. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *5*(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917.

18. Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, *38*(1), 42–63. https://doi.org/10.1002/smj.2593. URL: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2593.

19. Дубская А. С. Применение принципов системного подхода к обоснованию эффективности инвестиционных проектов // Modern Economy Success. 2024. № 1. С. 91-96. [Dubskaya, A. S. (2024). Application of the principles of a systematic approach to substantiating the effectiveness of investment projects. *Modern Economy Success*, *1*, 91–96. (In Russian)] EDN: WPCZFL.

20. Ward, Berenschot, Ahmad, Dhiaulhaq, Afrizal, Otto, Hospes, Rebekha, Adriana, & Erysa, Poetry. (2022). Anti-Corporate Activism and Collusion: The Contentious Politics of Palm Oil Expansion in Indonesia. *Geoforum*. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2022.03.002.

21. Anne-Célia, Disdier, Stéphan, Marette, & Guy, Millet. (2013). Are consumers concerned about palm oil? Evidence from a lab experiment. *Food Policy.* https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.09.003.

22. Taheripour, E., Sadjadi, S., & Amiri, B. (2025). A multi-criteria approach to ESG-based portfolio optimization incorporating uncertainty. *Scientific Reports, 15*, 39088. https://doi.org/10.1038/s41598-025-24242-x.

23. Chen, S. (2025). Literature Review on the Impact of ESG on Financial Decision-Making. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, *178*, 61–65. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.22578.

24. Li, Y. [et al.]. (2025). AI-Powered Financial Digital Twins: The Next Frontier in Investment Strategy. *Journal of Next Generation Research, 2*(1), 45-62. URL: https://jngr5.com/index.php/journal-of-next-generation-resea/article/view/119.

25. Zhang, Y. [et al.]. (2022). Integration of ESG Information into Individual Investors' Corporate Bond Portfolios. *Frontiers in Psychology, 13*, 862368. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9083195/.

26. Дульцев В. Л. Принятие инвестиционных решений в условиях неопределённости // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2024. № 1-1. С. 571-575. [Dultsev, V. L. (2024). Making investment decisions in conditions of uncertainty. *Science of the XXI century: current directions of development, 1-1*, 571–575. (In Russian)] EDN: KZPXGE.

Информация об авторе
Е. В. Бочарова – начальник отдела документационного обеспечения, аспирант; SPIN-код 5347-1858; сфера научных интересов: корпоративные финансы, инвестиционный анализ, теория принятия решений в условиях неопределённости, управление на основе жизненного цикла организации, постнеклассическая методология в экономических исследованиях.

Information about the author
E. V. Bocharova – Head of the Documentation Support Department, postgraduate student; SPIN: 5347-1858; Research interests: corporate finance, investment analysis, decision-making theory under uncertainty, lifecycle-based management, post-non-classical methodology in economic research.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена после рецензирования 26.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 26.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 20-32.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):20-32.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 339.137.21 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: D41, D47, D51
EDN: AQQBWM

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИРАЩЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ КОМПАНИЙ НА РЫНКАХ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Александр Андреевич Пирогов
Московский университет «Синергия», Москва, Россия,
spirogov.96@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0909-4504

Аннотация. **Проблема.** Решаемая в статье проблема заключается в необходимости разработки и раскрытия маркетинговых технологий приращения нематериальных активов торговых посредников и производственных компаний, реализующих свою продукцию на маркетплейсах для повышения своей конкурентоспособности. Исследование показало, что нематериальные активы оказываются задействованы при реализации маркетинг-микса (комплекса маркетинга) в интервале от 27 % до 100 % случаев в зависимости от того или иного его элемента. Понимание данного обстоятельства актуализирует задачу приращения нематериальных активов компаний-продавцов на рынке электронной коммерции с применением маркетинговых технологий, учитывая, что основная часть этих активов формируется именно в данной (невещественной) сфере. В основе рекомендаций лежит практический опыт автора по организации работы торговой компании ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ», а также изучение статистики аналитических систем, сопровождающих деятельность данного маркетплейса. **Методология.** При проведении исследования использованы методы статистического и финансового анализа, декомпозиции, социальной инженерии в её социологическом аспекте. **Результаты исследования.** Основные результаты исследования включают в себя обоснование логики трансформации целей и задач маркетинга в стратегию и бизнес-модель компании, место в этой работе нематериальных активов, а также совокупности технологий, с помощью которых обеспечивается создание уникального торгового предложения, узнаваемого бренда, цифровых активов и формируется гибкость бизнес-процессов. Раскрываемые методы и решения представляют интерес как для продавцов, овладевающих приёмами электронной коммерции, так и, собственно, для маркетплейсов, выстраивающих политику взаимодействия с иными участниками рынка. **Практическое применение** рекомендаций возможно без их специальной адаптации на различных торговых площадках всеми участниками электронной коммерции.

Ключевые слова: электронная торговля, нематериальные активы, конкурентоспособность, маркетинговые технологии, цифровизация, маркетплейс

Для цитирования: Пирогов А. А. Анализ маркетинговых технологий приращения нематериальных активов компаний на рынках электронной коммерции // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 20-32. EDN: AQQBWM.

© Пирогов А.А., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

ANALYSIS OF MARKETING TECHNOLOGIES FOR THE INCREMENT OF INTANGIBLE ASSETS OF COMPANIES IN E-COMMERCE MARKETS

Alexander A. Pirogov
Moscow University "Synergy", Moscow, Russia,
spirogov.96@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0909-4504

Abstract. **Problem.** The problem addressed in this article is the need to develop and disclose marketing technologies for the increment of intangible assets of trading intermediaries and manufacturing companies selling their products on marketplaces to enhance their competitiveness. The study showed that intangible assets are involved in the implementation of the marketing mix in the range of 27 % to 100 % of cases, depending on the specific element. Understanding this circumstance actualizes the task of growing the intangible assets of seller companies in the e-commerce market using marketing technologies, considering that the main part of these assets is formed precisely in this (intangible) sphere. The recommendations are based on the author's practical experience in organizing the work of the trading company Wildberries, as well as the study of statistics from analytical systems supporting the activities of this marketplace. **Methodology.** The study employed methods of statistical and financial analysis, decomposition, and social engineering in its sociological aspect. **Research Results.** The main results of the study include substantiating the logic of transforming marketing goals and objectives into a company's strategy and business model, the place of intangible assets in this work, as well as the set of technologies used to create a unique selling proposition, a recognizable brand, digital assets, and to form business process flexibility. The disclosed methods and solutions are of interest to both sellers mastering e-commerce techniques and, indeed, to marketplaces building their interaction policies with other market participants. **The practical application** of the recommendations is possible without special adaptation on various trading platforms by all e-commerce participants.

Keywords: e-commerce, intangible assets, competitiveness, marketing technologies, digitalization, marketplace

For citation: Pirogov, A. A. (2026). Analysis of marketing technologies for the increment of intangible assets of companies in e-commerce markets. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 20–32. (In Russian). EDN: AQQBWM.

Введение

Развитие производительных сил и производственных отношений сопровождается изменением факторов, определяющих конкурентоспособность компаний. Если в период зарождения промышленности и торговли в современном понимании этих категорий определяющую роль играли такие обстоятельства, как доступность ресурсов, наличие крупного собственного финансового капитала и активов, логистические возможности, то сегодня акцент в конкурентных преимуществах смещается в сторону автоматизации и цифровизации деятельности, использования интеллектуальных ресурсов и нематериальных активов (НМА), совершенствования организации и управления компаниями [1; 2; 3].

Согласно Приказу Минфина России от 30.05.2022 № 86н, «объектом нематериальных активов считается актив, характеризующийся одновременно следующими признаками: а) не имеет материально-вещественной формы; б) предназначен для использования организацией в ходе обычной деятельности при производстве и (или) продаже ею продукции (товаров), при выполнении работ или оказании услуг, для предоставления

© Pirogov, A.A., 2026

за плату во временное пользование, для управленческих нужд либо для использования в деятельности некоммерческой организации, направленной на достижение целей, ради которых она создана; в) предназначен для использования организацией в течение периода более 12 месяцев или обычного операционного цикла, превышающего 12 месяцев; г) способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем (обеспечить достижение некоммерческой организацией целей, ради которых она создана), на получение которых организация имеет право (в частности, в отношении такого актива у организации при его приобретении (создании) возникли исключительные права, права в соответствии с лицензионными договорами либо иными документами, подтверждающими существование права на такой актив) и доступ иных лиц к которым организация способна ограничить; д) может быть выделен (идентифицирован) из других активов или отделён от них»[1].

В составе нематериальных активов учитываются исключительные права на: изобретения, «ноу-хау», промышленные образцы, полезные модели, программы для ЭВМ, базы данных, произведения науки, литературы и искусства, топологии интегральных микросхем, товарные знаки и знаки обслуживания, наименования места происхождения товаров, селекционные достижения, а также гудвилл, отражающий разницу между покупной ценой компании и её чистыми активами, включая нематериальные активы и репутацию. Гудвилл = репутация и бренд + клиентская база + торговые марки и патенты + эффект синергии. НМА учитываются на балансе компании, как и иные активы, амортизируются, подлежат переоценке и утилизируются[2].

С развитием цифровых технологий серьёзные изменения претерпевает организация торговой деятельности. Последовательно развиваются новые формы электронной коммерции, открываются многочисленные маркетплейсы; производственные компании и торговые посредники переориентируются от контактов с традиционными участниками распределительной системы на работу в условиях, предоставляемых инструментами взаимодействия в сети интернет [4; 5; 6]. В этой сфере складывается новое, пока мало изученное поле конкурентной борьбы, выигрывают в которой компании, располагающие такими многофакторными преимуществами, как узнаваемый авторитетный бренд, высокая организация бизнеса, наличие оригинальных технологических и логистических решений, широкое использование цифровых технологий, в совокупности объединяемыми понятием нематериальных активов.

Способы приращения нематериальных активов как конкурентного преимущества многочисленны и достаточно хорошо изучены [7; 8; 9]. Существенную роль в их числе играют маркетинговые технологии формирования и развития бренда, повышения лояльности покупателей, использования возможностей социальных медиа и другие. Вместе с тем сложилось противоречие между изменившимися условиями организации сферы торговой деятельности, связанными с интенсивным развитием её электронной компоненты, и традиционными методами решения задач наращивания нематериальных активов её участниками, ориентированными на классические отношения между поставщиками товаров, оптовым и розничным звеньями, а также покупателями, что указывает на актуальность решения научной задачи развития научно-методического аппарата повышения конкурентоспособности компаний, действующих на рынке электронной коммерции, на основе приращения нематериальных активов с использованием технологий маркетинга.

Цель и задачи исследования

Цель статьи заключается в раскрытии маркетинговых технологий приращения нематериальных активов торговых посредников и производственных компаний, реализующих свою продукцию на маркетплейсах для повышения своей

[1] Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учёта ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы». Приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=136829-prikaz_minfina_rossii_ot_30.05.2022__86n_ob_utverzhdenii_federalnogo_standarta_bukhgalterskogo_ucheta_fsbu_142022_nematerialnye_aktivy.

[2] Там же. К НМА не относятся: финансовые вложения; организационные расходы, связанные с созданием юридического лица; квалификация сотрудников, их профессиональные и деловые качества; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), не приведшие к положительным результатам, не законченные, не оформленные НИОКР; носители информации, на которые записаны объекты интеллектуальной собственности.

конкурентоспособности. В ходе её достижения решались такие задачи, как определение места маркетинговых технологий в комплексе действий, обеспечивающих предприятию построение результативной стратегии по созданию и доставке ценности потребителю, а также исследование содержания и результативности методов, которыми обеспечивается приращение таких нематериальных активов продавца, как уникальное торговое предложение, узнаваемый бренд, цифровые активы и гибкость бизнес-процессов.

Методы исследования

При проведении исследования использованы методы статистического и финансового анализа, декомпозиции. Особое внимание уделено методам социальной инженерии в её социологическом аспекте, которые являются мощным маркетинговым инструментом, основанным на глубоком знании человеческой психологии. Их этичное применение помогает улучшить пользовательский опыт, выстроить доверительные отношения с клиентом и мягко подвести его к решению, которое действительно принесёт ему пользу. Ключевое различие с манипуляцией заключается в реализуемом намерении. Этичный маркетинг стремится к тому, что клиент получает ценность и решает свою проблему, компания – прибыль. Манипуляция же стремится к выигрышу за счёт клиента, что в долгосрочной перспективе разрушает репутацию бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследование значимости нематериальных активов для повышения конкурентоспособности компаний, действующих на рынке электронной коммерции, показало, что их приращению в значительной мере могут и должны содействовать маркетинговые технологии. Для конкретизации и детализации этой идеи рассмотрим соотношение основных понятий в данной области.

Существует множество определений маркетинга, начиная от сугубо практико-ориентированных и заканчивая абстрактными высоко эмоциональными, на основании которых необходимо составить авторское понимание этого широко распространённого, но не до конца понятого феномена. По оценкам специалистов, существует до 2000 определений маркетинга [10; [3]]. Из обобщения известных смысловых конструкций, для целей настоящего исследования наиболее приемлемым может стать такое определение: *маркетинг – это совокупность методов, технологий и организационных решений, обеспечивающая предприятию построение результативной стратегии по созданию и доставке ценности потребителю*.

Во всех случаях его *целью* является расширение деятельности компании за счёт привлечения всё большего числа покупателей на основе разработки, выпуска и создания условий для продвижения продукции, учитывающей динамику потребительского спроса.

Среди основных *задач* маркетинга специалисты НИУ «ВШЭ» называют: «стимулирование потребления продукции, создание привлекательного бренда и управление им, увеличение удовлетворённости потребителей и развитие лояльности, поиск новых и развитие перспективных рынков для компании, формирование спроса, управление ассортиментом, ценообразование»[4]. В свою очередь они декомпозируются на составляющие следующего уровня, превращаясь в самостоятельные задачи. Каждой из задач маркетинга может быть сопоставлено некое комплексное понятие, которое отражает результат их решения (материальный или чаще нематериальный актив). Так, система стимулирования потребления продукции включает в себя совокупность маркетинговых коммуникаций, направленных на расширение аудитории потребителей, повышение частоты покупок, увеличение количества продуктов в ходе разовой закупки. Создание привлекательного бренда и управление им предполагает разработку бренд-бука и его актуализацию в зависимости от динамики потребительских предпочтений. Управление ассортиментом материализуется в программу выпуска продукции, сформированную с учётом проведённого анализа рыночных предпочтений потребителей и т. д.

[3] Что такое маркетинг? 72 определения. URL: https://lpgenerator.ru/blog/2014/09/03/chto-takoe-marketing-72-opredeleniya/. Что такое маркетинг – 77 определений от знаменитых маркетологов. URL: https://kokoc.com/blog/opredelenie-marketinga-chto-eto/.

[4] Управление маркетингом: функции, цели и задачи. URL: https://marketing.hse.ru/blog/marketing-management-func.

Для решения задач маркетинга существуют соответствующие методы, технологии и инструменты. Классические методы включают в себя: сегментирование, выбор целевого рынка, позиционирование, анализ и прогнозирование. К современным технологиям маркетинга относятся: прямой и сетевой маркетинг, мерчандайзинг, вирусный и кросс-маркетинг (сотрудничество с конкурентами), бенчмаркинг, партизанский и нейромаркетинг, сенсорный маркетинг, продакт-плейсмент (скрытая реклама), электронный и инвент-маркетинг, социальная реклама, реклама в социальных сетях и другие[5].

Совокупность этих понятий или активов, являющихся результатом применения маркетинговых методов и технологий, ложится в основу конкурентного блока базовой стратегии общей стратегии компании, логика построения которой может быть представлена в виде схемы на рисунке 1 (адаптировано автором по [11, с. 139]).

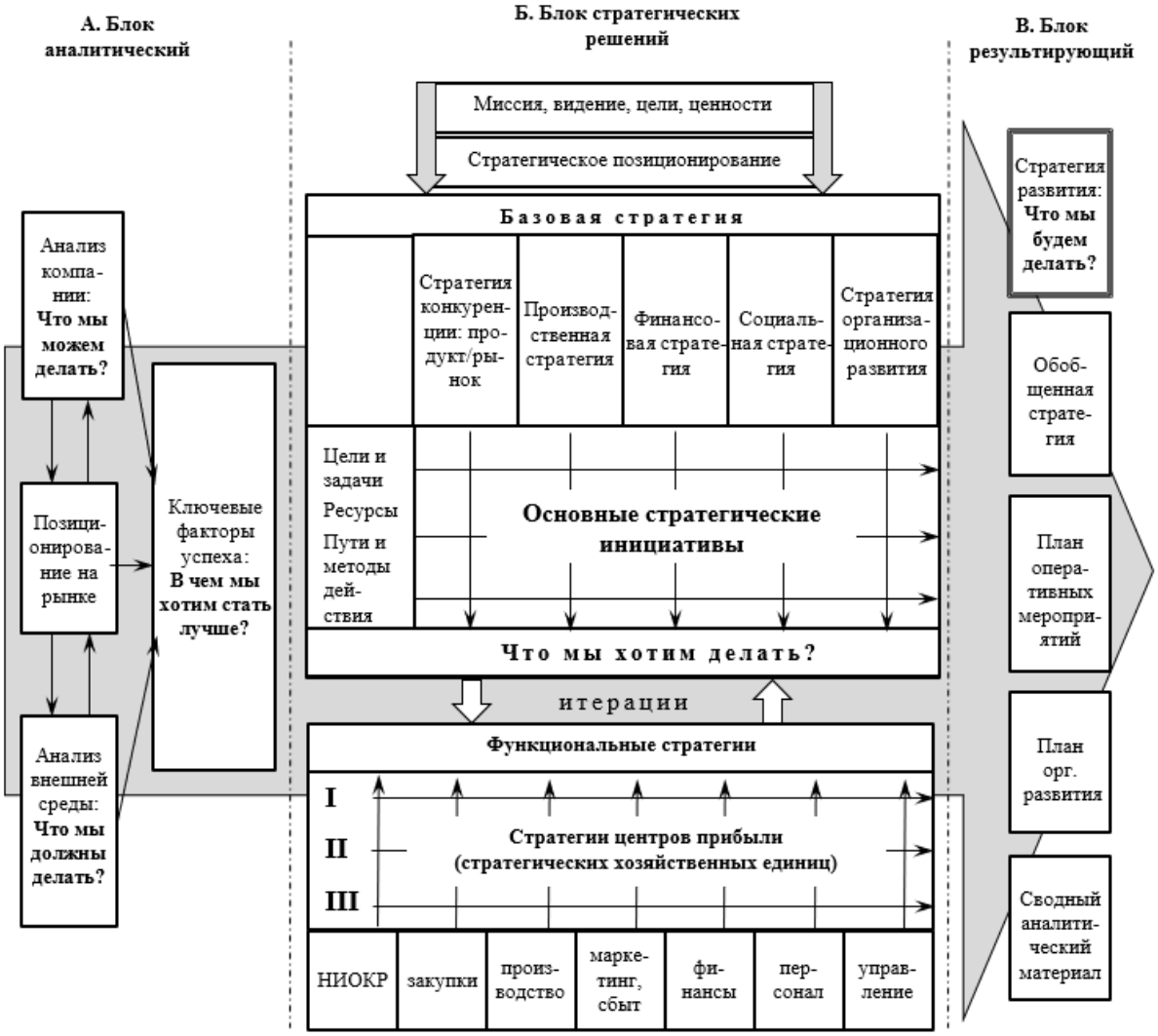


Рисунок 1 – Логика и процедура разработки стратегии развития компании
Figure 1 – Logic and procedure for developing a company's development strategy

В свою очередь, эффективное применение перечисленных методов, инструментов и технологий требует внесения изменений в модель текущей деятельности компании, которая схематично может быть представлена в виде её бизнес-модели [12, с. 50; 13] (рисунок 2).

[5] Маркетинговые технологии: виды, способы применения.
URL: https://elib.psu.by/bitstream/123456789/38851/11/Тема%2011.pdf.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ключевые партнёры
Кто наши ключевые партнёры?
Кто наши ключевые поставщики?
Какие ключевые ресурсы мы от них получаем?
Какие мероприятия они для нас делают?</td>
<td>Ключевые действия
Какие ключевые действия нам необходимы для:
работы?
каналов сбыта?
выстраивания отношений с клиентами?
получения и учёта потоков доходов?</td>
<td rowspan="2">Ключевые ценности
Какие проблемы клиента мы решаем?
Что ценного в нашем предложении?
Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей?</td>
<td>Взаимоотношения с клиентами
Какие у нас отношения с каждым из сегментов?
Как они интегрированы?
Насколько дороги для нас?</td>
<td rowspan="2">Сегменты потребителей
Для кого мы работаем?
Кто самый важный клиент для нас?</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключевые ресурсы
Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей?
Наши каналы распространения?
Отношения с клиентами?
Потоки доходов?</td>
<td>Каналы
Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности?
Через какие каналы они их получают сейчас?
Какие наиболее эффективны?</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура расходов
Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью?
Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими?
Какие основные действия являются самыми дорогими?</td>
<td colspan="2">Потоки доходов
За что наши клиенты готовы платить?
За что они платят сейчас? Как они платят?
Какова доля каждого из потоков в общей сумме дохода?</td>
</tr>
</table>

Рисунок 2 – Типовой шаблон бизнес-модели компании
Figure 2 – A typical template for a company's business model

Таким образом, соотношение и взаимосвязь основных категорий исследования можно представить в виде схемы на рисунке 3.

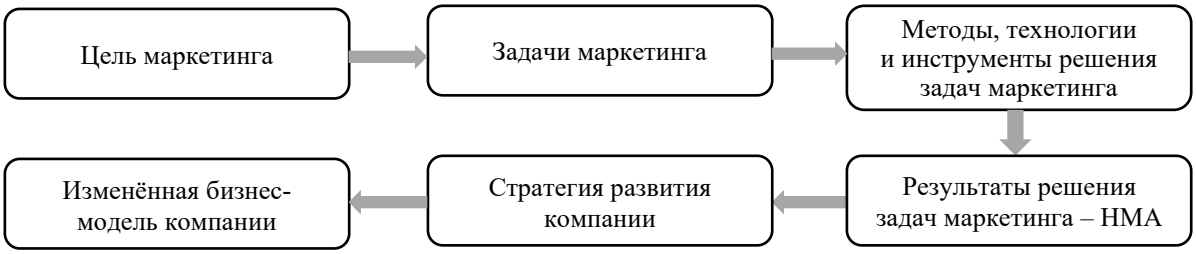


Рисунок 3 – Взаимосвязь основных категорий исследования
Figure 3 – Interrelation of the main research categories

Определим наиболее существенные для компаний, работающих на рынке электронной коммерции, группы НМА, и рассмотрим, какими методами маркетинга обеспечивается их приращение.

Уникальное торговое предложение. Рынок электронной коммерции в России, особенно развивающийся на таких крупнейших маркетплейсах, как ООО «ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ» (OZON) и ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ» (Wildberries), характеризуется гиперконкуренцией. В этих условиях ключевым нематериальным активом, обеспечивающим позитивное обособление бренда компании, становится уникальное торговое предложение (УТП[6] [14]), которое трансформирует даже обычный товар в незаменимый для потребителя. Основные

[6] Уникальное торговое предложение (англ. – Unique Selling Proposition, USP) – особый аспект товара или услуги, который делает его привлекательным для потребителя за счёт свойств или характеристик, отличающих его от конкурентных продуктов на рынке [Большая российская энциклопедия: уникальное торговое предложение. URL: https://bigenc.ru/c/unikal-noe-torgovoe-predlozhenie-faffe3].

конкурентные преимущества при создании УТП на рынке электронной торговли, помимо качественных параметров продукта, в настоящее время основываются на инновационном дизайне упаковке и её экологичности. Реализация новых идей в данной области решает три ключевые проблемы потребителей:

обеспечение удобства хранения и использования – продуманная конструкция упаковки (кофр, чемоданчик, пенал…) минимизирует габариты занимаемого товаром пространства, упрощает доступ к нему и может служить кейсом для повседневного хранения;

экологичность – замена пластика биоразлагаемыми материалами соответствует трендам осознанного (устойчивого) потребления (sustainable consumption) [15];

эмоциональный опыт – интерактивный дизайн упаковки (дополненная реальность (Augmented Reality – AR), QR-коды и NFC[7]; датчики света, звука или движения; игровые и развлекательные элементы) создаёт вовлечённость покупателя, превращая использование товара в запоминающийся ритуал.

Чёткое визуальное и функциональное позиционирование через упаковку сокращает несоответствие ожиданий покупателей, уменьшая количество возвратов товара на 20-35 %. Потребители чаще добавляют сопутствующие эко-товары в корзину, что повышает средний чек на 15-20 %. Упаковка становится элементом идентичности бренда. Например, 40 % покупателей упоминают дизайн упаковки в положительных отзывах[8].

Для того чтобы превратить упаковку товара в фактор конкурентного преимущества, рекомендуется использовать следующие маркетинговые технологии:

а) виртуальный 3D-тур в карточке товара. Он обеспечивается прикреплением интерактивного 3D-ролика, демонстрирующего функциональность упаковки и материалов. Например, с 2025 г. Wildberries поддерживает AR/3D для категории «Одежда и аксессуары», что позволяет визуализировать УТП. В результате, согласно исследованиям автора, при использовании 3D-туров конверсия в покупку[9] увеличивается на 12-18 %;

б) сторителлинг[10] [16] с использованием short-видео[11]. Обеспечивается путём размещения коротких роликов в TikTok / VK Clips, где инфлюенсеры[12] демонстрируют решение потребительских проблем через дизайн упаковки. Алгоритмы Wildberries учитывают вовлечённость из соцсетей, повышая позиции товара в поиске;

в) геймификация[13] [17] с экопосылом. Предполагает проведение акций с условием публикации UGC[14] (например, «Вторая жизнь упаковки»), где покупатели получают скидку за креативные идеи. UGC повышает доверие новых клиентов, увеличивая повторные покупки на 40-50 %[15];

г) коллаборации с эко-брендами. Реализуются путём создания тематических наборов (например, «Эко-стартер») с продвижением через раздел «Совместные покупки». Подобные совместные кампании увеличивают охват аудитории на 150-200 %.

Перечисленные технологии приращения УТП через модернизацию упаковки дают измеримые преимущества: увеличение конверсии, снижение стоимости привлечения клиентов за счёт органического трафика из UGC и социальных сетей, а также повышение

---

[7] NFC (англ. – Near Field Communication) – технология беспроводной передачи данных малого радиуса действия.

[8] Global Consumer Sustainability Report. 2023. URL: https://www.nielsen.com/solutions/.

[9] Конверсия в покупку – это соотношение покупателей товара и общего количества посетителей сайта. Рассчитывается как частное от деления количества пользователей маркетплейса, купивших товар, на общее количество пользователей, умноженное на 100.

[10] Сторителлинг (англ. storytelling – «рассказывание историй») – это способ воздействия на аудиторию, позволяющий передавать идеи, ценности и эмоции путём изложения структурированных и захватывающих историй.

[11] Short-видео (англ. short – короткий) – короткие видеоролики.

[12] Инфлюенсер – лидер общественного мнения – человек, к которому прислушивается определённая аудитория.

[13] Геймификация – это использование игровых элементов в неигровых контекстах для повышения мотивации покупателей, их лояльности бренду.

[14] UGC (англ. – User Generated Content) – пользовательский контент – представляет собой отзывы, комментарии, фото, видео или текстовые обзоры и статьи, включающие в себя впечатления от использования того или иного продукта и взаимодействия с брендом.

[15] The Power of User-Generated Content in Building Brand Trust. URL: https://marketingino.com/the-power-of-user-generated-content-in-building-brand-trust/.

лояльности клиентов (NPS[16]). По результатам исследования автора, устойчивые бренды достигают NPS 65-75 баллов против 45-50 у конкурентов. На Wildberries, где конкуренция сегодня достигает пика, экологичность и инновационный дизайн упаковки становятся критичными для успеха. Интеграция маркетинговых технологий (3D-визуализация, UGC, коллаборации) трансформирует УТП в финансовые показатели. Инвестиции в УТП через упаковку и цифровые инструменты не только выделяют бренд, но и формируют долгосрочную лояльность покупателей в этих условиях.

Узнаваемость бренда. Узнаваемость бренда – ключевой нематериальный актив, который определяет, насколько быстро потребитель идентифицирует компанию среди тысяч других на полках маркетплейсов [18]. На Wildberries, где ежедневно появляются десятки новых продавцов, эта характеристика становится критической. В 2024 г. доля маркетплейсов в российской eCommerce-рознице достигла 58 %, а Wildberries сохранил лидерство с 32 % рынка[17]. В этих условиях бренд, который «застревает» в памяти, получает преимущество: его товары чаще добавляют в корзину, даже если цена выше аналогов.

Особенность маркетплейсов заключается в наличии алгоритмов, которые ранжируют товары не только по цене и отзывам, но и по косвенным метрикам, таким как частота поиска по названию бренда. Например, бренд детской одежды «Baramba» в 2024 г. увеличил долю кликов на свои карточки на 40 % после запуска кампании по повышению узнаваемости через соцсети. Покупатели стали чаще вводить в поисковике платформы именно «Baramba», а не общие запросы вроде «детские комбинезоны», что подняло товары в топ выдачи. Приращение узнаваемости бренда напрямую влияет на ключевые бизнес-показатели компаний и обеспечивает:

снижение CAC[18] (стоимости привлечения клиента). Чем чаще бренд ищут по названию, тем меньше компания тратит на рекламу внутри маркетплейса. Например, бренд косметики «Splat» в 2025 г. сократил бюджет на контекстную рекламу в маркетплейсе на 25 %, так как 60 % заказов стали приходить через органический поиск;

рост лояльности. Узнаваемый бренд ассоциируется с надёжностью. По данным исследования «Маркетинг на маркетплейсах 2024», 68 % пользователей Wildberries готовы переплатить за товар бренда, который им знаком, даже если есть более дешёвые альтернативы;

улучшение позиций в рекомендательных системах. Алгоритмы маркетплейсов учитывают историю просмотров и покупок. Если пользователи часто взаимодействуют с брендом, его товары начинают доминировать в блоках «С этим покупают» и «Персональные подборки».

Основным современным маркетинговым инструментом повышения узнаваемости бренда является коллаборация с микроинфлюенсерами [19], в отличие от ранее принятой практики работы со «звёздами» эстрады и интернета. Микроинфлюенсеры – это авторы (блогеры) с аудиторией от 1 000 до 100 000 подписчиков, которые фокусируются на узкой продуктовой нише (например, «экологичная косметика» или «городской велоспорт»). Их сила – в высоком уровне доверия со стороны аудитории. В 2024 г., по данным агентства PRTECH, вовлечённость (англ. – engagement rate[19]) микроинфлюенсеров в России был в 3,2 раза выше, чем у блогеров с аудиторией 1 млн+[20]. Это явилось следствием двух основных тенденций: падения доверия к крупным блогерам (по данным Mediascope, только 12 % россиян в 2025 г. считают рекламу у них достоверной[21]) и ориентация на локализацию и нишевость. Например, сеть зоомагазинов «4 Лапы» в 2024 г. привлекла 50 микроинфлюенсеров-

[16] NPS (англ. – Net Promoter Score) – индекс потребительской лояльности, характеризующий степень приверженности покупателей бренду.
[17] Интернет-торговля в России 2024. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023.
[18] «CAC (англ. – Customer Acquisition Cost) в маркетинге – это метрика, которая описывает, сколько денег бизнес тратит на маркетинг и продажи, чтобы получить нового покупателя» [CAC: что это за метрика и как её рассчитать. URL: https://www.bitrix24.ru/journal/cac/?utm_medium=referral&utm_campaign=sharing].
[19] «Engagement Rate (ER) в маркетинге – это метрика вовлечённости, которая показывает, насколько активно пользователи взаимодействуют с контентом» [Что такое Engagement Rate и как его считать. URL: https://ads.vk.com/insights/chto-takoe-engagement-rate].
[20] Эффективность микроинфлюенсеров в 2024 году. URL: https://prtech.ru/microinfluencers2024.
[21] Доверие к рекламе у блогеров. URL: https://mediascope.net/trust2025.

владельцев собак из разных городов. Их контент с хештегом[22] «#4лапы_истории» продемонстрировал реальный опыт использования товаров, что увеличило охват в регионах на 200 %.

Коллаборации с такими авторами включают: обзоры товаров с интеграцией в повседневный контент («как я использую эту сумку в своих путешествиях»); конкурсы и челленджи (совершение какого-то действия и привлечение к его повторению других людей) с упоминанием бренда; прямые переходы на страницы Wildberries через ссылки в Stories. Так, бренд спортивной одежды «Outventure» в 2025 г. запустил коллаборацию с 20 микроинфлюенсерами из регионов России. Каждый из них создал контент о том, как он использует данную экипировку для тренировок в своём городе. Результат: +37 % запросов по названию бренда на WB за 2 месяца[23].

В числе инновационных форматов, применяемых в рамках данного сотрудничества: короткие видео с QR-кодами. Бренд «Здоровая Русь» (фермерские продукты) размещал в TikTok-роликах микроинфлюенсеров QR-коды, ведущие напрямую на WB. Доля переходов с таких видео по результатам исследования автора составила 18 % от общего трафика; а также «живые» трансляции на маркетплейсах. В 2025 г. Wildberries запустил инструмент live-продаж, где микроинфлюенсеры в режиме реального времени демонстрировали товары и отвечали на вопросы.

Узнаваемость бренда на маркетплейсах сегодня превращается в критический актив, который определяет не только текущие продажи, но и долгосрочную устойчивость компании. Коллаборации с микроинфлюенсерами, особенно в форматах 2024-2025 гг., позволяют брендам точечно воздействовать на целевую аудиторию, минуя «информационный шум». Технологии live-трансляций, QR-коды и региональные кампании создают эффект «сарафанного радио», который алгоритмы маркетплейса превращают в реальные продажи.

Цифровые активы. Цифровые НМА в контексте маркетплейсов – это комплекс данных, алгоритмов и технологических решений, которые формируют основу для автоматизации процессов, анализа рынка и персонализации взаимодействия с клиентами. На российских электронных площадках, как правило, они включают: данные о потребителях (история покупок, предпочтения, геолокация); алгоритмы машинного обучения для прогнозирования спроса; интегрированные системы управления запасами и ценообразованием. Wildberries, как лидер рынка, также активно внедряет цифровые инструменты, такие как API-интеграции[24] для поставщиков и аналитические панели. Ключевой вызов для продавцов на электронных площадках – превратить эти данные в конкурентное преимущество, используя их для оптимизации инструменты логистики, ценообразования и маркетинга.

Наращивание цифровых активов компаний, работающих на маркетплейсах, позволяет: снижать операционные риски (прогнозирование спроса минимизирует избыток или дефицит товаров); увеличивать маржинальность (динамическое ценообразование максимизирует прибыль без потери клиентов); повышать лояльность потребителей (персонализированные предложения на основе данных улучшают user experience[25]). На Wildberries, где разница в ассортименте между продавцами достигает тысяч абстрактных количественных единиц

[22] «Термин «хештег» (от англ. hash – решетка и tag – метка) – это ключевое слово в интернете, отмеченное значком решетки, представляющее собой активную ссылку, после нажатия на которую открывается страница поиска, где отображаются другие посты с такой же меткой» [Что такое хэштеги. URL: https://adpass.ru/chto-takoe-hehshtegi/].

[23] Кейс Outventure: региональные коллаборации. URL: https://cossa.ru/cases/outventure2025.

[24] «API-интеграция – это способ соединения разных программ, позволяющий им обмениваться информацией и функциями. Термин расшифровывается как Application Programming Interface – «интерфейс программирования приложения» [Что такое API-интеграция. URL: https://exolve.ru/blog/chto-takoe-api-integratsiya/].

[25] User Experience, UX – это пользовательский опыт, определяется тем, как именно пользователь взаимодействует с продуктом: сайтом, приложением или сервисом. Его задача – сделать всё максимально простым и удобным, чтобы пользователь смог решить свою проблему в пару нажатий [Пользовательский опыт и опыт клиента: что важнее для бизнеса. URL: https://timeweb.com/ru/community/articles/polzovatelskiy-opyt-i-opyt-klienta-chto-vazhnee-dlya-biznesa].

товара (SKU[26]), даже 10 % рост точности прогнозов спроса, по результатам исследования автора, может увеличить выручку на 15-20 % за счёт сокращения логистических издержек и ускорения оборачиваемости товаров.

Прогнозная аналитика использует исторические данные, машинное обучение и сведения о внешних факторах (сезонность, тренды, макроэкономические показатели) для предсказания спроса [20]. Например, такие алгоритмы могут предугадать всплеск продаж зимней одежды в регионах с ранними заморозками. Также применяются гибридные модели, включающие комбинацию нейросетей и методов кластеризации для учёта микротрендов (например, локальный спрос на товары для домашних животных в конкретных городах). В качестве примера можно привести знакомую автору ситуацию, в которой компания-поставщик Wildberries внедрила систему, которая анализирует не только продажи, но и отзывы, возвраты и активность в соцсетях. Это позволило снизить уровень остатков на 30 % и увеличить оборот на 25 % за квартал.

Динамическое ценообразование на основе конкурентного анализа предусматривает автоматическую корректировку цен с учётом спроса, конкурентных предложений и себестоимости. На маркетплейсах, где цены меняются ежечасно, это критически важно. При этом используются такие инструменты, как мультифакторные модели, алгоритмы которых учитывают не только цены конкурентов, но и их рейтинги, скорость доставки и даже эмоциональную окраску отзывов с помощью технологии обработки естественного языка (NLP[27]), а также сценарное моделирование, в ходе которого искусственный интеллект (англ. – Artificial Intelligence, AI) прогнозирует, как изменение цены повлияет на позицию в поисковой выдаче маркетплейса. Например, дружественный автору стартап в сегменте электроники на Wildberries использовал динамическое ценообразование, интегрированное с данными о промо-активности конкурентов. Это позволило удерживать топ-3 в поисковой выдаче по ключевым запросам, увеличив конверсию на 40 %.

Использование перечисленных инструментов трансформирует цифровые активы в «цифровой иммунитет» компании за счёт таких факторов, как: скорость реакции (автоматизация сокращает цикл принятия решений с дней до минут); адаптивность (системы самообучаются, учитывая изменения в поведении конкурентов и клиентов); масштабируемость (даже некрупные продавцы могут конкурировать с ведущими участниками рынка за счёт превосходства в аналитике). На Wildberries, где алгоритмы ранжирования товаров зависят от десятков параметров, компании с продвинутыми цифровыми активами получают доступ к «цифровому элитарному кругу» – списку товаров с повышенной видимостью и доверием покупателей.

Гибкость бизнес-процессов. В условиях цифровой экономики гибкость бизнес-процессов становится критическим НМА для компаний, работающих на маркетплейсах. На платформах вроде Wildberries, где ежедневно обновляются миллионы товарных карточек, а алгоритмы ранжирования чувствительны к скорости реакции на спрос, способность быстро адаптироваться определяет выживаемость бизнеса. Гибкость здесь включает три компонента:

адаптацию к трендам – мониторинг запросов через аналитику поисковых фраз и поведения покупателей;

тестирование гипотез – эксперименты с категориями, ценами или описаниями для определения оптимальных комбинаций;

динамичный ассортимент – замена низкоэффективных SKU новинками за 7-14 дней, что соответствует циклу обновления Wildberries. Например, согласно исследованиям автора,

[26] «SKU (англ. – Stock Keeping Unit) – единица складского учёта – устоявшийся международный термин, обозначающий идентификатор товарной позиции (артикул), единицу учёта запасов, складской номер, используемый на предприятии для формирования статистики по реализованным товарам/услугам. SKU в продажах – это абстрактная количественная единица товара, которая используется профессионалами для обозначения количества товара в ассортименте» [SKU (СКЮ) в торговле и продажах: что это? URL: https://www.liga-commersantov.ru/articles-all-iluha/sku-v-torgovle-i-prodazhah].

[27] «NLP в контексте настоящего исследования (англ. – Natural Language Processing) – обработка естественного языка – это направление в машинном обучении, посвящённое распознаванию, генерации и обработке устной и письменной человеческой речи. Находится на стыке дисциплин искусственного интеллекта и лингвистики» [NLP. URL: https://blog.skillfactory.ru/glossary/nlp/].

бренды одежды, оперативно выводящие микроколлекции по запросам из соцсетей, увеличивают долю в топе выдачи на 20-30 %.

Инвестиции в гибкость трансформируются в конкретные конкурентные преимущества:

снижение риска «мёртвого запаса» – быстрый вывод неперспективных товаров сокращает логистические издержки и потери от блокировок карточек;

повышение лояльности алгоритмов – частое обновление ассортимента и рост продаж улучшают позиции в рекомендательных системах;

ускоренная монетизация трендов – компании, которые первыми выводят товары под хайповые (популярные) запросы, захватывают до 40 % рынка в нише.

Кроме этого, гибкость позволяет минимизировать риски санкционных ограничений, оперативно заменяя поставщиков или переориентируясь на новые категории товаров.

Одним из маркетинговых инструментов повышения гибкости бизнес-процессов компаний, работающих в сфере электронной торговли, являются Flash-продажи, применяемые для быстрого тестирования гипотез. Flash-продажи (англ. – Flash Sales Optimization, FSO) – это технология, в рамках которой компания запускает краткосрочные (24-72 часа) акции для проверки гипотез: ценовой эластичности – тестирование спроса при скидках от 15 % до 30 %; эффективности контента – A/B-тесты заголовков, изображений или видео в карточках[28]; прогнозирование объёмов – оценка потенциала нового товара перед масштабной закупкой (для компаний-посредников).

Современная тенденция в развитии данного инструмента заключается в интеграции FSO с AI, при которой алгоритмы искусственного интеллекта анализируют историю FSO и предлагают оптимальные параметры для новых тестов (например, сервис «Data-Driven Sales»[29]). Такой подход снижает цикл тестирования с 14 до 3 дней и повышает точность прогнозов на 27 %. Для Wildberries это означает рост объёма продаж через торговую площадку «GMV»[30] за счёт увеличения успешных запусков, а для продавцов – укрепление НМА через «настройку» бизнес-процессов под меняющийся рынок. Гибкость бизнес-процессов, подкреплённая Flash-продажами, позволяет не только своевременно реагировать на изменения, но и формировать новые тренды.

Выводы

Таким образом, приведённые сведения убедительно свидетельствуют о высокой эффективности воздействия как уже известных, так и новых маркетинговых технологий на приращение нематериальных активов компаний, работающих на рынке электронной торговли, и результативном влиянии на конкурентоспособность участников рынка. Каждый из рассмотренных материальных активов может быть использован по отдельности или в комплексе, что позволяет получить быструю отдачу продавцам на этом новом формирующемся рынке. В частности, материалы исследования позволяют:

раскрыть роль нематериальных активов в повышении конкурентоспособности торгово-производственных компаний электронной коммерции, отличительная особенность которых в современных условиях состоит в исключительности и сложности для воспроизведения конкурентами, что обеспечивает долговременные преимущества их обладателям в состязательности на рынке;

предложить обоснованную совокупность модернизированных маркетинговых аналитических и персонализированных технологий развития нематериальных активов

[28] «A/B-тестирование – это методика сравнения двух версий веб-страницы или элемента интерфейса, чтобы определить, какой из вариантов работает эффективнее» [Ab тестирование: как повысить конверсию сайта с помощью данных. URL: https://sky.pro/wiki/analytics/ab-testirovanie-kak-povysit-konversiyu-sajta-s-pomoshchyu-dannyh/].

[29] «Data-driven (управляемый данными) – это маркетинговый подход, основанный на принятии бизнес-решений, опирающихся на анализ больших массивов данных, собираемых и обрабатываемых из разных источников, таких как поведение пользователей, статистика продаж или результаты рекламных кампаний» [Data-driven-подход в маркетинге: как собирать и использовать данные о клиентах. URL: https://grandawards.ru/blog/data-driven-podhod-v-marketinge/].

[30] «GMV (англ. – Gross Merchandise Volume, Gross Merchandise Value**)** – совокупный объём продаж через торговую площадку за период. Показатель включает в себя все транзакции, проведённые на платформе, без учёта возвратов, обмена, скидок и налогов» [GMV, gross merchandise volume, gross merchandise value. URL: https://netology.ru/glossariy/gmv-gross-merchandise-volume-i].

компаний, основанных на применении инновационных методов создания и доставки ценности потребителю (веб-аналитика, искусственный интеллект, машинное обучение, платформы автоматизации и другие), создающая устойчивые конкурентные преимущества участникам рынка электронной коммерции;

рекомендовать новый методический подход к построению стратегии и механизма развития маркетинговых технологий компаний, работающих на маркетплейсах, отличительной особенностью которых является последовательное использование современных инструментов ценностно ориентированного управления по целям, что позволяет исключить потери в продвижении товаров;

обозначить инструменты адаптации маркетинговых технологий приращения нематериальных активов к работе основных подсистем компаний, основанные на методическом аппарате организационного проектирования и бизнес-моделирования, имеющие следствием встраивание данной практики в экономику участников рынка электронной коммерции.

Дальнейшие направления исследования тематики настоящей статьи будут включать в себя разработку предложений по алгоритмизации рекомендованных технологий для повышения их оперативности и отдачи для торговых посредников и производителей на маркетплейсах.

Список источников / References

1. Забродина В. Ю. Факторы формирования конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятий в условиях динамичной цифровой экономики и рыночной неопределённости // Агентство «Слияния и Поглощения». 2024. № 10(35). С. 24-27. [Zabrodina, V. Yu. (2024). Factors of formation of competitiveness and competitive advantages of enterprises in a dynamic digital economy and market uncertainty. *Agency "Mergers and Acquisitions", 10*(35), 24–27. (In Russian)] EDN: DQEAAY.

2. Шайбакова Л. Ф. Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности промышленных предприятий России // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2023. № 11. С. 111-123. [Shaibakova, L. F. (2023). Internal and external factors of competitiveness of industrial enterprises in Russia. *Forging and stamping production. Pressure treatment of materials*, *11*, 111–123. (In Russian)] EDN: NNIIHW.

3. Шлямин В. В. Нематериальные активы – ключ к экономическому росту компаний // Учёные записки Международного банковского института. 2023. № 4(46). С. 198-209. [Shlyamin, V. V. (2023). Intangible assets are the key to the economic growth of companies. *Scientific Notes of the International Banking Institute*, *4*(46), 198–209. (In Russian)] EDN: SOCZHG.

4. Ганич К. В. Цифровой маркетинг и электронная коммерция как ключевые факторы инновационного развития виртуального рынка // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S2. С. 45-51. [Ganich, K. V. (2023). Digital marketing and e-commerce as key factors of innovative development of the virtual market. *Innovative economy: information, analytics, forecasts*, *S2*, 45–51. (In Russian)] EDN: GLEMLH.

5. Милославская Р. А. Электронная коммерция в предпринимательской деятельности // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 3(37). С. 525-527. [Miloslavskaya, R. A. (2020). Electronic commerce in entrepreneurial activity. *Scientific electronic journal Meridian*, *3*(37), 525–527. (In Russian)] EDN: KDAOPX.

6. Молдован А. А. Электронная коммерция // E-Scio. 2023. № 5(80). С. 569-579. [Moldovan, A. A. (2023). Electronic commerce. *E-Scio*, *5*(80), 569–579. (In Russian)] EDN: CQGCMZ.

7. Васильева Ю. Нематериальные активы российских компаний и их инвестиционная привлекательность // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2021. № 1. С. 53-63. [Vasilyeva, Yu. (2021). Intangible assets of Russian companies and their investment attractiveness. *Intellectual property. Industrial property*, *1*, 53–63. (In Russian)] EDN: NFCSAQ.

8. Петрова В. С. Нематериальные активы ПАО НК «Роснефть» как конкурентное преимущество компании // Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 482-486. [Petrova, V. S. (2025). Intangible assets of PJSC NK Rosneft as a competitive advantage of the company. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *2*(67), 482–486. (In Russian)] EDN: MASKEP.

9. Haniev, A. (2024). Intangible Assets and US Stock Returns: An analysis using the Index Method, Panel Regression, and Machine Learning. *Journal of Applied Economic Research*, *23*(3), 833–854. https://doi.org/10.15826/vestnik.2024.23.3.033. EDN: AUKLFW.

10. Гущина Ю. И., Субботина Е. А. Научно-теоретическое содержание понятия «маркетинг» //

Вестник магистратуры. 2013. № 6 (21). С. 43-44. [Gushchina, Yu. I., & Subbotina, E. A. (2013). Scientific and theoretical content of the concept of "marketing". *Bulletin of the Magistracy*, *6*(21), 43–44. (In Russian)] EDN: QIXOWB.

11. Бобрышев А. Д. Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании. Москва: Экспо-Медиа-Пресс, 2011. 336 с. [Bobryshev, A. D. (2011). *Modernization of the organizational mechanism in order to create a sustainable production company*. Moscow: Expo-Media-Press, 336 p. (In Russian)] ISBN 978-5-905701-02-3. EDN: VRXLWZ.
12. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора: в соавторстве с армией из 470 практиков [пер. с англ. М. Кульнева]; дизайн: Алан Смит, The Movement. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 329 с. [Osterwalder, A. (2013). *Building business models: a strategist's and Innovator's Handbook: co-authored with an army of 470 practitioners* [trans. translated by M. Kulneva]; design: Alan Smith, The Movement. Moscow: Alpina Publisher, 329 p. (In Russian)] ISBN 978-5-9614-7075-8. EDN: QUXWUX.
13. Построение современных бизнес-моделей в промышленности: монография / А. Д. Бобрышев, К. М. Тарабрин, В. М. Тумин [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2024. 287 с. [Bobryshev, A. D., Tarabrin, K. M., Tumin, V. M. [et al.]. (2024). *Building modern business models in industry: a monograph*. 2nd ed., revised. and add. Moscow: Limited Liability Company "Scientific Publishing Center INFRA-M", 287 p. (In Russian)] https://doi.org/10.12737/2155617.
14. Обжерин А. Почему лучше покупать именно у вас? Как разработать стратегическое уникальное торговое предложение. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 261 с. [Obzherin, A. (2021). *Why is it better to buy from you? How to develop a strategic unique sales offer*. Saint Petersburg: Peter, 261 p. (In Russian)] ISBN 978-5-4461-1695-9.
15. Ивановский Б. Г. Перспективы достижения устойчивого потребления: концепции и инструменты // Социальные новации и социальные науки. 2020. № 2. С. 64-82. [Ivanovskiy, B. G. (2020). Prospects for achieving sustainable consumption: concepts and tools. *Social innovations and social sciences*, *2*, 64–82. (In Russian)] https://doi.org/10.31249/snsn/2020.02.03.
16. Лоуренс К. Сторителлинг. Как написать отличную историю. Москва: Livebook, 2021. 176 с. [Lawrence, K. (2021). *Storytelling. How to write a great story*. Moscow: Livebook, 176 p. (In Russian)] ISBN 978-5-907056-83-1.
17. Демиденко А. Геймификация на практике: Мотивация через игру. Москва: Автор, 2025. [Demidenko, A. (2025). *Gamification in practice: Motivation through play*. Moscow: The Author, 80 p. (In Russian)] ISBN 978-5-04-743950-1.
18. Аветисян В., Манн И. Б., Черемных И. В. Правильный брендинг. Пошаговое практическое руководство по созданию и продвижению крутых брендов. Москва: СилаУма-Паблишер, 2023. 288 с. [Avetisyan, V., Mann, I. B., & Cheremnykh, I. V. (2023). *Proper branding. A step-by-step practical guide to creating and promoting cool brands*. Moscow: SilaUma-Publisher. 288 p. (In Russian)] ISBN 978-5-906084-60-6.
19. Ковалёва А. Лидеры мнений. Как работать с инфлюенсерами: от письма-предложения до успешных коллабораций. Москва: Бомбора, 2023. 208 с. [Kovaleva, A. (2023). *Opinion leaders. How to work with influencers: from offer letters to successful collaborations*. Moscow: Bombora, 208 p. (In Russian)] ISBN 978-5-04-154539-0.
20. Рыжикова Т. Аналитический маркетинг. Что должен знать маркетинговый аналитик. Москва: ИНФРА-М, 2023. 288 с. [Ryzhikova, T. (2023). *Analytical marketing. What a marketing analyst should know*. Moscow: INFRA-M, 288 p. (In Russian)] ISBN 978-5-16-005383-7.

Информация об авторе
А. А. Пирогов – аспирант; сфера научных интересов: организация торговли, маркетинг, менеджмент.

Information about the author
A. A. Pirogov – postgraduate student; research interests: trade organization, marketing, management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 10.11.2025; одобрена после рецензирования 10.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 10.11.2025; approved after reviewing 10.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 33-49.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):33-49.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 005.7 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: Q01, Q56, R59
EDN: YMKSIV

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЗАЦИЕЙ МЕРОПРИЯТИЙ ЧЕРЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ

Ярослава Антоновна Стрельцова[1], Евгений Сергеевич Усов[2], Юрий Владимирович Петров[3]
[1]ООО «ЭКОНОВЬ», Санкт-Петербург, Россия
[1,2]Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия
[3]Тюменский государственный университет, Тюмень, Тюменская область, Россия
[1]y.streltsova.sas@gmail.com, https://orcid.org/0009-0009-6267-9753
[2]wertigo157@mail.ru,https://orcid.org/0009-0005-6315-744
[3]petrov19811201@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-2443-975

Аннотация. **Проблема.** Исследование посвящено проблеме несовершенства организационно-управленческих механизмов внедрения экологических стандартов в систему управления массовыми общественными мероприятиями на региональном и муниципальном уровнях. Несмотря на наличие развитой федеральной и региональной нормативно-правовой базы в сфере экологизации, существует разрыв между стратегическими ориентирами и практической реализацией экологических инициатив в событийном менеджменте. Отсутствие управленческих моделей, системно связывающих экологические требования с процессами принятия решений, разрозненность механизмов контроля на разных этапах жизненного цикла мероприятия и недостаточная проработка системы взаимодействия со стейкхолдерами создают барьеры для достижения целей устойчивого развития. **Методология.** Методологическая база исследования основана на теории заинтересованных сторон Эдварда Фримена, концепции непрерывного улучшения Уильяма Эдвардса Деминга и процессном подходе к управлению по международному стандарту качества ИСО 9001. Применены методы системного анализа организационных структур управления мероприятиями, процессного моделирования с использованием цикла непрерывного улучшения, анализа заинтересованных сторон и анализа нормативно-правовой базы. **Результаты исследования.** Разработана процессная модель управления экологизацией массовых мероприятий, интегрирующая три этапа жизненного цикла события (подготовительный, основной, завершающий) и четыре временных горизонта управления (стратегический, тактический, операционный, аналитический). Идентифицированы восемь групп стейкхолдеров с дифференцированными стратегиями взаимодействия, систематизированы основные процессы реализации мероприятий. Сформированы детализированные рекомендации по организационному регламентированию экологизации. Предложен комплекс изменений в региональное законодательство Тюменской области, включающий дополнения в порядок приёма уведомлений о проведении массовых мероприятий и областной закон об охране окружающей среды, а также система материального и морального стимулирования организаторов экологичных мероприятий. **Практическое применение.** Результаты могут быть использованы органами региональной и муниципальной власти для совершенствования системы управления массовыми мероприятиями, организаторами событий для внедрения практик устойчивого развития и способствуют достижению национальных целей в рамках проекта «Экологическое благополучие».

Ключевые слова: экологизация мероприятий, процессный подход, стейкхолдер-менеджмент, цикл PDCA, ключевые показатели эффективности, организационные механизмы, нормативно-правовое регулирование, устойчивое развитие

Для цитирования: Стрельцова Я. А., Усов Е. С., Петров Ю. В. Управление экологизацией мероприятий через организационные механизмы // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 33-49. EDN: YMKSIV.

© Стрельцова Я.А., Усов Е.С., Петров Ю.В., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

MANAGEMENT OF EVENT ECOLOGIZATION THROUGH ORGANIZATIONAL MECHANISMS

Yaroslava A. Streltsova[1], Evgeniy S. Usov[2], Yuriy V. Petrov[3]
[1]LLC EKONOV, Saint Petersburg, Russia
[1,2]ITMO University (Saint Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics), Saint Petersburg, Russia
[3]Tyumen State University, Tyumen, Tyumen Oblast, Russia
[1]y.streltsova.sas@gmail.com, https://orcid.org/0009-0009-6267-9753
[2]wertigo157@mail.ru, https://orcid.org/0009-0005-6315-744
[3]petrov19811201@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-2443-9750

Abstract. **Problem.** The research addresses the problem of imperfect organizational and management mechanisms for implementing environmental standards in the management system of mass public events at the regional and municipal levels. Despite the existence of a developed federal and regional legal framework for ecologization, there is a gap between strategic guidelines and the practical implementation of environmental initiatives in event management. The absence of management models that systematically link environmental requirements with decision-making processes, the fragmentation of control mechanisms at different stages of an event's life cycle, and the insufficient development of stakeholder interaction systems create barriers to achieving sustainable development goals. **Methodology.** The methodological basis of the research is based on Edward Freeman's stakeholder theory, William Edwards Deming's concept of continuous improvement, and the process approach to management according to the international quality standard ISO 9001. Methods of system analysis of event management organizational structures, process modeling using the continuous improvement cycle, stakeholder analysis, and legal framework analysis were applied. **Research Results.** A process model for managing the ecologization of mass events has been developed, integrating three stages of the event life cycle (preparatory, main, concluding) and four management time horizons (strategic, tactical, operational, analytical). Eight groups of stakeholders with differentiated interaction strategies have been identified, and the main processes of event implementation have been systematized. Detailed recommendations for the organizational regulation of ecologization have been formed. A set of changes to the regional legislation of the Tyumen Oblast has been proposed, including amendments to the procedure for receiving notifications about mass events and the regional law on environmental protection, as well as a system of material and moral incentives for organizers of eco-friendly events. **Practical Application.** The results can be used by regional and municipal authorities to improve the system of managing mass events, by event organizers to implement sustainable development practices, and contribute to achieving national goals within the framework of the "Environmental Well-being" project.

Keywords: greening of events, process approach, stakeholder management, PDCA cycle, key performance indicators, organizational mechanisms, regulatory framework, sustainable development

For citation: Streltsova, Ya. A., Usov, E. S., & Petrov, Yu. V. (2026). Management of event ecologization through organizational mechanisms. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 33–49. (In Russian). EDN: YMKSIV.

Введение

Нарастающее антропогенное давление на природные системы актуализирует необходимость перехода от декларативного «зелёного» дискурса к внедрению комплексных экологических практик во все сферы общественной деятельности, включая организацию и реализацию массовых мероприятий.

© Streltsova, Ya.A., Usov, E.S., Petrov, Yu.V., 2026

Эта проблема приобретает особую актуальность в контексте стремительного роста объёмов твёрдых коммунальных отходов. Современная научная мысль интерпретирует такой переход через категорию «экологизация», понимаемую как процесс системного внедрения экологических принципов в управленческие, правовые и хозяйственные решения.

А. А. Лысоченко подчёркивает, что «экологизация жизнедеятельности – современный этап социально-экономического и общественного развития общества» [1]. Данная трактовка выводит экологизацию за рамки отдельного сектора и позиционирует её в качестве доминанты всей социально-экономической системы. Автор увязывает экологизацию с формированием национальных ESG-ориентированных бизнес-моделей, развитием экопросвещения и реализацией государственных проектов, направленных на достижение «экологического благополучия» страны.

С юридико-методологических позиций понятие раскрыто Е. Н. Абаниной, по мнению которой «экологизация представляет собой процесс внедрения систем правовых, экономических, управленческих и других решений, позволяющих обеспечивать неистощимое, непрерывное использование возобновляемых и рациональное использование невозобновляемых природных ресурсов» [2]. Данное определение подчёркивает нормативно-правовой характер процесса, закрепляя его в парадигме устойчивого развития и принципа презумпции экологической ответственности.

Синтез указанных подходов позволяет рассматривать экологизацию мероприятий как междисциплинарную управленческую категорию, сочетающую:

1. Стратегическую компоненту (ориентация на долгосрочное снижение антропогенной нагрузки).
2. Нормативно-правовую компоненту (инкорпорация экологических требований в регламенты планирования и проведения мероприятий).
3. Социально-культурную компоненту (формирование экологического поведения участников и заинтересованных сторон).

Следует подчеркнуть, что практическая реализация экологизации мероприятий соответствует приоритетам государства, зафиксированным в Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309, где национальная цель «Экологическое благополучие» напрямую связана с сокращением выбросов, развитием экономики замкнутого цикла и повышением экологической ответственности населения.

Проблематика устойчивого экологического развития территорий находит отражение в работах отечественных исследователей, посвящённых системе управления на мезоуровне. Б. Г. Преображенский и Л. Г. Недикова подчёркивают, что экологический контекст развития системы обращения с отходами на мезоуровне требует оценки текущего состояния окружающей среды и разработки комплекса мер по сохранению природных экосистем и их восстановлению [3]. В контексте массовых мероприятий эта задача осложняется временным, концентрированным характером антропогенного воздействия.

На федеральном уровне системная рамка экологизации закреплена национальным проектом «Экологическое благополучие». В его структуру включены девять взаимодополняющих проектов, среди которых: «Генеральная уборка» (ликвидация более 50 высокоопасных объектов накопленного вреда). «Экономика замкнутого цикла» (100 % сортировка ТКО и не менее 25 % их вовлечения во вторичный оборот к 2030 г.). «Сохранение биологического разнообразия и развитие экотуризма» (расширение сети ООПТ с одновременным созданием инфраструктуры низкоуглеродного туризма), а также «Чистый воздух», «Вода России» и «Сохранение лесов», направленные соответственно на двукратное снижение промышленных выбросов, реабилитацию водных экосистем и восстановление 1,3 млн га лесных массивов. Концептуальная логика агрегирует меры природоохранного, технологического и просветительского характера в единую цепочку «предотвращение → восстановление → вовлечение», что соответствует системному принципу экологического управления, сформулированному А. А. Лысоченко [1].

На региональном уровне примером комплексной реализации принципов экологизации служит Тюменская область, где базовым актом является Закон от 28.12.2004 № 302-ОЗ «Об охране окружающей среды в Тюменской области». Закон фиксирует приоритет сохранения природного капитала, вводит обязательную экологическую экспертизу стратегий развития и предусматривает регламентированное участие населения в принятии экорешений.

Реализуемая госпрограмма «Недропользование и охрана окружающей среды» формирует пакет экономических стимулов (субсидии на наилучшие доступные технологии (НДТ), эконалоги) и институциональных мер – от ведения Красной книги (Постановление № 33-пк, 09.03.2005) до системы регионального экомониторинга (Постановление № 478-п, 11.08.2021).

Таким образом, научная и нормативная база задаёт чёткие ориентиры на стратегическом уровне, однако существует критическая управленческая проблема: несовершенство организационно-управленческих механизмов внедрения экологических стандартов в систему управления массовыми мероприятиями на региональном и муниципальном уровнях. Анализ практики показывает отсутствие интегрированных управленческих моделей, системно связывающих экологические требования с процессами принятия решений. Разрозненность механизмов контроля на разных этапах жизненного цикла мероприятия и недостаточная проработка системы взаимодействия со стейкхолдерами создают барьеры для достижения целей устойчивого развития. Настоящее исследование призвано закрыть данный разрыв путём:

1) выявления факторов, определяющих эффективность внедрения экологических стандартов на разных этапах жизненного цикла события;

2) разработки предложений по организационному регламентированию в мероприятиях.

Предлагаемый в работе научный инструментарий базируется на положениях системного экологического управления [1] и нормативно-правовой доктрине устойчивого развития [2], что обеспечивает комплексный характер исследования и способствует формированию прикладных рекомендаций для органов власти, бизнеса и организаторов событий.

Массовые общественные мероприятия представляют собой организованные собрания людей от 50 человек, проводимые во временных рамках в определённых, организованных пространствах, и объединённых единством целей, согласно Письму МЧС России от 24.07.2014 № 14-7-3135[1]. С юридической точки зрения, Федеральный закон «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях» от 19.06.2004 № 54-ФЗ определяет их как «митинги, демонстрации, шествия и пикетирования», однако в экологическом контексте это понятие требует расширенного толкования. В научной литературе принято относить к данной категории также фестивали, концерты, спортивные соревнования, религиозные мероприятия и общественные акции, объединённые общими характеристиками: временным характером проведения, использованием общественных пространств и наличием организационной структуры.

Цель и задачи исследования

Разработать управленческую модель экологизации массовых общественных мероприятий на основе процессного подхода и принципов стейкхолдер-менеджмента для повышения эффективности организационно-управленческих процессов на примере Тюменской области.

Задачи исследования:

1. Провести системный анализ организационных структур управления массовыми мероприятиями в контексте экологических требований на основе теоретических подходов менеджмента;

2. Разработать процессную модель управления экологизацией мероприятий на основе цикла непрерывного улучшения PDCA;

3. Идентифицировать заинтересованные стороны и определить механизмы управления их взаимоотношениями в процессе экологизации мероприятий.

Методы исследования

Методологическая база исследования основана на теории заинтересованных сторон Э. Фримена [4], концепции непрерывного улучшения У. Э. Деминга [5] (цикл PDCA) и процессном подходе к управлению ISO 9001[2].

[1] О Методических рекомендациях по организации совместной работы территориальных органов МЧС России, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления по обеспечению безопасности участников фестивалей и других мероприятий с массовым пребыванием людей: письмо МЧС России от 24.07.2014 № 14-7-3135. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_247211/.

[2] ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст: дата введения 2015-11-01 / подготовлен АНО «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем». Москва: Стандартинформ, 2015. 32 с. URL: https://docs.cntd.ru/document/1200124394.

Методы исследования:

1. Системный анализ организационных структур управления мероприятиями для выявления проблемных зон в системе управления экологическими аспектами;
2. Процессное моделирование с использованием методологии цикла PDCA для построения управленческой модели экологизации на каждом этапе жизненного цикла мероприятия;
3. Анализ заинтересованных сторон для идентификации стейкхолдеров, оценки их влияния и разработки механизмов взаимодействия;
4. Анализ нормативно-правовой базы для разработки предложений по совершенствованию регионального законодательства.

Для решения поставленных задач необходимо определить теоретический базис управления экологизацией мероприятий. Методологическая рамка исследования интегрирует три управленческие концепции, обеспечивающие системный подход к внедрению экологических стандартов в событийный менеджмент.

Теоретико-методологические основы управления экологизацией мероприятий. Согласно концепции Э. Фримена, устойчивость организации зависит от качества взаимодействия с заинтересованными сторонами [4]. В контексте массовых мероприятий это требует перехода от пассивного информирования к активному вовлечению участников, спонсоров и местных сообществ в экологические инициативы. Принципы оценки влияния стейкхолдеров и управления конфликтующими интересами базируются на работах М. Кларксона [6], выделяющего первичных стейкхолдеров (критически важных для выживания организации) и вторичных (влияющих опосредованно).

Применение стейкхолдер-подхода к экологическому управлению находит эмпирическое подтверждение в исследовании В. В. Каргиновой-Губиновой, проанализировавшей влияние различных групп заинтересованных сторон на объём экологических инвестиций компаний Арктической зоны РФ. Результаты дискриминантного анализа показали, что «все идентифицированные группы стейкхолдеров оказывают положительное, хотя и различающееся по силе, воздействие на уровень инвестиций в охрану окружающей среды», при этом наибольшее влияние оказывают корпоративные кредиторы и федеральные органы власти, наименьшее – собственники, особенно иностранные [7]. Данные выводы позволяют дифференцировать стратегии взаимодействия с различными категориями стейкхолдеров в процессе экологизации массовых мероприятий: если для федеральных органов власти релевантны механизмы нормативно-правового регулирования, то для корпоративных партнёров и спонсоров приоритетными становятся инструменты экономического стимулирования и репутационные эффекты.

Системная организация управленческих процессов в контексте массовых мероприятий требует структурирования воздействий по трём взаимосвязанным средовым компонентам. Исследования управления социокультурными событиями обосновывают трёхкомпонентную модель, включающую управление инфраструктурой (материальная среда), информационно-коммуникационное управление (информационная среда) и социальное управление (социальная среда). Применение данного принципа обеспечивает комплексный подход к исследованию, релевантный объективным условиям деятельности в социокультурной среде [8]. В контексте экологизации мероприятий это означает: на уровне материальной среды – управление физической инфраструктурой, включая выбор материалов, застройку территории, организацию питания и систему обращения с отходами; на уровне информационной среды – механизмы распространения и восприятия информации об экологических требованиях, образовательные кампании и систему отчётности; на уровне социальной среды – процессы взаимодействия между организаторами, участниками и местными сообществами, формирующие модели экологического поведения.

Управление экологизацией рассматривается не как разовый проект, а как циклический процесс непрерывного улучшения, описанный У. Демингом и закреплённый в стандартах системы менеджмента качества ISO 9001:2015 [5]. Это позволяет интегрировать экологические требования в операционные процессы мероприятия (логистику, кейтеринг, застройку территории, утилизацию) на системной основе.

Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), разработанный У. Э. Демингом, обеспечивает [5]:

1. Планирование: установление экологических целей, разработку стандартов и процедур;

2. Выполнение: реализация запланированных процессов с вовлечением персонала и подрядчиков;

3. Проверка: мониторинг ключевых показателей эффективности и выявление отклонений;

4. Воздействие: корректировка процессов и внедрение улучшений на основе данных мониторинга.

Применение цикла PDCA создаёт механизм накопления и трансфера лучших практик между мероприятиями, обеспечивая эволюционное развитие системы управления.

Процессный подход, разработанный В. В. Репиным и В. Г. Елиферовым, рассматривает деятельность организации как совокупность взаимосвязанных процессов, каждый из которых преобразует входы (ресурсы) в выходы (результаты) с добавленной ценностью [9]. В контексте экологизации мероприятий это означает выделение основных процессов (управление отходами, закупки, логистика), поддерживающих процессов (обучение персонала, коммуникации) и процессов управления (стратегическое планирование, контроль) [9].

Процессный подход обеспечивает:

1. Чёткое распределение ответственности между участниками;
2. Измеримость результатов через систему KPI;
3. Возможность масштабирования успешных практик;
4. Снижение организационных рисков за счёт стандартизации процедур.

Синтез трёх концепций формирует целостную управленческую модель, где:

1. Теория стейкхолдеров определяет субъектов управления и механизмы согласования интересов;

2. Цикл PDCA задаёт логику управленческих действий и обеспечивает непрерывное совершенствование;

3. Процессный подход определяет структуру процессов и систему ответственности.

Актуальность интеграции принципов устойчивого развития в систему организационного управления подтверждается современными исследованиями. М. А. Дмитриева и С. В. Дунаевский отмечают, что «реструктуризация управленческих механизмов становится критическим фактором не просто выживания, но и процветания организаций в условиях турбулентности рынка», при этом «интеграция принципов устойчивого развития в организации требует системного пересмотра традиционных иерархических моделей менеджмента» [10]. Авторы подчёркивают, что «построение эффективной системы управления в организации в рамках устойчивого развития невозможно без трансформации корпоративной культуры и внедрения прогрессивных методологий управления изменениями», что требует «комплексного подхода и глубокого понимания взаимосвязей между различными элементами организационной экосистемы». Применительно к событийному менеджменту такая трансформация проявляется в необходимости гибкого реагирования на изменяющиеся экологические требования, запросы стейкхолдеров и регуляторные нормативы, что требует встраивания механизмов непрерывного мониторинга и корректировки экологических процессов на всех стадиях жизненного цикла мероприятия.

Данная интеграция позволяет преодолеть фрагментарность существующих подходов к экологизации мероприятий и создать системную управленческую модель, способную адаптироваться к различным типам событий и масштабам проведения. На основе рассмотренных теоретических подходов проведён анализ процессов экологизации на различных этапах жизненного цикла массовых мероприятий, что позволяет идентифицировать критические точки управленческого воздействия.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ жизненного цикла массовых мероприятий позволил идентифицировать три ключевых этапа, каждый из которых характеризуется специфическими экологическими рисками и процессами: подготовительный этап, основной этап и завершающий этап [11]. Каждый из них важен в контексте воздействия на окружающую среду и организации управленческих процессов.

На подготовительном этапе осуществляется строительство временной инфраструктуры (сцен, трибун, павильонов), монтаж технического оборудования и благоустройство территории. Уже на этом этапе появляется воздействие на окружающую среду.

Основной этап – это само проведение мероприятия, включающее в себя как организационные процессы, так и действия участников. Он включает транспортное обслуживание, энергоснабжение, организацию питания и другие виды деятельности. Всё это увеличивает антропогенную нагрузку.

Завершающий этап включает демонтаж конструкций, уборку территории и вывоз отходов. Этот этап часто становится источником вторичного загрязнения при неправильной организации процессов.

В таблице 1 представлена систематизация этих этапов, основных процессов и их экологического воздействия, что позволяет отобразить критические точки для вмешательства и оптимизации.

Таблица 1 – Систематизация основных процессов реализации мероприятий
Table 1 – Systematization of the main processes of implementation of measures

Этап	Процесс
Подготовительный этап	Монтаж площадки
	Благоустройство территории
	Административное управление
	Перемещение участников до места проведения
	Создание мерчевой и полиграфической продукции
	Организация питания (предварительная)
	Обращение с отходами (предварительное)
Основной этап	Транспортное обслуживание
	Энергоснабжение
	Организация питания
	Раздача мерчевой продукции
	Организация питьевого режима и водоснабжения
Завершающий этап	Демонтаж
	Уборка территорий
	Вывоз отходов

Систематизация основных управленческих ошибок при организации мероприятий позволяет выявить конкретные источники нерационального использования природных ресурсов и экологических рисков и последствия, которые возникают при неправильно принятых решениях в рамках организации мероприятий (таблица 2).

Таблица 2 – Нерациональное использование природных ресурсов при организации мероприятий
Table 2 – Irrational use of natural resources in organizing events

Ресурс	Ошибки при организации мероприятий	Следствие
Животный и растительный мир	Отсутствие опроса участников мероприятия об их особенностях питания Отсутствие уточнения количества участников мероприятия и заказ большего количества еды	Некоторое количество неиспользованной еды, которая подлежит удалению
Атмосферный воздух	Отсутствие продуманной транспортной логистики с увеличением количества поездок	Увеличение потребления воздуха двигателями внутреннего сгорания
Водные ресурсы	Использование большого количества бутылок с водой, нерациональное потребление при обслуживании инфраструктуры	Увеличение потребления воды, увеличение нагрузки на системы водоснабжения

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Ресурс	Ошибки при организации мероприятий	Следствие
Недра (полезные ископаемые)	Отсутствие продуманной транспортной логистики с увеличением количества поездок	Увеличение потребления топлива
Лесные ресурсы	Отсутствие оптимизации по использованию бумаги	Увеличение потребления лесных ресурсов для производства бумаги
Почвы	Отсутствие оптимизации питания	Увеличение потребления почвенных ресурсов за счёт нерационального использования растительных пищевых ресурсов

Особое внимание в исследовании было уделено материалам, используемым для организации питания на мероприятиях. Анализ показал, что выбор материалов напрямую влияет на объём образования отходов и их потенциал для переработки [12]. Например, пластиковая посуда, широко используемая на мероприятиях, в большинстве регионов не перерабатывается, что приводит к накоплению мусора [13].

С точки зрения управленческого анализа, проблема нерационального потребления ресурсов на мероприятиях обусловлена не только отсутствием чётких регламентов и стандартов по выбору материалов и технологий, но и системными недостатками в организационно-управленческих процессах. Отсутствие интегрированной системы мониторинга и контроля расхода ресурсов на всех этапах жизненного цикла мероприятия приводит к невозможности оперативного выявления и устранения неэффективных практик.

Для преодоления выявленных проблем разработана процессная модель управления экологизацией на основе цикла непрерывного улучшения PDCA (таблица 3). Данная модель адаптирована под специфику событийного менеджмента и применяется на четырёх временных горизонтах управления: стратегическом (1-2 месяца до события), тактическом (2-3 недели), операционном (дни проведения) и аналитическом (после завершения).

Таблица 3 – Четырёхэтапная модель управления
Table 3 – Four-stage management model

Этап PDCA	Стратегический уровень (1-2 мес.)	Тактический уровень (2-3 нед.)	Операционный уровень (дни проведения)	Аналитический уровень (после события)
PLAN (Планирование)	Утверждение эко-миссии и KPI Экотребования в тендерах Согласование со стейкхолдерами	Детальный план управления отходами Выбор «зелёных» поставщиков Проектирование зон РСО	Инструктаж персонала/ волонтёров Разметка зон сортировки Подготовка навигации	План улучшений на будущий цикл Актуализация стандартов
DO (Выполнение)	Контрактация вывоза вторсырья Закупка многоразового оборудования Обучение команды	Заказ мерча из вторсырья Старт инфокампании Тестирование процессов	Контроль РСО в реальном времени Экопросвещение гостей Оперативная логистика	Передача сырья переработчикам Расчёты с подрядчиками (с учётом KPI)
CHECK (Проверка)	Аудит документации Оценка готовности партнёров	Приёмка инфраструктуры (контейнеры) Тестовый прогон процессов	Мониторинг наполнения (каждые 2 ч) Фиксация нарушений Замер качества сортировки	Сбор статистики (вес/объём) Расчёт итоговых KPI Опросы участников (NPS)
ACT (Воздействие)	Корректировка экополитики Пересмотр бюджета	Смена неэффективных подрядчиков Усиление коммуникации	Устранение засоров/ переполнений Дополнительный инструктаж клининга	Публикация ESG-отчёта Награждение партнёров Стандартизация лучших практик

Модель PDCA обеспечивает системный подход к управлению экологизацией через замкнутый контур планирования, реализации, проверки и улучшения [5]. На стратегическом уровне закладываются цели и распределяются ресурсы с учётом интересов ключевых стейкхолдеров [4; 6]. На тактическом уровне происходит детализация процессов и подготовка инфраструктуры в соответствии с требованиями стандартов[3]. Аналитический этап завершает цикл сбором данных и подготовкой улучшений для следующей итерации, обеспечивая непрерывное совершенствование системы управления [5].

Иерархическая структура процессов (рисунок 1) обеспечивает декомпозицию управленческих задач от стратегического уровня (определение политики и согласование со стейкхолдерами) до операционного (выполнение конкретных процедур) [9]. Основные процессы создают прямую ценность (снижение отходов, экономия ресурсов), поддерживающие – обеспечивают условия для их эффективного выполнения, процессы управления – контролируют достижение целевых показателей и инициируют корректирующие действия. Замкнутый контур обратной связи через этап ACT цикла PDCA обеспечивает непрерывное совершенствование системы на основе данных мониторинга [5].

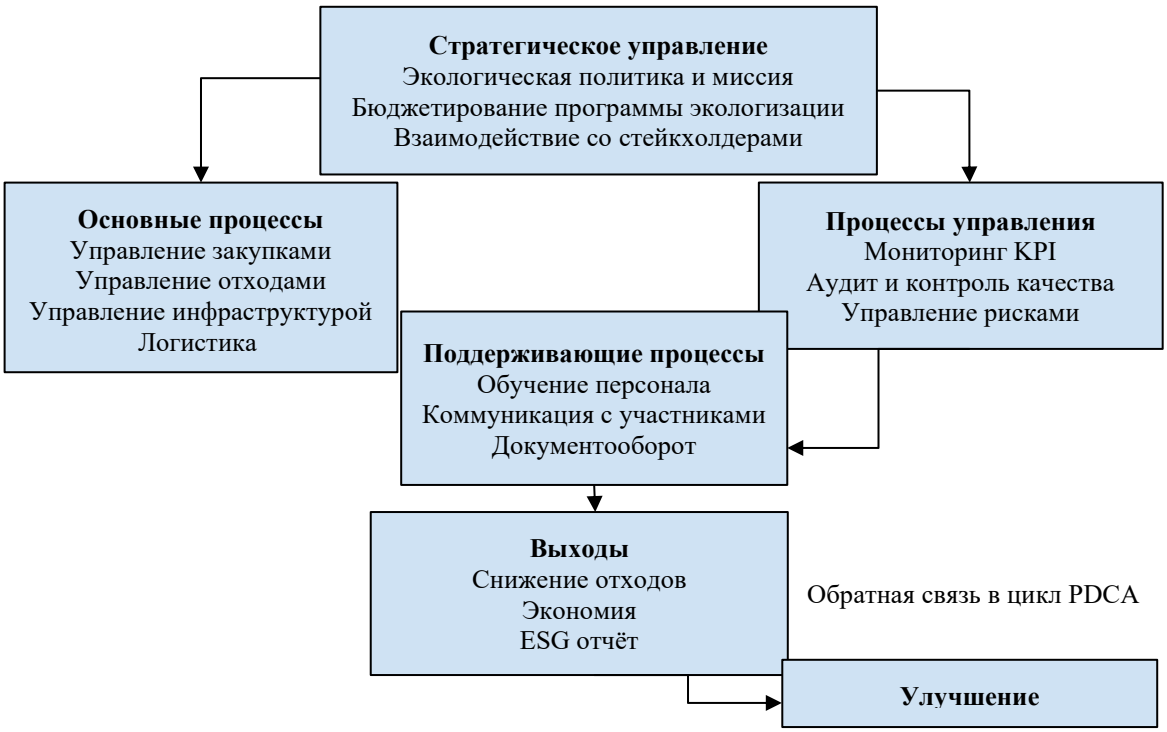


Рисунок 1 – Иерархия процессов экологического менеджмента мероприятия
Figure 1 – Hierarchy of environmental management processes of the event

Эффективность реализации процессной модели напрямую зависит от качества взаимодействия с заинтересованными сторонами. Каждая группа стейкхолдеров имеет специфические интересы и рычаги влияния на процесс экологизации, что требует дифференцированного подхода к управлению взаимоотношениями.

В основу классификации положена типология М. Кларксона, разделяющая стейкхолдеров на первичных (без которых организация не может функционировать) и вторичных (влияющих опосредованно через институциональную среду). Для каждой группы определены специфические интересы, рычаги влияния и стратегии взаимодействия (таблица 4).

[3] ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст: дата введения 2015-11-01 / подготовлен АНО «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем». Москва: Стандартинформ, 2015. 32 с. URL: https://docs.cntd.ru/document/1200124394.

Таблица 4 – Матрица взаимодействия со стейкхолдерами экологизации мероприятий
Table 4 – Matrix of interaction with stakeholders of greening events

Стейкхолдер	**Тип**	**Интересы**	**Рычаги влияния**	**Стратегия**	**Инструменты**
Организаторы (Агентства, НКО)	Первичный	Репутация Экономия Отсутствие штрафов	Бюджет Выбор подрядчиков Стратегия	Лидерство и контроль KPI	Экополитика Стандарты Обучение команды
Участники	Первичный	Комфорт Сопричастность Чистота	Покупка билетов Отзывы Поведение (сортировка)	Вовлечение и геймификация	Приложение с картой Бонусы за сортировку Навигация
Спонсоры	Первичный	ESG-цели Имидж Медиаохват	Финансирование Ресурсы (товары) Инф. поддержка	Партнёрство и ко-брендинг	Брендинг зон PCO ESG-отчётность
Подрядчики (Кейтеринг, клининг)	Вторичный	Прибыль Чёткое ТЗ Долгосрочность	Качество услуг Соблюдение норм	Регламентация и мотивация	Договоры с KPI Система штрафов/ бонусов Чек-листы
Местные жители	Вторичный	Чистота территории Отсутствие шума	Жалобы в органы Петиции Общественное мнение	Превентивное информирование	Горячая линия Уборка периметра Встречи
Администрация (Регуляторы)	Вторичный	Соблюдение законов Статистика для региона	Разрешения/ Запреты Штрафы (КоАП) Проверки	Прозрачность и соответствие	План управления отходами Допуск инспекторов Отчётность
Эко НКО	Вторичный	Отсутствие гринвошинга Экопросвещение	Экспертиза Публичная критика	Экспертное сотрудничество	Эколекторий Внешний аудит Сертификация
СМИ / Блогеры	Вторичный	Инфоповоды Контент	Влияние на репутацию	Генерация контента	Пресс-туры Кейсы (цифры переработки) Интервью

Матрица стейкхолдеров обеспечивает структурированный подход к управлению заинтересованными сторонами через идентификацию их интересов, оценку рычагов влияния и разработку дифференцированных стратегий взаимодействия. Первичные стейкхолдеры (организаторы, участники, спонсоры) требуют стратегий глубокого вовлечения и партнёрства, поскольку их поддержка критична для успеха программы экологизации. Вторичные стейкхолдеры управляются через механизмы информирования, согласования и мониторинга, для обеспечения социальной легитимности и соответствия институциональным требованиям.

Проведённый анализ жизненного цикла мероприятий, разработка процессной модели PDCA и идентификация стейкхолдеров создают методологическую основу для разработки практических предложений по организационному регламентированию экологизации.

Организационное регламентирование: предложения по корректировкам. Экологизация мероприятий направлена на снижение антропогенной нагрузки, минимизацию углеродного следа и формирование осознанного потребления среди участников. Предложения по корректировкам проведения мероприятий разработаны на основе методики оценки мероприятий [14], анализе материалов и видов деятельности, использующихся при проведении мероприятия, и включает практические рекомендации по организации экологичных мероприятий, начиная от подготовки и заканчивая подведением итогов.

Транспорт и логистика являются одними из основных источников выбросов парниковых газов на мероприятиях [15]. Для их сокращения рекомендуется стимулировать использование общественного транспорта, организуя бесплатные или льготные трансферы для участников. Велодвижение также должно поощряться, с обеспечением велопарковок.

Организация питания на мероприятиях представляет собой один из ключевых источников образования отходов, что подтверждается общероссийской статистикой роста объёмов твёрдых коммунальных отходов. Согласно аналитическим данным аудиторско-консалтинговой сети «Финэкспертиза», основанным на официальной статистике Росприроднадзора, наблюдается устойчивая тенденция увеличения душевого образования отходов в Российской Федерации. В 2023 году данный показатель составил 322,3 кг на человека, продемонстрировав рост на 3,1 % (9,7 кг) по сравнению с 2022 годом. Данная динамика сохранилась и в 2024 году, когда среднедушевой объём образования отходов достиг 325 кг, увеличившись на 1 % (3 кг) относительно предыдущего периода.

Выявленная тенденция свидетельствует о системном характере проблемы и необходимости внедрения комплексных управленческих решений в сфере организации питания на массовых мероприятиях. Приоритизация использования продукции местных производителей и сезонных продуктов позволит сократить логистический след и обеспечить поддержку региональной экономики [16]. Внедрение интегрированной системы управления отходами, включающей инфраструктуру для раздельного сбора и технологии компостирования органических фракций, создаст основу для циркулярной модели ресурсопотребления. Переход от одноразовых решений к многоразовым или сертифицированным биоразлагаемым альтернативам, а также диверсификация меню за счёт включения растительных опций, обеспечат снижение экологической нагрузки при сохранении качества обслуживания участников мероприятий.

Обращение с отходами требует особого внимания. Организация пунктов раздельного сбора отходов с чёткой маркировкой и минимизация использования упаковки – ключевые меры для сокращения объёма мусора [17]. Проведение аудита отходов после мероприятия позволит оценить эффективность системы и внести необходимые корректировки.

Выбор материалов для полиграфической продукции должен быть основан на принципах экологичности. Использование переработанной бумаги, отказ от ламинирования и применение водных красителей вместо химических растворителей – важные шаги для минимизации воздействия на окружающую среду [18].

Имиджевая продукция должна изготавливаться из переработанных или перерабатываемых материалов. Приоритетное использование нержавеющей стали, биоразлагаемого пластика и других экологичных материалов, а также поощрение производства из вторсырья позволят снизить экологический след [19]. Минимизация использования одноразовых предметов в пользу многоразовых альтернатив и информирование участников о экологичности продукции через соответствующую маркировку также являются важными мерами.

В таблице 5 представлены предложения по организационному регламентированию экологизации мероприятий на трёх этапах его реализации.

Таблица 5 – Организационное регламентирование экологизации мероприятий
Table 5 – Organizational regulation of greening events

Подготовительный этап	
Монтаж площадки	Установка аэраторов на краны, размещение напоминаний о бережном использовании воды; отказ от использования лишних декораций, например, воздушных шаров
Административное управление	Размещение в офисе мест раздельного накопления отходов; переход на электронный документооборот, использование двусторонней печати
Перемещение участников до места проведения	Включение в рекомендации участникам пункта о выборе экологичного способа перемещения до места проведения мероприятия: по возможности отказ от использования авиатранспорта, использование общественного транспорта

Продолжение таблицы 5
Continuation of table 5

Подготовительный этап	
Создание мерчевой и полиграфической продукции	Первоначальный выбор материалов для полиграфической продукции: использование для бейджей переработанной бумаги для сокращения потребления растительных ресурсов; использование для бейджей хлопковых ланьярдов и металлических креплений для возможности передачи их на переработку; отсутствие рамок для наградных материалов; избегание использования бумажных материалов для раздачи, в пользу цифровых аналогов (QR-коды, электронные программы), использование бумаги с сертификацией FSC; использование баннеров с возможностью их повторного использования на следующих мероприятиях, выбирать материалы, устойчивые к механическим повреждениям (винил, баннерная ткань с покрытием из поливинилхлорида), по возможности замените баннеры на многоразовые конструкции, проекции или флипчарты. Выбор имиджевой продукции из переработанных или перерабатываемых материалов: при выборе ручек покупка их из переработанных материалов (тетрапак), поскольку ручки не подлежат переработке; при выборе бутылок избегать бутылок из полиэтилентерефталата; при выборе одежды избегать синтетических материалов, отдавать предпочтение хлопку, органическому хлопку, бамбук; при выборе других видов имиджевой продукции опираться на признак перерабатываемости или изготовления из переработанных материалов
Организация питания	Проведение предварительного опроса участников о пищевых предпочтениях, аллергиях для сокращения возможных пищевых отходов; выбор многоразовой посуды (стеклянная, керамическая, биоразлагаемая многоразовая посуда из бамбукового волокна или рисовой шелухи); выбор продуктов в перерабатываемой упаковке (например, твёрдый полипропилен), по возможности с минимальной упаковкой
Обращение с отходами	Установка контейнеров для разных фракций (пластик, бумага, стекло, алюминий, органические отходы); проведение инструктажа о раздельном сборе отходов всех организаторов, волонтёров, клиринговых служб; создание информационных материалов для сообщения участникам мероприятия о раздельном сборе на площадке; организация отдельного сбора пищевых отходов для компостирования или передачи на фермы
Основной этап	
Транспортное обслуживание и логистика	Размещение мест проведения мероприятий, проживания и питания участников вблизи друг друга для минимизации транспортных перемещений; выбор для организованного трансфера транспортные средства выше класса Евро-4 для снижения выбросов; планирование перемещения вне часов пик, чтобы сократить время в пути и снизить выбросы углекислого газа; при заказе любых видов продукции при прочих равных обстоятельствах отдавать предпочтение наиболее близко расположенному месту для сокращения логистики
Энергоснабжение	Использование естественного освещения; установка энергосберегающих светодиодных ламп для сокращения энергопотребления; настройка графика работы кондиционеров и обогревателей, отключая их в нерабочее время; размещение напоминания о необходимости выключать свет и электроприборы в местах общего пользования
Организация питания	Использование возможностей фудшеринга
Раздача мерчевой продукции	Сортировка образующихся отходов
Организация питьевого режима и водоснабжения	Для обеспечения питьевого режима установка кулеров и многоразовых стаканов, капшеринга; оборудование санитарных зон с исключением попадания отходов на почвы; устранение протечек

Окончание таблицы 5
End of table 5

Заключительный этап	
Демонтаж и уборка территории	Бережный демонтаж с минимизацией нарушения почвы
Вывоз отходов	Вывоз всех отходов, образовавшихся на мероприятии; повторное использование баннеров, мебели, декора, передача пригодных материалов местным сообществам (художественным мастерским, стройшерингам)

Следование этим рекомендациям позволит снизить экологический след мероприятия. Для успешной реализации важно закрепить ответственных за каждый этап и активно взаимодействовать с местными экосообществами и подрядчиками. Предложенные корректировки обеспечивают целостный подход к экологизации мероприятий, охватывая все ключевые аспекты – от транспорта до обращения с отходами и выбора материалов. Их внедрение не только снизит экологическое воздействие событий, но и будет способствовать формированию культуры устойчивого потребления среди участников. Эти рекомендации могут быть адаптированы для различных типов мероприятий, от небольших локальных акций до крупных международных форумов, и станут основой для практических преобразований в соответствии с национальными приоритетами в сфере экологического благополучия.

Дальнейшие шаги могут включать разработку подробных руководств для организаторов, внедрение систем мониторинга и отчётности, а также сотрудничество с государственными органами для включения экологических требований в нормативно-правовую базу. Это позволит обеспечить долгосрочную устойчивость и масштабируемость предложенных решений, внося значимый вклад в достижение целей экологического благополучия.

Практическая реализация предложенных организационных мер требует институционального закрепления через совершенствование нормативно-правовой базы региона. Анализ действующего законодательства выявил необходимость внесения изменений на трёх уровнях регулирования.

Нормативно правовое поле. Предложения по корректировкам. Проведённый анализ нормативно-правовой базы, регулирующей организацию массовых мероприятий в г. Тюмени, выявил пробелы в части экологического регулирования данной сферы. В настоящее время основным документом, регламентирующим проведение массовых мероприятий в городе Тюмени, является «Порядок приёма и рассмотрения уведомлений о проведении массовых мероприятий на территориях общего пользования города Тюмени», разработанный в соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Однако данный документ не содержит положений, касающихся экологизации проводимых мероприятий, что существенно ограничивает возможности муниципалитета по снижению их негативного воздействия на окружающую среду. Также это положение может регламентировать только мероприятия, проводимые на конкретных территориях, однако на этих площадках проходят самые массовые мероприятия города.

В этой связи предлагается внести ряд дополнений в существующее нормативное регулирование, поскольку текущее не обеспечивает возможностей стимулирования применения экологизации мероприятий. В первую очередь, есть предложение дополнить «Порядок приёма уведомлений» разделом, посвящённым экологическим аспектам организации мероприятий. В частности, следует предусмотреть возможность организаторов предоставлять в составе уведомления расчёт экологического воздействия планируемого мероприятия с использованием прописанных методик, а также программу экологизации, включающую конкретные меры по снижению углеродного следа, минимизации образования отходов и рациональному использованию ресурсов. Дополнение можно внести в пункт 5 – о предоставлении организатором документации по экологизации при желании. При этом для мероприятий, предоставивших комплексную программу экологизации и расчёт, можно

установить упрощённый порядок согласования и приоритетное право на использование городских площадок.

Также нормативно-правовым актом, в который можно внести дополнения по экологизации мероприятий, является Закон Тюменской области от 28.12.2004 № 302 «Об охране окружающей среды в Тюменской области». В действующей редакции закон содержит лишь общие положения об экологическом просвещении, не предусматривая конкретных механизмов экологизации массовых мероприятий. Целесообразно дополнить его нормами, устанавливающими: требования к организации экологического контроля за проводимыми мероприятиями; порядок ведения реестра «зелёных» организаторов; разработку и внедрение региональных стандартов экологичности массовых мероприятий с учётом особенностей территории. Изменения можно внести в статью 3 пункт 11 – проведение работ в сфере экологизации мероприятий. Статья 2 пункт 2 – участие в обеспечении организаторов мероприятий информации о способах экологизации мероприятий. И статья 2 пункт 2 – осуществление проверки экологизации мероприятий.

Важным элементом предлагаемых изменений должно стать создание системы стимулирования организаторов к проведению экологичных мероприятий. Согласно исследованию О. Ю. Кокуриной об особенностях правовых поощрений, правовые поощрения могут быть нескольких видов: материальное поощрение пассивное и активное, моральное поощрение [20].

В качестве материального пассивного поощрения можно предусмотреть: снижение ставки арендной платы на городские платные площадки на 10-30 % для мероприятий с подтверждённой программой экологизации; предоставление налоговых льгот по региональным налогам; начисление дополнительных баллов при рассмотрении заявок на получение грантов Губернатора Тюменской области.

Материальное активное поощрение, такое как выплаты, можно оформить в формате ежегодной премии «Эколидер» для организаторов с денежными призами.

В качестве морального поощрения может быть также ежегодная премия для экологичных организаторов; размещение информации о «зелёных» мероприятиях на официальных ресурсах города; предоставление приоритетного права на использование наиболее престижных площадок.

Для практической реализации предлагаемых изменений необходимо: создать межведомственную рабочую группу для согласования методических рекомендаций по экологизации мероприятий; организовать регулярное проведение обучающих семинаров для организаторов; разработать типовые экологические программы для различных видов массовых мероприятий (фестивалей, спортивных соревнований, культурно-зрелищных мероприятий и др.).

Предложенный комплекс нормативно-правовых изменений формирует институциональную среду для системной экологизации массовых мероприятий, обеспечивая согласованность требований на региональном, муниципальном и уровне организации-устроителя.

Выводы

Экологизация массовых мероприятий представляет собой не просто тренд, а необходимый этап эволюции событийного менеджмента, требующий перехода от разовых акций к системному управлению на основе процессного подхода. В ходе исследования была разработана комплексная управленческая модель, интегрирующая цикл непрерывного улучшения PDCA и принципы стейкхолдер-менеджмента. Доказано, что эффективность экологизации напрямую зависит от качества взаимодействия с заинтересованными сторонами и наличия чётких метрик оценки результатов на каждом этапе жизненного цикла события.

Предложенный комплекс нормативно-правовых инициатив для Тюменской области создаёт институциональную основу для масштабирования лучших практик. Внедрение требований по экологической отчётности и системы поощрений для «зелёных» организаторов позволит сформировать в регионе устойчивую экосистему событийной индустрии. Таким образом, исследование доказывает, что экологизация мероприятий

является управляемым процессом, который при грамотном организационном регламентировании становится драйвером достижения целей устойчивого развития региона.

Проведённое исследование решает актуальную проблему несовершенства организационно-управленческих механизмов внедрения экологических стандартов в систему управления массовыми мероприятиями на региональном и муниципальном уровнях.

Разработанная управленческая модель экологизации, интегрирующая теорию заинтересованных сторон Э. Фримена, цикл непрерывного улучшения PDCA и процессный подход, обеспечивает системное управление экологическими аспектами на трёх этапах жизненного цикла мероприятия: подготовительном, основном и завершающем. Четырёхуровневая адаптация цикла PDCA (стратегический, тактический, операционный и аналитический горизонты) позволяет трансформировать разовые экологические инициативы в циклический процесс накопления и трансфера лучших практик.

Систематизация восьми групп стейкхолдеров с дифференцированными стратегиями взаимодействия создаёт инструментарий для согласования конфликтующих интересов участников процесса экологизации. Первичные стейкхолдеры (организаторы, участники, спонсоры) требуют стратегий глубокого вовлечения через механизмы партнёрства и геймификации, тогда как вторичные (регуляторы, местные сообщества, экологические НКО) управляются через прозрачность отчётности и превентивное информирование.

Практическая значимость исследования заключается в разработке детализированных рекомендаций по организационному регламентированию экологизации, охватывающих транспортную логистику, организацию питания, выбор материалов для полиграфической и мерчевой продукции, обращение с отходами и энергоснабжение. Предложенные меры ориентированы на конкретные управленческие действия: от установки аэраторов на краны до создания инфраструктуры раздельного сбора отходов с чёткой маркировкой.

Доказано, что экологизация массовых мероприятий является управляемым процессом, эффективность которого определяется качеством организационного регламентирования, системностью взаимодействия со стейкхолдерами и наличием институциональных механизмов стимулирования. Результаты исследования могут быть использованы органами региональной и муниципальной власти для формирования устойчивой экосистемы событийной индустрии, способствующей достижению национальной цели «Экологическое благополучие».

Перспективы дальнейших исследований включают разработку системы количественных показателей эффективности экологизации мероприятий, создание цифровой платформы для мониторинга экологического следа событий и апробацию предложенной модели на массовых мероприятиях различных типов и масштабов.

Список источников / References

1. Лысоченко А. А. Экологизация жизнедеятельности как системный элемент экологического управления // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2024. № 3. С. 32-37. [Lysochenko, A. A. (2024). Ecologization of vital activity as a system element of environmental management. *State and municipal administration. Scientific notes, 3*, 32–37. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-32-37.

2. Абанина Е. Н. Экологизация как процесс достижения устойчивого развития // Вестник СГЮА. 2018. № 3(122). С. 201-207. [Abanina, E. N. (2018). Ecologization as a process of achieving sustainable development. *Bulletin of the SSYAA, 3*(122), 201–207. (In Russian)] EDN: XUNSZV.

3. Преображенский Б. Г., Недикова Л. Г. Экологический контекст развития системы обращения с отходами // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4(55). С. 144-152. [Preobrazhensky, B.G., & Nedikova, L.G. (2021). The ecological context of the development of the waste management system. *Region: Systems, Economics, Management*, *4*(55), 144–152. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-144-152. EDN: AMINMS.

4. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 276 p.

5. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 507 p.

6. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, *20*(1), 92–117. https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994. EDN: BYNOPR.

7. Каргинова-Губинова В. В. Влияние стейкхолдеров на экологическое инвестирование компаний Арктической зоны Российской Федерации // Регионология. 2022. Т. 30, № 3. С. 533-554. [Karginova-Gubinova, V. V. (2022). The influence of stakeholders on the environmental investment of companies in the Arctic zone of the Russian Federation. *Regionology. Russian Jornal of Regional Studies*, *3*(120). (In Russian)] https://doi.org/10.15507/2413-1407.120.030.202203.533-554.

8. Шелгинская В. А. Посетительские предпочтения интересантов городских социокультурных мероприятий: трёхкомпонентный подход к исследованию и управлению // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2024. № 4. С. 594-608. [Shelginskaya, V. A. (2024). Preferences of those interested in urban socio-cultural events: a three-component approach to research and management. *Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology*, *4*, 594–608. (In Russian)] https://doi.org/10.17072/2078-7898/2024-4-594-608. EDN: ZTOPGO.

9. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с. [Repin, V. V., & Eliferov, V. G. (2004). *Process approach to management. Modeling of business processes*. Moscow: RIA "Standards and Quality", 408 p. (In Russian)]

10. Дмитриева М. А., Дунаевский С. В. Совершенствование системы управления в организации в рамках устойчивого развития // Дискуссия. 2025. № 135. С. 251-256. [Dmitrieva, M. A., & Dunaevsky, S. V. (2025). Improving of the management system in the organization within the framework of sustainable development. *Discussion*, *135*, 251–256. (In Russian)] https://doi.org/10.46320/2077-7639-2025-2-135-251-256.

11. Parkes O., Lettieri P., & Bogle I. D. L. (2016). Defining a quantitative framework for evaluation and optimisation of the environmental impacts of mega-event projects. *Journal of environmental management*, *167*, 236–245. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.11.009.

12. Потапова Е. В. Проблема утилизации пластиковых отходов // Известия Байкальского государственного университета. 2018. Т. 8, № 4. С. 535-544. [Potapova, E. V. (2018). The issue of plastic waste utilization. *Izvestiya Baikal State University*, *28*(4), 535–544. (In Russian)] https://doi.org/10.17150/2500-2759.2018.28(4).535-544.

13. Соколов Ю. И. Риски тотального пластикового загрязнения планеты // Проблемы анализа риска. 2020. Т. 17, № 3. С. 30-43. [Sokolov, Yu. I. (2020). Risks of total plastic pollution of the planet. *Problems of risk analysis*, *17*(3), 30–43. (In Russian)] https://doi.org/10.32686/1812-5220-2020-17-3-30-43. EDN: JEGSIM.

14. Стрельцова Я. А., Петров Ю. В. Экологизация массовых общественных мероприятий // Учёные записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. География. Геология. 2025. Т. 11, № 3. С. 96-105. [Streltsova, Ya. A., & Petrov, Yu. V. (2025). Ecologization of mass public events. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology*, *11*(3), 96–105. (In Russian)] EDN: ADQOJI.

15. Графкина М. В., Ванченкова Г. Ю. Разработка мероприятий по сокращению выбросов парниковых газов от автотранспорта // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. 2015. № 18. [Grafkina, M. V., & Vanchenkova, G. Yu. (2015). Development of measures to reduce greenhouse gas emissions from motor transport. *Fundamental and applied research: problems and results*, *18*. (In Russian)] https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-meropriyatiy-po-sokrascheniyu-vybrosov-parnikovyh-gazov-ot-avtotransporta/viewer.

16. Тяпухин А. П., Коловертнова М. Ю., Гусева Е. П. Сущность и содержание логистического подхода к снижению продовольственных потерь // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 85-98. [Tyapukhin, A. P., Kolovertnova, M. Yu., & Guseva, E. P. (2021). The essence and content of the logistic approach to reducing food losses. *Bulletin of the All-Russian State University. Series: Economics and Management*, *2*, 85–98. (In Russian)] https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3382. EDN: RCLWOG.

17. Путинцева Н. А. Организация раздельного сбора твёрдых коммунальных отходов в России // Петербургский экономический журнал. 2019. № 1. С. 81-88. [Putintseva, N. A. (2019). Organization of separate collection of municipal solid waste in Russia. *St. Petersburg Economic Journal*, *1*, 81–88. (In Russian)] EDN: FTOWHS.

18. Кузнецова О. П. Экологическое развитие в лакокрасочной промышленности // Вестник Казанского технологического университета. 2013. Т. 16, № 14. С. 66-70. [Kuznetsova, O. P. (2013). Ecological development in the paint and varnish industry. *Bulletin of Kazan Technological University*, *16*(14), 66–70. (In Russian)] EDN: QZQWYL.

19. Иринина О. И., Суханова К. А. Экологичная посуда и упаковка для продукции массового питания: реалии и перспективы // СЕРВИС PLUS. 2020. Т. 14, № 3. С. 65-75. [Irinina, O. I., & Sukhanova, K. A. (2020). Eco-friendly tableware and packaging for mass food products: realities and prospects. *Service PLUS*, *14*(3), 65–75. (In Russian)] https://doi.org/10.24411/2413-693X-2020-10308. EDN: SOKDQA.
20. Кокурина О. Ю. Об особенности правовых поощрений // Научный вестник МГТУ ГА. 2011. № 170. С. 37-43. [Kokurina, O. Yu. (2011). On the specifics of legal incentives. *Scientific Bulletin of MSTU GA, 170,* 37–43. (In Russian)] EDN: OPXXNV.

Информация об авторах
Я. А. Стрельцова – генеральный директор; магистрант, победитель в личном зачёте творческого конкурса (эссе) 13-ой Международной экологической олимпиады ВУЗов стран СНГ (Минск, 2024);
Е. С. Усов – магистрант, победитель XVIII Всероссийской научно-практической конференции «Российский федерализм: онтологическая состоятельность модели государственного устройства как фактор солидаризации народа в современных условиях» в секции «Управление развитием территорий» (Тюмень, 2023), победитель в личном зачёте творческого конкурса (эссе) 13-ой Международной экологической олимпиады ВУЗов стран СНГ (Минск, 2024);
Ю. В. Петров – кандидат географических наук, профессор.

Information about the authors
Ya. A. Streltsova – General Director; Master's student, winner in the individual competition of the creative essay contest of the 13th International Environmental Olympiad of Universities of the CIS countries (Minsk, 2024);
E. S. Usov – Master's student, winner of the XVIII All-Russian scientific and practical conference "Russian federalism: ontological consistency of the model of state structure as a factor in the solidarity of the people in modern conditions" in the section "Management of territorial development", winner in the individual competition of the creative essay contest of the 13th International Environmental Olympiad of Universities of the CIS countries (Minsk, 2024);
Yu. V. Petrov – PhD in Geographical Sciences, Professor.

Вклад авторов:
Стрельцова Я. А. – концепция исследования; написание исходного текста в сфере экологии.
Усов Е. С. – написание исходного текста в сфере менеджмента; итоговые выводы.
Петров Ю. В. – научное руководство; теоретическое осмысление, систематизированные соответствия по причинно-следственным связям.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:
Streltsova Ya. A. – the concept of research; writing the source text in the field of ecology.
Usov E. S.– writing the source text in the field of management; final conclusions.
Petrov Yu. V. – scientific guidance; theoretical understanding, systematized correspondences in causal relationships.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.10.2025; одобрена после рецензирования 29.01.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 25.10.2025; approved after reviewing 29.01.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 50-66.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):50-66.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Обзорная статья
УДК: 330.1 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: M20
EDN: ZQULRT

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: К ИССЛЕДОВАНИЮ ВОПРОСА

Юлия Георгиевна Тимофеева
Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия,
j.timofeeva@bmstu.ru, https://orcid.org/0009-0005-4288-0418

Аннотация. **Проблема.** Рабочий капитал достаточно хорошо изучен, однако информация о нём требует обобщения, а потому цель данной статьи – рассмотрение основных аспектов управления рабочим капиталом и его влияния на финансовое состояние предприятий, а также формализация и обобщение информации о рабочем капитале предприятия и управлении им. **Методология.** В качестве методов исследования используется изучение научных изысканий, монографий и иных трудов как российских, так и зарубежных учёных. **Результаты исследования.** Рассмотрены основные элементы управления рабочим капиталом предприятия: товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и кредиторская задолженность; подчёркивается важность поддержания их на оптимальном уровне, определены риски, которые может повлечь за собой чрезмерное изменение этих элементов, а также перечислен ряд инструментов, которые можно использовать, чтобы воздействовать на эти элементы управления рабочим капиталом, чтобы поддерживать его на приемлемом для предприятия уровне; обозначается разница двух существующих концепций рабочего капитала: валового оборотного капитала (Gross Working Capital) и чистого оборотного капитала (Net Working Capital); выделены показатели, отражающие эффективность рабочего капитала, среди них его оборачиваемость, длительность финансового цикла, а также показатели деловой активности предприятия – периоды оборота товарно-материальных запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей – и приведены формулы для их расчёта; выделены основные аспекты управления рабочим капиталом предприятия – денежные средства в пути, издержки обработки, цикл рабочего капитала; доказана необходимость отслеживания уровня рабочего капитала в процессе управления предприятием и важность управления им и его составляющими. **Практическое применение.** Данная обзорная статья может быть использована исследователями как источник систематизированной информации о рабочем капитале и о том, как можно влиять на его величину, воздействуя на элементы управления им: товарно-материальные запасы, дебиторскую задолженность, денежные средства и кредиторскую задолженность; статья может помочь с выбором направлений будущих исследований, а также может быть использована в образовательных целях.

Ключевые слова: рабочий капитал, управление рабочим капиталом, средства в пути, цикл рабочего капитала, деловая активность, управление предприятием

Для цитирования: Тимофеева Ю. Г. Управление рабочим капиталом предприятия: к исследованию вопроса // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 50-66. EDN: ZQULRT.

© Тимофеева Ю.Г., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Review article

ENTERPRISE WORKING CAPITAL MANAGEMENT: TOWARDS A STUDY OF THE ISSUE

Yuliya G. Timofeeva
Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia,
j.timofeeva@bmstu.ru, https://orcid.org/0009-0005-4288-0418

Abstract. **Problem.** Working capital is a sufficiently well-studied topic; however, the information about it requires generalization. Therefore, the purpose of this article is to examine the main aspects of working capital management and its impact on the financial condition of enterprises, as well as to formalize and generalize information about enterprise working capital and its management. **Methodology.** The research methods include the study of scientific research, monographs, and other works by both Russian and foreign scholars. **Research Results.** The main elements of enterprise working capital management are considered: inventory, accounts receivable, cash, and accounts payable. The importance of maintaining them at an optimal level is emphasized. Risks that may arise from excessive changes in these elements are identified, and a number of tools that can be used to influence these working capital management elements to maintain it at an acceptable level for the enterprise are listed. The difference between two existing working capital concepts is indicated: Gross Working Capital (GWC) and Net Working Capital (NWC). Indicators reflecting working capital efficiency are highlighted, including its turnover, the duration of the financial cycle, and indicators of the enterprise's business activity – the turnover periods of inventory, accounts receivable, and accounts payable – and formulas for their calculation are provided. The main aspects of enterprise working capital management are identified: cash in transit, processing costs, and the working capital cycle. The necessity of tracking the working capital level in the process of enterprise management and the importance of managing it and its components have been proven. **Practical Application.** This review article can be used by researchers as a source of systematized information about working capital and how its amount can be influenced by affecting its management elements: inventory, accounts receivable, cash, and accounts payable. The article can help in choosing directions for future research and can also be used for educational purposes.

Keywords: working capital, working capital management, cash in transit, working capital cycle, business activity, management

For citation: Timofeeva, Yu. G. (2026). Enterprise working capital management: towards a study of the issue. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 50–66. (In Russian). EDN: ZQULRT.

Введение

Управление предприятием подразумевает контроль за различными аспектами его хозяйственной деятельности. Одним из таких аспектов является рабочий капитал предприятия. Он отражает способность предприятия обеспечивать бесперебойную деятельность и достижение поставленных целей, а потому является одним из ключевых показателей.

Величина рабочего капитала характеризует ликвидность баланса и показывает ту часть оборотных активов организации, которая свободна от погашения текущих долгов. Его увеличение повышает ликвидность и кредитоспособность компании. Если компания не имеет долгосрочного заёмного капитала, то суммы чистых оборотных активов и собственных оборотных средств совпадают [1].

Управление рабочим капиталом (WCM – working capital management) способствует росту эффективности деятельности предприятия сразу по нескольким направлениям [2]:

улучшаются показатели ликвидности;

обеспечивается рост доли собственного капитала в совокупном капитале предприятия;

обеспечивается рост рентабельности капитала.

© Timofeeva, Yu.G., 2026

Однако, несмотря на значимость управления рабочим капиталом, этот аспект часто остаётся недооценённым и недостаточно изученным в рамках финансового менеджмента предприятий. Многие предприятия не уделяют этому должного внимания и сталкиваются с проблемами ликвидности и рентабельности. Поэтому так важно исследовать и разрабатывать эффективные методы управления рабочим капиталом, но соответствующие инструментарии последовательно, непрерывно и успешно внедряются лишь на небольшом количестве предприятий [2].

Сегодня в российской практике превалирует подход к управлению рабочим капиталом, ориентированный на обеспечение достаточного притока денежных средств (ликвидности) для оплаты краткосрочных обязательств. На практике он реализуется путём управления закупками (снабжением) и продажами (сбытом). Другими словами, «нужно закупать дешевле и платить при этом позже, а продавать дороже и требовать быстрого возврата дебиторской задолженности, а лучше 100-процентной предоплаты». Такой способ управления ликвидностью не ориентирован на установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками и покупателями[1].

Неправильное управление рабочим капиталом и его оставляющими может стать одной из причин неудач и разорения предприятия. Например, недостаточный уровень ликвидности может привести к проблемам с платёжеспособностью, задержкам в поставках и утрате доверия со стороны партнёров и инвесторов. А если коэффициенты ликвидности характеризуют финансовое положение предприятия как удовлетворительное, эта оценка вполне может быть ошибочной, в случае если в текущих активах преобладают просроченная дебиторская задолженность и неликвидные активы. С другой стороны, излишний рабочий капитал может привести к потере прибыли из-за низкой эффективности использования средств предприятия.

Цель и задачи исследования

Целью данной обзорной статьи является рассмотрение основных аспектов управления рабочим капиталом и его влияния на финансовое состояние предприятий, а также формализация и обобщение информации о рабочем капитале предприятия и управлении им. В статье решается ряд задач, таких как определение понятий и основ, обзор методов оценки, исследование факторов, влияющих на управление рабочим капиталом.

Методы исследования

В качестве методов исследования использованы изучение и анализ научных публикаций: статей, монографий и иных трудов как российских, так и зарубежных учёных.

Результаты исследования и их обсуждение

О важности и необходимости управления рабочим капиталом. Обобщённо определение рабочего капитала представляется как сумма оборотных активов, которая останется у предприятия после исполнения краткосрочных обязательств (рисунок 1).

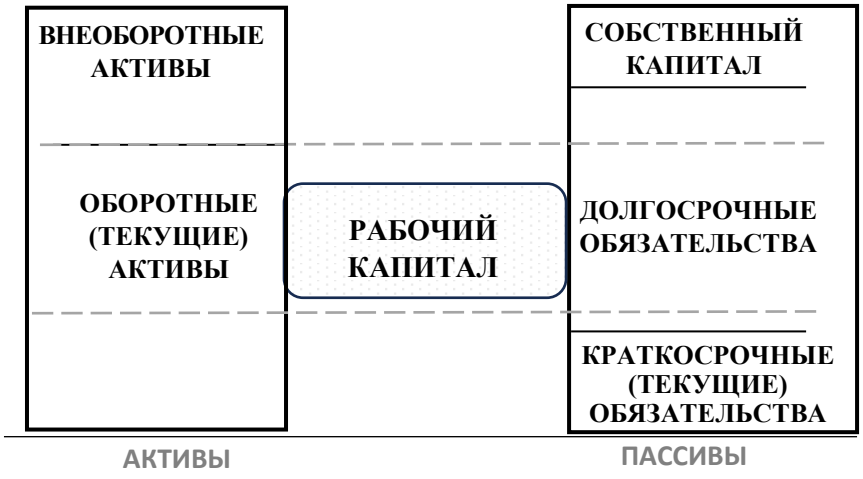


Рисунок 1 – Рабочий капитал в оборотных активах предприятия
Figure 1 – Working capital in current assets of the enterprise

[1] Фалько С. Г. Управление рабочим капиталом – неотъемлемая часть «здорового образа жизни» предприятия // Экономика и жизнь. URL: https://www.eg-online.ru/article/327908/.

Изучение вопроса управления рабочим капиталом широко распространено в зарубежной литературе, тогда как в ряде отечественных источников под «working capital» зачастую подразумевают оборотный капитал или же смешивают эти понятия. Например, С. Б. Барнгольц обратила внимание на то, что «некоторые авторы не проводят чёткого различия между оборотными средствами и одним из источников их формирования – собственными оборотными средствами» (прим. автора: коими является рабочий капитал предприятия) [3].

На самом деле, между ними есть разница. В то время как оборотные активы (current assets – текущие активы) – часть баланса, рабочий капитал – это ключевой индикатор финансового благополучия предприятия, являющийся притом частью оборотного капитала. Термин «рабочий капитал» в современной российской практике более известен как «собственные оборотные средства», или «собственный оборотный капитал» [4].

Научные же споры по проблеме расчёта собственного оборотного капитала возникают, прежде всего, в силу разного толкования его сущности и отождествления с чистым оборотным капиталом. Первая интерпретация данного показателя – это часть собственного капитала организации, инвестированная в оборотные активы. Вторая – это сумма оборотного капитала, остающаяся в распоряжении предприятия после исполнения краткосрочных обязательств, т. е. чистый оборотный капитал. По факту, чистый оборотный капитал отличается от собственного тем, что при определении его размера из оборотных активов вычитаются все краткосрочные обязательства, срок погашения которых наступит в течение года, независимо от того, на какие цели использованы заимствованные средства – на формирование долгосрочных или текущих активов [5]. Это связано с существованием двух концепций рабочего капитала: Gross Working Capital (GWC) и Net Working Capital (NWC).

GWC относится к вложениям предприятия в оборотные активы – те, которые могут быть преобразованы в денежные средства в течение отчётного периода и включают денежные средства, краткосрочные ценные бумаги, дебиторскую задолженность, займы и авансы, а также товарно-материальные запасы. Сумма текущих обязательств не вычитается из общей суммы текущих активов. В этой концепции рабочий капитал и общая сумма текущих активов рассматриваются как два идентичных понятия.

NWC, он же чистый оборотный капитал, относится к разнице между текущими активами и текущими обязательствами. Текущие обязательства – это требования сторонних организаций, которые, вероятно, будут погашены в течение года. Чистый оборотный капитал может быть положительным или отрицательным. Концепция NWC также включает в себя поиск оптимального сочетания долгосрочных и краткосрочных источников финансирования оборотных средств. У каждой компании существует небольшой объём чистого оборотного капитала, который является фиксированным.

Итак, рабочий капитал (он же собственный оборотный капитал, он же чистый оборотный капитал, он же далее просто working capital (WC)) – это разница между текущими активами и краткосрочными обязательствами, являющаяся мерой финансовой манёвренности предприятия [6]. Это абсолютный показатель, с помощью которого можно оценить ликвидность организации, а по его изменению проследить динамику платёжеспособности. Принято считать, что чистый оборотный капитал должен составлять половину краткосрочных обязательств [7]. Рыночные условия хозяйствования заставляют организации иметь возможность срочно возвратить краткосрочные долги в любое время. Организация считается ликвидной, если она в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя оборотные активы.

Наличие чистого оборотного капитала – обязательное условие финансовой устойчивости предприятия. Минимальное значение данного показателя рекомендуется устанавливать не ниже 10 % от общего объёма оборотных активов. Чем выше данный показатель, тем устойчивее финансовое состояние предприятия, тем больше у него возможностей для проведения независимой финансовой политики [8].

Отрицательным рабочий капитал становится при условии, что текущие обязательства превышают текущие активы. И наоборот – положительный рабочий капитал свидетельствует о том, что текущие активы превышают текущие обязательства. Величина рабочего капитала показывает, достаточен ли объём денежных средств, который предприятие имеет или ожидает получить в течение следующего года, для выполнения

краткосрочных обязательств, которые оно также ожидает выполнить в течение этого периода. По сути, целью управления рабочим капиталом является минимизация активов, отвлекаемых на текущую деятельность, а если смотреть масштабнее, важно оптимизировать соотношение элементов рабочего капитала так, чтобы была достигнута финансовая устойчивость предприятия.

Текущие активы состоят из запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и денежных средств у предприятия, также расходов будущих периодов, а текущие обязательства – из краткосрочных заёмных средств, кредиторской задолженности и доходов будущих периодов. Наиболее перспективными с точки зрения управления являются запасы, дебиторская задолженность и кредиторская задолженность, и именно на них необходимо направить основные усилия по оптимизации рабочего капитала бизнеса [9]. А потому узкое определение рабочего капитала выглядит так:

$$WC = I + R - P, \quad (1)$$

где WC – рабочий капитал (working capital),
I – запасы (inventory),
R – дебиторская задолженность (receivables),
P – кредиторская задолженность (payables).

Таким образом, рабочий капитал состоит из трёх областей, требующих тщательного управления [10]:

запасы – наличие товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на складе или в процессе производства, будь то товары, сырьё и материалы, незавершённое производство или готовая продукция. Количество запасов определяет сумму «связанных» денежных средств;

дебиторская задолженность – деньги, причитающиеся от клиентов после передачи им товаров, продукции, работ и услуг. Скорость их получения определяет то, как быстро денежные средства поступят в бизнес;

кредиторская задолженность – денежные средства, причитающиеся поставщикам за полученные ТМЦ, работы и услуги. Скорость оплаты определяет то, как быстро денежные средства покидают бизнес.

Стандарты бухгалтерского учёта предполагают, что актив или обязательство являются краткосрочными, если они будут конвертированы в денежные средства (в случае активов) или срок погашения которых наступит (в случае долгов) в течение одного года. Исходя из этого предположения, текущие активы и текущие обязательства обычно рассматриваются как краткосрочные явления. Таким образом, рабочий капитал также обычно рассматривается как краткосрочное явление [11]. Его можно измерять достаточно часто, так как он показывает ежедневное поступление и расход денег [6].

Наличие и увеличение рабочего капитала является условием обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Величина его показывает, какая часть оборотных средств финансируется за счёт инвестированного капитала, собственного капитала и обязательств.

То, что рабочий капитал имеет положительную величину, означает, что краткосрочные обязательства могут быть покрыты при помощи оборотных активов. Рост показателя означает повышение ликвидности, но слишком большое значение рабочего капитала свидетельствует о нерациональном использовании средств и, как следствие, об «омертвлении» капитала. В средних по размеру предприятиях есть огромные неиспользованные резервы ликвидности.

Отрицательное значение рабочего капитала должно стать сигналом для предприятия обратить более пристальное внимание на текущие активы и текущие обязательства, ведь это означает, что у предприятия недостаточно ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств. Сильно отрицательное значение рабочего капитала имеет негативный эффект, так как это может сказаться на рыночной эффективности предприятия, которое может потерять покупателей. В идеале величина рабочего капитала должна стремиться к нулю, тогда предприятие действительно можно считать устойчиво платёжеспособным [6].

Также в процесс управления рабочим капитал следует добавить управление денежными средствами, так как именно они обеспечивают предприятию необходимую ликвидность для выполнения текущих обязательств, помогают поддерживать оптимальный уровень запасов, быть гибким и быстро реагировать на возможности для инвестиций или необходимость покрытия непредвиденных расходов.

Исходя из указанного выше и согласно источнику [12], управление рабочим капиталом имеет следующие задачи:

сокращение кредиторской задолженности;

сокращение дебиторской задолженности;

сокращение запасов;

увеличение объёма денежных средств.

Поэтому можно подчеркнуть, что в рамках управления рабочим капиталом предприятия нужно сосредоточиться на запасах, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и денежных средствах. Понимание всех четырёх составляющих даёт представление о том, насколько хорошо предприятие оперирует финансовыми вопросами и контролирует рабочий капитал.

Пути решения задач управления рабочим капиталом. Чтобы повысить эффективность управления рабочим капиталом предприятия, можно предпринять ряд мероприятий, направленных на рациональное использование его составляющих и снижения уровня связанных с ними рисков (таблица 1).

Таблица 1 – Риски и инструменты воздействия на составляющие рабочего капитала[2]
Table 1 – Risks and instruments of influence on the components of working capital

Элемент управления рабочим капиталом	Факторы воздействия	Характеристика
Кредиторская задолженность	Проблема	Рост
	Причины	• изменения на рынке (цены, спрос и т. д.); • невозможность оплатить существующую задолженность и при этом появление новой; • неправильная инвестиционная политика и т. д.
	Риски	• нехватка собственных средств; • потеря доверия поставщиков; • банкротство; • снижение финансовой устойчивости
	Инструменты управления и воздействия	• внедрение платёжной политики (например, сокращение практики «ускоренных» платежей и переход на «платёжные дни» для избегания незапланированных расходов и увеличения точности прогнозирования денежного потока); • составление графика платежей по погашению задолженностей; • оптимизация базы поставщиков (например, выявление нескольких поставщиков, предоставляющих одинаковые товары по разным ценам и на неэффективных условиях); • задержка необязательных расходов, продление сроков оплаты в отношении не основных поставщиков; • балансирование объёма и условий по основным закупкам. Проверка объёмов закупок и их целесообразность, пересмотр объёмов с целью уменьшения, и условий их поставки; • максимально использовать отсрочку платежей для улучшения позиции в денежном потоке и сохранения большего количества средств для дальнейшего развития

[2] Таблица составлена автором с использованием [13-16]

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Элемент управления рабочим капиталом	Факторы воздействия	Характеристика
Дебиторская задолженность	Проблема	Рост
	Причины	• увеличение срока кредитования потребителей; • задержка оплаты покупателями; • неправильная кредитная политика и т. д.
	Риски	• ослабление ликвидности баланса; • негативный эффект на платёжеспособность предприятия; • потери от невозвратных долгов; • потери от задержки оплаты; • отвлечение средств в дебиторскую задолженность
	Инструменты управления и воздействия	• флоут; • анализ соотношения дебиторской задолженности; • реестр старения дебиторской задолженности; • отслеживание кредитоспособности клиента (притом, независимо от того, новый ли клиент или старый); • введение политики дифференцированной работы с клиентами в зависимости от их надёжности и сроков погашения ими задолженностей; • контроль за выполнением кредитных условий и своевременным получением платежей; • контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности, с недопущением превышения первой;
	Инструменты управления и воздействия	• заключение договоров, предусматривающих неустойку за задержку платежа либо неуплату; • инкассация путём подачи исков в арбитражный суд; • осуществление постоянного контроля за расчётами с потребителями по имеющимся задолженностям; • осуществление факторинговых операций; • обсуждение более выгодной контрактной системы; • внедрение системы скидок за раннюю оплату товаров; • ускорение процесса выставления счетов, ужесточение требований по предоплате; • внедрение централизованной системы контроля и сбора задолженности
Товарно-материальные запасы	Проблема	Накопление (рост) и застаивание на складе или недостаточный объём
	Причины	Несовпадение во времени производства и потребления материальных ресурсов; плохо налаженная система сбыта
	Риски	• отток денежных средств предприятия из оборота; • долговременное нахождение товара на складе, ведущее к невозможности его использования; • образование издержек, связанных с хранением запасов на складе; • устаревание, порча; • простои производства; • упущенные доходы из-за неудовлетворённого спроса потребителей; • падение рыночной стоимости запасов ниже той суммы, которую за них заплатило предприятие
	Инструменты управления и воздействия	• распределение резервов по степени необходимости с целью обеспечения наиболее устойчивой деятельности организации; • внедрение единых методик нормирования запасов; • уменьшение резервного запаса;

Окончание таблицы 1
End of table 1

Элемент управления рабочим капиталом	Факторы воздействия	Характеристика
	Инструменты управления и воздействия	• продажа или списание запасов с низкой оборачиваемостью и утраченных запасов; • уменьшение товарной специализации и номенклатуры; • выпуск продукции только после получения заказа; • сокращение расходов, направленных на создание условий для сохранности сырьевых и материальных ресурсов; • организация лучшего взаимодействия с поставщиками и подрядчиками
Денежные средства	Проблема	Уменьшение количества
	Причины	• рост затрат и снижение выручки; • вложение и инвестиции предприятием в активы и сторонние проекты; • внешние факторы (инфляция, колебания курса валют) и т. д.
	Риски	• невыполнение обязательств; • нарушение бесперебойности производственного процесса; • снижение ликвидности
	Инструменты управления и воздействия	• анализ отчёта о движении денежных средств; • ведение платёжного календаря; • уменьшение оттока финансовых средств за счёт распределения поставщиков по уровню их необходимости при осуществлении деятельности; • увеличение сроков погашения кредиторской задолженности по определённым категориям поставщиков; • поиск новых поставщиков, предлагающих более выгодные условия; • поиск дополнительных денежных активов от основных средств: анализ степени их использования в процессе производства и консервация малоиспользуемых; • определение оптимального уровня остатка денежных средств; • удержание минимального количества денежных средств в запасах, дебиторской задолженности и других активах, чтобы эффективно использовать их в текущей деятельности; • управление денежными потоками; • составление расчётно-платёжного баланса для прогнозирования притока и оттока денежных средств в виде возникающей в процессе расчётов с контрагентами и погашенной дебиторской и кредиторской задолженностей

Рассмотрим каждый из элементов управления величиной рабочего капитала подробнее.

Кредиторская задолженность. Как правило, составляет значительную часть текущих обязательств предприятия и в основном финансируют запасы, которые составляют наиболее важную часть оборотных активов во многих компаниях. Увеличение кредиторской задолженности может быть связано с ухудшением платёжеспособности предприятия или, например, с ростом объёмов продаж.

Для оптимизации и, как следствие, сокращения кредиторской задолженности можно прибегать к сокращению расходов, как необоснованных, так и, если ситуация критическая, тех, что связаны непосредственно с производством; разработать план управления кредиторской задолженностью с учётом как текущих, так и планируемых задолженностей; тщательно следить за сроками оплаты и не допускать просрочки платежей и т. д.

Обычно подразумевается, что платёж будет осуществлён в установленный срок. Но предприятие может выплатить задолженность позже установленного срока. Такая отсрочка называется «растяжением» сделки (пролонгацией). Увеличение периода кредиторской задолженности сопряжено с рисками: это издержки, связанные с потерей скидки и вероятным ухудшением кредитного рейтинга. С другой стороны, отсроченные

платежи продавцам позволяют предприятию оценить качество приобретённого продукта, а также это недорогой и гибкий источник финансирования.

Для эффективного управления кредиторской задолженностью необходимо учитывать ряд важных моментов: заключать сделку и получать наиболее выгодные условия кредитования, соответствующие существующей деловой практике в отношении соответствующего продукта; пользоваться предоставляемой скидкой за оплату наличными в целях экономии; оплачивать платёж в установленный срок, а не заранее; не продлевать срок погашения кредиторской задолженности сверх установленного (за исключением неизбежных обстоятельств); сохранять самоокупаемость кредиторской задолженности и не использовать полученные от неё средства для приобретения основных средств, так как кредиторская задолженность предназначена для покрытия текущих активов и быстрого превращения в денежные средства от продаж для выполнения краткосрочных обязательств.

Дебиторская задолженность. Так как она является частью оборотных активов, её образование снижает оборачиваемость имеющегося капитала и тормозит деловую активность, ведь она представляет собой отвлечение из хозяйственного оборота собственных оборотных средств предприятия, что сопровождается косвенными потерями в доходах, в т. ч. из-за инфляции [13].

Также необходимо изучать динамику изменения величины собственных оборотных средств, принимая во внимание соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностью. Когда наблюдается уменьшение чистого оборотного (рабочего) капитала, изменяется соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностью, можно предположить, что предприятие в значительной степени финансирует активы за счёт краткосрочных банковских кредитов или средств кредиторов [8]. Оптимизация дебиторской задолженности позволит сократить рабочий капитал и высвободить средства из оборота. Для этого могут использоваться различные инструменты, одним из которых является факторинг. Это финансовый инструмент, который даёт возможность продавцу получать от факторинговой компании услуги (авансирование выручки, защита от риска неплатежа, сбор платежей в договорные сроки или после их окончания, учёт дебиторской задолженности), а покупателю – получить товар с отсрочкой платежа [17]. Считается, что дебиторская задолженность не должна превышать кредиторскую, иначе на расчётный счёт предприятия поступает меньше средств, т. е. если кредиторская задолженность больше дебиторской, на расчётном счёте сохраняется больше денежных средств, т. к. предприятие кредитуется за счёт поставщиков; в обратном случае предприятие их недополучает.

Товарно-материальные запасы. Основные цели управления запасами можно разделить на оперативные и финансовые. Оперативные цели подразумевают, что материалы и запасные части должны быть доступны в достаточном количестве, чтобы обеспечить непрерывность работы. Финансовая цель означает, что инвестиции в товарно-материальные запасы не должны оставаться незадействованными, и в них должен быть связан минимальный рабочий капитал. Ниже приведены цели управления запасами.

Важным здесь является оптимизация размера и структуры товарно-материальных запасов, а также минимизация затрат на их обслуживание. Образование запасов зачастую является необходимостью (для обеспечения непрерывности производственного процесса, при колебании спроса, при ожидании повышения рыночных цен и т. д.), но, несмотря на случаи обоснованности образования запасов на складе, важно помнить о рисках – больших потерях не только товаров и материалов, но и денежных средств [18]. Рост запасов готовой продукции на складе может свидетельствовать о наличии проблем со сбытом для предприятия. Об этом же обычно говорит и резкий рост суммы и доли дебиторской задолженности в составе оборотных активов. Если рост запасов, дебиторской задолженности сопровождается адекватным ростом выручки, то такие изменения следует оценивать позитивно [19]. Чрезмерный уровень запасов означает, что к ним «привязан» чрезмерный объём капитала. Недостаточный же влечёт за собой простои в работе предприятия и уменьшение уровня доходов.

Таким образом, важно стремиться к оптимизации величины запасов товарно-материальных ценностей – должно обеспечиваться достаточное количество готовой продукции и материалов для производства, не допуская при этом при этом чрезмерного накопления и устаревания.

Денежные средства. Предприятие нуждается в них для осуществления платежей поставщикам, покрытия повседневных расходов, выплаты заработной платы, процентов и дивидендов и т. д. Следует уделять особое внимание движению денежных средств и их эквивалентов, и информация об этом содержится в отчёте о движении денежных средств. В нём отражаются поступления и выбытия денежных средств и оценивается способность предприятия их генерировать и использовать. Он также объясняет причины изменений в финансовом положении предприятия. На основании этого отчёта, а также бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах можно производить анализ денежных потоков. Для планирования денежных потоков можно использовать платёжный календарь – план поступлений и платежей на ближайшее время – и бюджет движения денежных средств на долгосрочный период. Также большую роль в формировании денежных средств предприятия играют его кредиторская и дебиторская задолженности – вовремя расплатиться с кредиторами и получить средства от дебиторов.

Эффективность управления дебиторской задолженностью, товарно-материальными запасами и денежными средствами, как частью оборотного капитала предприятия, в значительной степени обусловлена уровнем использования прогрессивных цифровых технологий и релевантных финтех-решений, и некоторыми авторами предлагаются, например, такие инструменты, как цифровые двойники, обеспечивающие цифровую трансформацию цепей поставок, автоматизированные системы и ERP-модули для управления дебиторской задолженностью и денежными средствами, электронный (цифровой) факторинг и др. [20]. В условиях цифровой трансформации экономики для управления элементами рабочего капитала предприятия важно пользоваться не только проверенными годами методами и инструментами, но и новейшими цифровыми технологиями.

Суммируя вышесказанное, как показывает практика, наиболее значимые несоответствия, на которые необходимо всегда обращать внимание, это [21]:

формирование материальных запасов преимущественно за счёт краткосрочных заимствований: недостаток собственных оборотных средств при избыточной величине запасов;

значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской; как результат, необходимость привлечения дополнительных краткосрочных кредитов или отвлечения собственных оборотных средств;

избыточная величина денежных средств, обеспечивающая высокую ликвидность балансу, но требующая отвлечения дополнительных финансовых ресурсов.

Важно помнить, что все ключевые для управления рабочим капиталом показатели следует рассматривать в контексте конкретного предприятия и с учётом характеристик отрасли, в которой оно функционирует.

Приведём пример расчёта рабочего капитала предприятия по формуле (1) с добавлением в расчёт денежных средств на основе данных из бухгалтерского баланса предприятия АО «Александровский машиностроительный завод» (АО «АМЗ») за 2023 и 2024 годы (таблица 2)[3].

Таблица 2 – Показатели деятельности предприятия АО «АМЗ» за 2023-2024 гг. для расчёта рабочего капитала

Table 2 – Performance indicators of AMZ JSC for 2023-2024 for calculating working capital

Показатель	Сумма (тыс. руб.)	
	2023 г.	2024 г.
Запасы	533 138	570 507
Дебиторская задолженность	290 284	33 259
Денежные средства	428	688
Итого текущие активы	823 850	604 454
Кредиторская задолженность	627 851	1 724 189

[3] Интерфакс. Центр раскрытия корпоративной информации. https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4383&type=3.

Рабочий капитал предприятия, таким образом, в 2024 г. был равен WC = 604 454-1 724 189 = -1 119 735 тыс. руб. Величина его говорит о том, что денежных средств, которые предприятие имеет или ожидает получить в течение следующего года, недостаточно для выплаты кредиторской задолженности. Суммы рассматриваемых активов явно недостаточно для покрытия указанных обязательств, поэтому для улучшения величины рабочего капитала видится необходимым воздействовать именно на кредиторскую задолженность, для чего в качества инструментов целесообразно было бы использовать, например, внедрение платёжной политики, продление сроков оплаты в отношении не основных поставщиков и балансирование объёма и условий по основным закупкам (см. таблицу 1). Однако точнее всего подобрать инструменты воздействия на ту или иную составляющую рабочего капитала можно лишь зная, из чего конкретно они складываются, а значит, наиболее эффективный способ могут подобрать лишь обладающие этой информацией сотрудники предприятия. Кроме того, надо отметить, что рабочий капитал лучше всего рассматривать в динамике, чтобы яснее была причина изменения элементов рабочего капитала. Так, например, в 2023 г. рабочий капитал у АО «АМЗ» составлял 195 999 тыс. руб., так как кредиторская задолженность не была столь велика, а если посмотреть на отчётность прошлых лет, то и там величина его была больше, чем в 2024 г. А значит такое возрастание кредиторской задолженности имеет под собой определённые основания, что снова подчёркивает необходимость проведения анализа рабочего капитала и подбора наиболее эффективных инструментов воздействия на него не сторонним исследователем, а службами предприятия.

В качестве примера положительного влияния на рабочий капитал можно привести воздействие на дебиторскую задолженность предприятия ООО «Электро-Сбыт», где средний срок погашения дебиторской задолженности составлял 75 дней, что создавало дефицит ликвидности. В результате введения стимулов за досрочную оплату и перехода на предоплату по новым клиентам сократился средний период дебиторской задолженности, оборачиваемость рабочего капитала увеличилась на 30 %, а также высвобождалось 6,5 млн руб. оборотных средств ежемесячно[4].

Также важно отметить, что выбор инструментов воздействия на рабочий капитал будет зависеть и от типа предприятия, и его отрасли.

Показатели эффективности рабочего капитала. Обобщённой характеристикой продолжительности «омертвления» финансовых ресурсов в текущих активах является продолжительность операционного цикла. Она в значительной степени зависит от характера производственной деятельности; её снижение – одна из основных внутрихозяйственных задач предприятия [22].

Длительность операционного цикла предприятия – один из важных показателей, отражающих деловую активность предприятия, так как он характеризует продолжительность периода от закупки предприятием сырья и материалов для производства продукции до момента её реализации и получения за неё оплаты, т. е. от момента вложения денежных средств в производственную деятельность и до возврата их в виде выручки. Чем меньше этот показатель, тем эффективнее деятельность предприятия, так как у него наблюдается высокая оборачиваемость.

Операционный цикл, отражая обращение денежных средств, состоит, с одной стороны, из производственного цикла и периода ожидания оплаты за отгруженную продукцию, а с другой – периода до оплаты предприятием отгруженных товарно-материальных запасов и финансового цикла (рисунок 2).

Финансовый цикл начинается с момента погашения кредиторской задолженности и заканчивается с погашением дебиторской задолженности. Чем больше длительность финансового цикла, тем хуже для предприятия, так как выше его потребность в оборотных средствах.

[4] Рабочий капитал: понятие, формула, расчёт и управление в 2026 году. Финансовый директор. URL: https://www.fd.ru/articles/159472-rabochiy-kapital-ponyatie-formula-raschet-i-upravlenie-v-2026-godu?ysclid=ml6g3gyr3844035332.

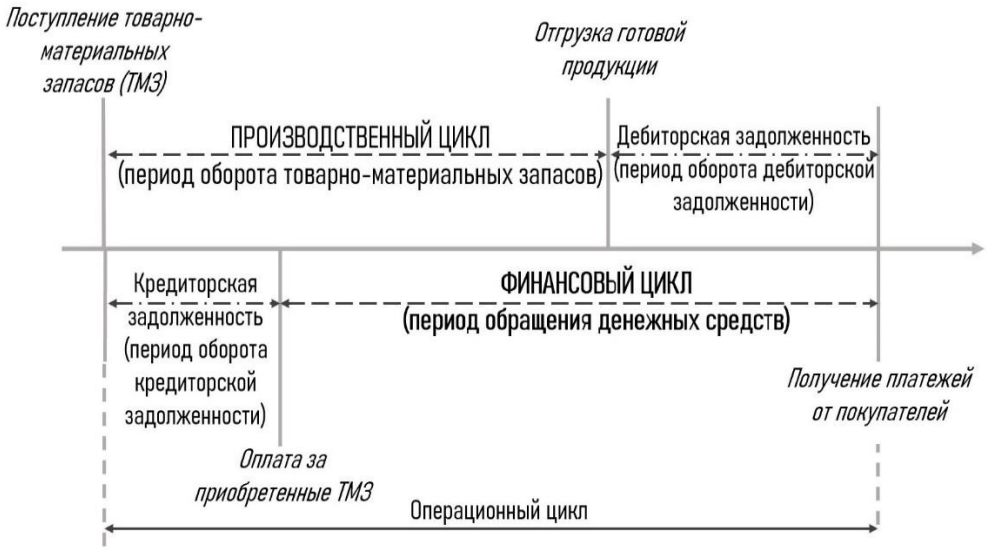


Рисунок 2 – Операционный цикл и его составляющие[5]
Figure 2 – The operating cycle and its components

Период обращения денежных средств (CCC – cash conversion cycle) показывает, на какой период времени денежные средства предприятия заморожены и когда запускается процесс производства, и определяется как количество дней между расходованием денежных средств и их получением в связи с осуществлением ряда операций. Рассчитывается он следующим образом [24]:

$$\mathrm{CCC} = \mathrm{DSI} + \mathrm{DSO} - \mathrm{DPO} \quad (2)$$

На основании этого и учитывая, что в управлении рабочим капиталом важно оценивать его динамику в том числе и по отдельным его составляющим, к основным показателям эффективности рабочего капитала следует отнести такие показатели деловой активности, как [9; 25]:

- период оборота товарно-материальных запасов (DSI – days sales in inventory) – это показатель управления запасами предприятия, определяющий среднее количество дней, прошедших с момента поставки сырья до продажи готовой продукции (т. е. сколько дней потребуется предприятию, чтобы превратить запасы в продажи) и на практике рассчитывается как соотношение запасов к себестоимости реализованной продукции, умноженное на 365 дней.

$$\mathrm{DSI} = \frac{\bar{\mathrm{I}}}{\mathrm{COGS}} \times 365, \quad (3)$$

где $\bar{I}$ – средний объём запасов на складе за определённый период времени;

COGS – себестоимость реализованной продукции (затраты, связанным с производством или покупкой запасов, включая затраты на материалы, рабочую силу и хранение).

- период оборота дебиторской задолженности (DSO – days sales outstanding) – характеризует средний период времени от даты реализации продукции, в течение которого средства покупателей поступают на счёт предприятия.

$$\mathrm{DSO} = \frac{\bar{\mathrm{R}}}{\mathrm{NSV_d}} \times 365, \quad (4)$$

где $\bar{R}$ – средний размер дебиторской задолженности за отчётный период, руб.,

NSV_d – среднедневная выручка от реализации, руб.

- период оборота кредиторской задолженности (DPO – days payables outstanding) определяет среднее количество дней, в течение которых предприятие ждёт, прежде чем расплатиться по счетам, иными словами, дни неоплаченной задолженности.

$$\mathrm{DPO} = \frac{\overline{\mathrm{PA}}}{\mathrm{COGS}} \times 365, \quad (5)$$

где $\overline{PA}$ – средний размер кредиторской задолженности за отчётный период.

[5] Составлено на основе [23]

Кроме того, есть показатели, оценивающие эффективность рабочего капитала в целом:

- оборачиваемость рабочего капитала (TWC) показывает, сколько раз в течение года оборачивается средняя стоимость рабочего капитала через выручку организации. Чем выше значение данного показателя, тем выше эффективность использования средств собственников бизнеса, направленных в оборотные активы:

$$\mathrm{TWC} = \frac{\mathrm{NSV}}{\mathrm{AWC}}, \quad (6)$$

где NSV – чистая выручка от реализации за год,
AWC – средний рабочий капитал.

- длительность финансового цикла (DWC) показывает, за сколько дней средняя стоимость рабочего капитала переносится на стоимость реализованной продукции. Чем меньше данный показатель, тем выше эффективность использования рабочего капитала.

$$\mathrm{DWC} = \frac{\mathrm{AWC}}{\mathrm{NSV_d}} \quad (7)$$

Отслеживание изменений этих показателей представляется важной составляющей процесса управления рабочим капиталом.

Основные аспекты и инструменты управления рабочим капиталом. Философия WCM – максимально быстрое обращение денег. Смысл денежного обращения – быстрое их превращение в товар и наоборот, т. е. товар-деньги-товар. Задачу WCM можно сформулировать следующим образом: чтобы величина собственного оборотного капитала была оптимальной, предприятие должно так вести свою деятельность, чтобы денежные средства организации постоянно находились в обороте. Главная цель WCM – увеличить поток денежных средств, т. е. сократить финансовые средства компании, не являющиеся ликвидными, «замороженные». Иначе говоря, WCM борется с «омертвлением» капитала [6]. Чем меньше «омертвляются» финансовые ресурсы в активах, тем эффективнее они используются, быстрее оборачиваются и приносят предприятию новую прибыль.

В качестве важного элемента управления рабочим капиталом в контексте движения денежных средств можно рассмотреть стоимость рабочего капитала – ресурсы, инвестируемые предприятием в его краткосрочную деятельность.

Основные элементы стоимости рабочего капитала [24]:

1. Средства в пути;
2. Издержки обработки;
3. Цикл рабочего капитала.

Рассмотрим эти аспекты подробнее.

Денежные средства в пути (float, флоут) – это разница между остатком денежных средств, отражённым в текущем счёте фирмы и проходящим по банковским документам. Иными словами, это время, которое проходит между моментом, когда фирма-плательщик инициирует платёж, и моментом, когда средства доступны для использования фирмой-получателем [26]. Эта сумма денег временно недоступна для использования из-за разницы во времени обработки транзакций, она принадлежит предприятию, но на его расчётный счёт ещё не зачислена. Отличие от дебиторской задолженности в том, что флоут – это временная разница между моментами, когда деньги отправляются и когда они фактически поступают на счёт, а дебиторская задолженность – общий размер средств, которые должны предприятию.

Средства в пути могут оказать существенное влияние на денежный поток и ликвидность предприятия. Например, если предприятие получает платежи от потребителей, но ещё не производит расходы на оплату поставщикам, то у него будет положительный флоут, если оно уже произвело расходы, но ещё не получило оплату от потребителей, то у него будет отрицательный флоут. Высокий флоут означает задержку в обработке платежей, что может привести к более длительному циклу рабочего капитала, который будет рассмотрен далее. Если этот показатель низкий, это указывает на то, что денежные средства предприятия легко доступны, что может помочь улучшить общее финансовое состояние.

Предприятия могут управлять средствами в пути, внедряя эффективные процессы управления денежными средствами и внимательно отслеживая свои банковские счета для выявления любых расхождений или задержек в обработке.

Издержки обработки (processing costs) важны, так как каждая транзакция имеет затраты и влияет на рентабельность и на величину рабочего капитала. Эти затраты связаны с различными этапами деятельности предприятия, включая управление запасами, продажи и платежи – например, затраты, связанные с обработкой заказов, обработкой платежей и управлением дебиторской и кредиторской задолженностью, относятся к издержкам обработки.

Цикл рабочего капитала (working capital cycle, WCC) – это время, которое требуется предприятию для преобразования ресурсов в денежные средства. Иначе говоря, количество дней между покупкой товаров для производства продукции и получением денежного дохода от её продажи. Чем их меньше, тем быстрее предприятие может высвободить денежные средства, застрявшие в оборотном капитале. Если он слишком длинный, то капитал застревает в операционном цикле, не принося прибыли. Короткий цикл рабочего капитала указывает на способность предприятия быстро превращать ресурсы в денежные средства.

Циклом рабочего капитала моделируется то, как рабочий капитал перемещается по всему бизнесу. Предприятие вкладывает денежные средства в производство продукции (закупает сырьё, оплачивает труд работников и т. д.), после чего продаёт продукцию (в кредит или с незамедлительной оплатой), и денежные средства вновь поступают на его счёт. Простой цикл рабочего капитала может выглядеть так (рисунок 3).

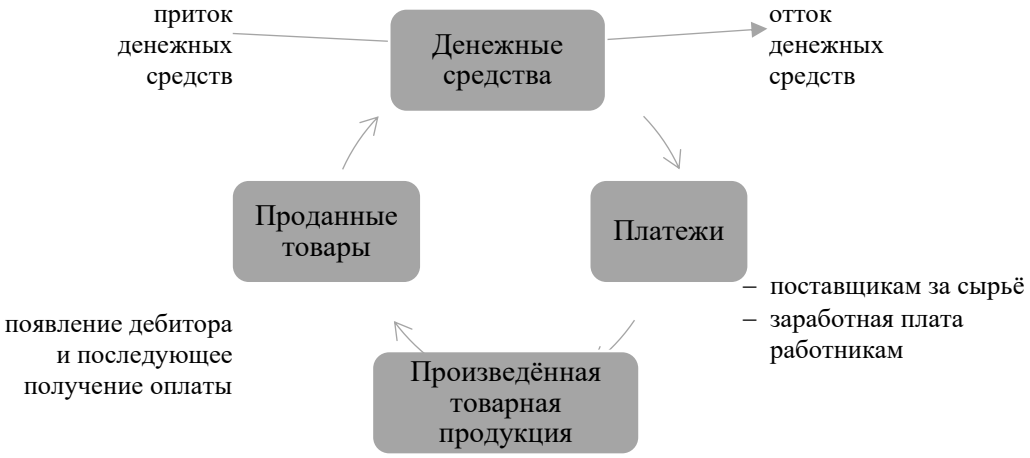


Рисунок 3 – Цикл рабочего капитала
Figure 3 – The cycle of working capital

Чтобы сократить цикл рабочего капитала, предприятия могут совершенствовать процессы взыскания дебиторской задолженности, сокращая сроки кредитования покупателей; придерживаться оптимального уровня запасов, договариваться о более выгодных условиях оплаты с поставщиками.

Три перечисленных элемента стоимости рабочего капитала тесно взаимосвязаны. Издержки обработки, включающие расходы, связанные с транзакциями и платежами, могут способствовать увеличению флоута. Более длительный флоут может увеличить цикл рабочего капитала, который отражает время, необходимое для преобразования инвестированного капитала в денежные средства. Понимание этих элементов и управление ими, в том числе в рамках управления рабочим капиталом, имеет решающее значение для финансового благополучия предприятия, так как они влияют на денежный поток и эффективность предприятия.

Выводы

В статье рассмотрены элементы и основные аспекты управления рабочим капиталом, факторы, влияющие на этот процесс, как он отражается на финансовом состоянии предприятия.

Рабочий капитал, представляя собой разницу между текущими активами и текущими обязательствами предприятия, является важнейшим индикатором финансовой устойчивости

предприятия и ключевым инструментом для оценки его финансового состояния. Он включает в себя денежные средства, запасы, дебиторскую и кредиторскую задолженность. Управление рабочим капиталом заключается в оптимизации этих компонентов, а также в грамотном управлении денежными средствами с целью обеспечения достаточного уровня ликвидности предприятия и минимизации рисков.

Управление рабочим капиталом позволяет предприятию достичь баланса между ликвидностью и рентабельностью. Оптимальный уровень рабочего капитала обеспечивает возможность выполнения текущих обязательств и инвестирования в развитие бизнеса, что является важным фактором для устойчивого роста предприятия.

Так как рабочий капитал напрямую связан с финансами предприятия, логично было бы предположить, что заниматься управлением рабочим капиталом следовало бы финансистам. Но лучшим решением было бы доверить это подразделению контроллинга, у которого есть доступ как к бухгалтерской, так и управленческой отчётности, а потому имеющему возможность видеть и оценивать обеспеченность компании собственными оборотными средствами, текущую ликвидность, соотношение собственных и заёмных средств и т. д.

Список источников / References

1. Григорян А. А., Григорян Г. А. Анализ и управление рабочим капиталом организации // Анализ и современные информационные технологии в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства: сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. РЭУ им. Г. В. Плеханова. Москва: Аудитор, 2016. С. 106-111. [Grigoryan, A. A., & Grigoryan, G. A. (2016). Analysis and Management of the Organization's Working Capital. In *Analysis and Modern Information Technologies in Ensuring the Economic Security of Business and the State* (pp. 106–111), Collection of Scientific Papers and Results of Joint Research Projects, Plekhanov Russian University of Economics. Moscow: Auditor. (In Russian)] EDN: VRJXFJ.

2. Клепциг Х. Ю., Фатер Х. Ю. Working Capital Management: золушка руководства предприятия? // Контроллинг. 2014. № 53. С. 3-8. [Klepzig, H. Yu., & Fater, H. Yu. (2014). Working Capital Management: The Cinderella of Enterprise Management? *Controlling, 53*, 3–8. (In Russian)] EDN: TIIOVT.

3. Барнгольц С. Б. Оборотные средства промышленности СССР. Москва: Финансы, 1965. 283 с. [Barngolts, S. B. (1965). *Current assets of the USSR industry*. Moscow: Finance. 283 p. (In Russian)].

4. Фалько С. Г. Управление оборотным и рабочим капиталом в России: история, современное состояние, перспективы // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 4. 2016. С. 90-97. [Falko, S. G. (2016). Management of working capital and working capital in Russia: history, current state, prospects. *Management and business administration*, *4*, 90–97. (In Russian)] EDN: XIMXPD.

5. Савицкая Г. В. О соотношении и алгоритмах расчёта показателей собственного оборотного капитала и чистого оборотного капитала // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 14(221). С. 30-35. [Savitskaya, G. V. (2011). On the ratio and algorithms for calculating indicators of own working capital and net working capital. *Economic analysis: theory and practice*, *14*(221), 30–35. (In Russian)] EDN: NDWMEZ.

6. Тимофеева Ю. Г. Рациональные соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности в деятельности производственного предприятия // Инновации в менеджменте. 2017. № 1(11). С. 72-79. [Timofeeva, Yu. G. (2017). Rational ratios of working capital, profitability and liquidity in the activities of a manufacturing enterprise. *Innovations in management*, *1*(11), 72–79. (In Russian)] EDN: YLNDAD.

7. Горфинкель В. Я., Швандар В. А. Экономика организаций (предприятий). Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 608 с. [Gorfinkel, V. Ya., & Shvandar, V. A. (2003). *Economics of organizations (enterprises)*. Moscow: UNITY-DANA. 608 p. (In Russian)].

8. Бочаров В. В., Леонтьев В. Е. Корпоративные финансы. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 592 с. [Bocharov, V. V., & Leontiev, V. E. (2004). *Corporate Finance*. St. Petersburg: Peter. 592 p. (In Russian)].

9. Азимина Е. В. Управление эффективностью бизнеса. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 78 с. [Azimina, E. V. (2016). *Business efficiency management*. Saint-Petersburg: UNECON Publishing House. 78 p. (In Russian)].

10. Tennent, J. (2012). *Guide to Cash Management: How to avoid a business credit crunch*. John Wiley & Sons. T. 109.

11. Preve Lorenzo, A. (2010). *Working capital management. Lorenzo Preve and Virginia Sarria-Allende*. Oxford University Press, USA. 176 p.

12. Фатер Х., Бейл Е., Клепциг Х. Ю., Лосбихлер Х., Мессельхойзер М., Фалько С. Управление рабочим капиталом: руководство по эффективной оптимизации запасов, дебиторской и кредиторской задолженности // Москва: НП «Объединение контроллеров», 2016. 93 с. [Fater, H., Bale, E., Klepzig, H. Yu., Losbichler, H., Messelhoiser, M., & Falco, S. (2016). *Working Capital Management: A Guide to Efficiently Optimizing Inventory, Accounts Receivable, and Accounts Payable*. Moscow: Association of Controllers. 93 p. (In Russian)] EDN: YUMNBJ.

13. Тимофеева Ю. Г. Управление дебиторской задолженностью как часть управления рабочим капиталом предприятия // Десятые Чарновские чтения: сборник трудов X Всероссийской научной конференции по организации производства, Москва, 04–05 декабря 2020 года. Москва: Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров», 2021. С. 191-200. [Timofeeva, Yu. G. (2021). Accounts receivable management as part of enterprise working capital management. In *The tenth Charnov readings* (pp. 191–200), Proceedings of the X All-Russian Scientific Conference on the organization of production (December, 04–05, 2020), Moscow. Moscow: Non-profit partnership "Association of Controllers". (In Russian)] EDN: YYMIMZ.

14. Геиева Л. А., Ахмадова М. С. Основные направления совершенствования управления оборотным капиталом организации // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXVII Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 октября 2019 года. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2019. С. 93-95. [Geieva, L. A., & Akhmadova, M. S. (2019). The main directions of improving the organization's working capital management. In *Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations* (pp. 93–95), Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference (October, 15, 2019), Penza. Penza: "Science and Enlightenment" (IP Gulyaev, G. Yu.). (In Russian)] EDN: XANIYG.

15. Мкртумян Н. В. Уменьшение уровня риска ликвидности на основе использования основных методов управления оборотным капиталом // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 2(30). С. 66-71. [Mkrtumyan, N. V. (2014). Reducing the level of liquidity risk based on the use of basic working capital management methods. *Problems of Economics and management*, *2*(30), 66–71. (In Russian)] EDN: RVOVJR.

16. Волков С. И., Демидова А. В. Характеристика резервов увеличения прибыли и повышения финансовых результатов // Проблемы организации учёта и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Е. Ю. Меркулова. 2017. С. 5-13. [Volkov, S. I., & Demidova, A. V. (2017). Characteristics of reserves for increasing profits and increasing financial results. In *Problems of accounting and analysis of financial and economic activities of enterprises* (pp. 5–13), Proceedings of the All-Russian Scientific and practical Conference. The responsible editor is E. Y. Merkulova. (In Russian)] EDN: YKFBNL.

17. Гафурова А. Я., Хуснутдинов Р. И. Факторинг как инструмент повышения эффективности использования рабочего капитала // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 122-126. [Gafurova, A. Ya., & Khusnutdinov, R. I. (2024). Factoring as a tool to increase the efficiency of using working capital. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *3*(62), 122–126. (In Russian)] EDN: BWXYVA.

18. Меркулова Е. Ю., Ширшов С. С. Управление оборотным капиталом предприятия // Экономика предприятия: проблемы теории и практики: материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Тамбов, 20-21 февраля 2018 года. Тамбов: Тамбовская региональная общественная организация «Общество содействия образованию и просвещению "Бизнес–Наука–Общество"», 2018. С. 222-234. [Merkulova, E. Yu., & Shirshov, S. S. (2018). Management of the company's working capital. In *Enterprise economics: problems of theory and practice* (pp. 222–234), Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference (February, 20–21, 2018), Tambov.

Tambov Regional Public Organization "Society for the Promotion of Education and Enlightenment "Business Science Society". (In Russian)] EDN: YOJBKP.

19. Жиляков Д. И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания). Москва: КНОРУС, 2012. 368 с. [Zhilyakov, D. I. (2012). *Financial and economic analysis (enterprise, bank, insurance company)*. Moscow: KNORUS. 368 p. (In Russian)].

20. Долгих М. А., Юзвович Л. И. Управление оборотным капиталом компании в условиях цифровой трансформации экономики // Экономическая безопасность страны, регионов, организаций различных видов деятельности: Материалы V Всероссийского форума в Тюмени по экономической безопасности, Тюмень, 24-27 апреля 2024 года. Тюмень: ТюмГУ-Press, 2024. С. 363-367. [Dolgikh, M. A., & Yuzvovich, L. I. (2024). Working capital management of a company in the context of digital transformation of the economy. In *Economic security of the country, regions, organizations of various types of activities* (pp. 363–367), Proceedings of the V All-Russian Forum in Tyumen on Economic Security (April, 24–27, 2024). Tyumen: University of Tyumen-Press. (In Russian)] EDN: HCKGSX.

21. Зайцева О. П., Букенов Д. Р. Методика оценки эффективности управления оборотным капиталом в коммерческих организациях // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 12. С. 909-915. [Zaitseva, O. P., & Bukenov, D. R. (2021). Methodology for assessing the effectiveness of working capital management in commercial organizations. *Actual issues of modern economics*, *12*, 909–915. (In Russian)] EDN: UVFCDW.

22. Измалкова С. А., Журман Н. В., Морозова О. И. [и др.]. Экономический анализ. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия. Орёл: ФГОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК», 2011. 261 с. [Izalkova, S. A., Zhurman, N. V., Morozova, O. I. [et al.]. (2011). *Economic Analysis. Financial and Economic Analysis of Enterprise Activities.* Oryol: State University – Education-Science-Production Complex. 261 p. (In Russian)].

23. Jose, M. L., Lancaster, C., & Stevens, J. L. (1996). Corporate return and cash conversion cycles. *Journal of Economics and Finance*, *20*, 33–46. https://doi.org/10.1007/bf02920497.

24. Sagner, James S. (2014). *Working capital management: application and cases*. Wiley. 288 p. ISBN: 978-1-118-93384-8.

25. Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance and Accounting*, *30*, 573–587. https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008.

26. Booth, L., Cleary, W. S., & Rakita, I. (2020). *Introduction to corporate finance*. John Wiley & Sons. 816 p. ISBN: 978-1-119-56158-3.

Информация об авторе
Ю. Г. Тимофеева – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и организация производства»; SPIN-код: 6303-5786; AuthorID: 702469.

Information about the author
Yu. G. Timofeeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production; SPIN-code: 6303-5786; AuthorID: 702469.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.10.2025; одобрена после рецензирования 20.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 29.10.2025; approved after reviewing 20.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 67-76.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115): 67-76.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 005.32:004.67 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: M12, M15, O33, J24
EDN: TOQIBP

ВЛИЯНИЕ АНАЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Кристина Анатольевна Удовиченко
Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия,
kudovichenko_mvd21@mail.ru, https://orcid.org/0009-0007-8320-6790

Аннотация. **Проблема.** Цифровая трансформация организаций требует пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом, основанных преимущественно на интуиции и экспертном опыте руководителей. Существующий разрыв между накопленными объёмами кадровых данных и неспособностью менеджеров трансформировать их в обоснованные управленческие решения приводит к снижению эффективности процессов управления человеческими ресурсами. Дополнительными барьерами выступают фрагментированность данных, низкий уровень цифровой зрелости компаний и недостаточная готовность руководителей к внедрению доказательного подхода в управлении. **Методология.** Исследование проведено в рамках интеграции теории управления человеческими ресурсами, концепции управления на основе данных и методологии аналитики персонала (people analytics). Применён комплексный подход, включающий системный, процессный и компетентностный анализ. Эмпирическую базу составили результаты вторичного анализа кейсов внедрения people analytics в российских и зарубежных компаниях, данные отраслевых отчётов, а также материалы полуструктурированных интервью с менеджерами по персоналу и руководителями подразделений. **Результаты исследования.** Выявлены ключевые направления использования аналитики: прогнозирование рисков текучести кадров, повышение эффективности подбора и обучения персонала, оптимизация затрат на труд, рост организационной результативности. Установлено, что наибольший эффект достигается при переходе к проактивному управлению, где аналитические модели дополняют, а не заменяют управленческую интуицию. Определены специфические барьеры внедрения: для российских компаний критическими являются кадровые и инфраструктурные ограничения, для зарубежных – этические и регуляторные вызовы, связанные с защитой персональных данных. **Практическое применение.** Результаты исследования могут быть использованы организациями при разработке систем аналитики персонала и формировании цифровых стратегий управления человеческими ресурсами. Предложенная классификация позволяет диагностировать уровень готовности компании к внедрению people analytics и разрабатывать адресные дорожные карты. Материалы применимы в программах подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов по управлению персоналом, ориентированных на развитие компетенций в области принятия решений на основе данных.

Ключевые слова: аналитика персонала, управленческие решения, цифровая трансформация, оптимизация кадровых процессов, организационная эффективность, управление человеческими ресурсами, цифровые технологии в менеджменте

Для цитирования: Удовиченко К. А. Влияние аналитики персонала на эффективность управленческих решений в условиях цифровой трансформации организаций // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 67-76. EDN: TOQIBP.

© Удовиченко К.А., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

THE IMPACT OF PEOPLE ANALYTICS ON THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DIGITAL TRANSFORMATION

Kristina A. Udovichenko
Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia,
kudovichenko_mvd21@mail.ru, https://orcid.org/0009-0007-8320-6790

Abstract. **Problem.** The digital transformation of organizations necessitates a re-evaluation of traditional human resource management approaches, which are predominantly based on managerial intuition and expert experience. The existing gap between accumulated Human resources (HR) data volumes and managers' inability to transform this data into informed management decisions leads to a decrease in the effectiveness of human resource management processes. Additional barriers include data fragmentation, low levels of corporate digital maturity, and insufficient readiness of managers to adopt an evidence-based approach to management. **Methodology.** The research was conducted within the framework of integrating human resource management theory, the concept of data-driven management, and the methodology of people analytics. A comprehensive approach was employed, including systemic, process, and competency analysis. The empirical basis comprised the results of a secondary analysis of people analytics implementation cases in Russian and international companies, data from industry reports, and materials from semi-structured interviews with HR managers and department heads. **Research Results.** Key areas of analytics application were identified: forecasting employee turnover risks, enhancing the effectiveness of recruitment and training, optimizing labor costs, and increasing organizational performance. It was established that the greatest effect is achieved by transitioning to proactive management, where analytical models complement, rather than replace, managerial intuition. Specific implementation barriers were identified: for Russian companies, critical limitations are human resources and infrastructure constraints, while for international companies, ethical and regulatory challenges related to personal data protection are paramount. **Practical application.** The research results can be used by organizations in developing people analytics systems and formulating digital HR management strategies. The proposed classification allows for assessing a company's level of readiness for people analytics implementation and developing targeted roadmaps. The materials are applicable in training and professional development programs for managers and HR specialists focused on developing competencies in data-driven decision-making.

Keywords: people analytics, management decisions, digital transformation, HR process optimization, organizational effectiveness, HR management, digital technologies in management

For citation: Udovichenko, K. A. (2026). The impact of people analytics on the effectiveness of management decisions in the context of organizational digital transformation. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 67–76. (In Russian). EDN: TOQIBP.

Введение

Современный этап развития менеджмента характеризуется беспрецедентным ростом объёма данных, доступных для принятия управленческих решений. Цифровая трансформация затронула все функциональные области бизнеса, и управление человеческими ресурсами не стало исключением. Внедрение корпоративных информационных систем, платформ для управления талантами, инструментов для оценки вовлечённости и производительности привело к накоплению значительных массивов данных о сотрудниках. Однако, несмотря на стремительное развитие технологий анализа данных и возрастающий интерес организаций к цифровым инструментам управления персоналом, внедрение аналитики персонала (people analytics) в корпоративную практику сопровождается рядом трудностей, которые затрагивают как методологическую, так и организационно-культурную составляющие менеджмента.

© Udovichenko, K.A., 2026

Ключевая проблема заключается в том, что компании, обладающие значительным объёмом данных о сотрудниках, зачастую не могут превратить эти данные в структурированные знания, позволяющие руководителям выстраивать более обоснованные управленческие стратегии. Это связано как с недостаточной зрелостью внутренних аналитических процессов, так и с ограниченным пониманием менеджерами того, каким образом аналитические модели могут быть интегрированы в принятие решений, традиционно основанное на экспертных оценках и интуитивном опыте [1-2]. Возникает парадокс «богатых данных, но бедной информации»: количественные показатели существуют, но отсутствуют механизмы их качественной интерпретации и превращения в действенные инсайты.

Дополнительным фактором, осложняющим использование аналитики персонала, выступает фрагментированность кадровых данных, возникающая из-за применения различных программных систем, отсутствия единых стандартов сбора информации и высокой зависимости качества данных от дисциплины сотрудников, участвующих в их формировании. Данные часто хранятся в изолированных «силосах» (silos), принадлежащих разным департаментам (HR, IT, финансы, производство), что препятствует созданию целостной картины. Вследствие этого аналитические выводы оказываются неполными или неточными, что снижает доверие руководителей к аналитике персонала и ограничивает применение аналитических результатов при оценке персонала, планировании обучения, прогнозировании текучести или формировании кадрового резерва.

Существенную проблему представляет и то, что внедрение аналитики персонала изменяет саму логику управленческой деятельности. Менеджеры вынуждены адаптироваться к новой роли, в которой субъективная интерпретация событий уступает место доказательному подходу (evidence-based management). Подобная трансформация требует иного типа компетенций, включая способность взаимодействовать с дата-аналитиками, понимать базовые статистические модели и корректно интерпретировать результаты машинного обучения, избегая ошибок, связанных с корреляцией и причинно-следственными связями. Однако многие компании вводят аналитику персонала без предварительной подготовки руководителей, что приводит к отторжению технологии, формированию организационного сопротивления и, как следствие, снижению эффективности внедрения [3-5].

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления разрыва между технологическим потенциалом аналитики персонала и реальной управленческой практикой. Требуется не просто констатация факта использования данных, но и глубокое понимание механизмов, с помощью которых аналитика трансформируется в управленческое знание и влияет на качество решений.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в выявлении условий эффективного применения аналитики персонала в корпоративной практике, а также в определении того, каким образом использование данных о персонале влияет на качество управленческих решений, связанных с оценкой результативности, прогнозированием поведения сотрудников, оптимизацией кадровых процессов и повышением организационной эффективности. Для достижения этой цели необходимо не только изучить существующие примеры внедрения аналитики персонала и сопоставить их с реальными управленческими потребностями компаний, но и определить факторы, которые обеспечивают преобразование данных в управленческое знание, способное поддерживать стратегические и операционные решения.

Методы исследования

Для реализации поставленной цели применялся комплекс методов, позволяющий сочетать аналитический, сравнительный и эмпирический подходы к изучаемой проблеме. На теоретическом уровне использовались методы анализа и синтетического обобщения научных публикаций, посвящённых цифровой трансформации управления персоналом, статистическому моделированию поведения сотрудников и внедрению аналитики персонала в организационную практику. Это позволило сформировать концептуальную рамку исследования и выявить основные направления, в которых технологии анализа кадровых данных оказывают наиболее значимое влияние на менеджмент.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования показали, что успешность внедрения аналитики персонала определяется комплексом взаимосвязанных факторов, которые можно объединить в несколько групп. Технологические факторы, такие как наличие современных платформ, безусловно, важны, но организационные и поведенческие барьеры зачастую оказываются не менее, а иногда и более значимыми. Это подтверждает необходимость системного подхода к внедрению данного инструмента [6], учитывающего не только «железо» и «софт», но и «humanware» – человеческий фактор на всех уровнях.

Практически во всех исследуемых компаниях наблюдалась проблема фрагментированности кадровых данных, которая проявлялась в разрозненности источников информации, использовании устаревших систем и отсутствии единого подхода к структурированию данных. Компании, сумевшие создать централизованное хранилище данных о персонале и внедрить регламенты их ведения, демонстрировали более высокую эффективность аналитических моделей и большую готовность руководителей опираться на аналитику персонала при принятии решений [7-9].

Отмечено, что даже при внедрении продвинутых методов анализа (например, моделей машинного обучения для прогнозирования текучести или оценки риска профессионального выгорания) качество выводов напрямую зависело от полноты и точности исходных данных, что подтверждает актуальность проблемы стандартизации кадровой информации.

Компании, которые успешно интегрировали аналитику персонала в управленческий процесс, отмечали ряд положительных эффектов, включая:

повышение точности прогнозов по текучести персонала и сокращение расходов на подбор;

улучшение качества планирования корпоративного обучения за счёт выявления групп сотрудников с наиболее высоким потенциалом роста;

более точное определение факторов вовлечённости сотрудников и раннее выявление рисков эмоционального выгорания;

повышение обоснованности решений о продвижении сотрудников за счёт анализа реальных поведенческих и результативных индикаторов [10-12].

Руководители подразделений указывали, что аналитические модели становятся важным инструментом при распределении нагрузок, определении оптимального размера команды, мониторинге производительности и формировании компетентностных профилей.

Интервью с менеджерами высветили, что одним из главных барьеров внедрения аналитики персонала является низкая готовность руководителей менять устоявшиеся подходы к управлению. В тех компаниях, где существовала культура принятия решений на основе данных, внедрение аналитики персонала происходило гораздо быстрее, а результаты использования аналитики воспринимались как объективный ориентир, а не как альтернативное мнение, конкурирующее с интуицией.

Кроме того, было выявлено, что руководители, обладающие базовыми знаниями о статистике и принципах работы моделей машинного обучения, демонстрировали более высокое доверие к аналитическим выводам. Напротив, отсутствие таких компетенций провоцировало сопротивление и недоверие к аналитике персонала, даже если модели показывали высокую точность.

Исследование показало, что успешные компании придерживаются следующих практик:

создание межфункциональных команд, объединяющих человеческие ресурсы;

информационные технологии и аналитиков: объединение специалистов по управлению персоналом (HR), информационным технологиям (IT) и аналитиков данных (Data Scientists). HR-специалисты задают контекст и ставят правильные бизнес-вопросы, IT-специалисты обеспечивают доступ к данным и инфраструктуру, а аналитики строят модели;

выделение отдельного подразделения или роли лидера по аналитике персонала, ответственного за внедрение аналитических решений: назначение лидера (Head of People Analytics), ответственного за стратегию, внедрение аналитических решений и коммуникацию результатов с высшим руководством. Это подчёркивает стратегическую важность инициативы;

интеграция аналитики персонала в ключевые HR (Human Resourses)-процессы, включая подбор, обучение, оценку, мотивацию и управление карьерными траекториями: аналитика не должна быть отдельным отчётом «для галочки». Она встраивается непосредственно в контур управления: при подборе (модели успеха кандидата), при обучении

(рекомендательные системы по курсам), при оценке (калибровка оценок на основе данных), при мотивации (анализ эффективности систем премирования), при управлении карьерными траекториями (выявление сотрудников с высоким потенциалом);

регулярная оценка эффективности аналитических моделей и корректировка методик в зависимости от изменения стратегических приоритетов компании: аналитические модели не являются статичными. Успешные компании постоянно мониторят их точность (например, сравнивая прогнозируемую текучесть с фактической) и корректируют методики в зависимости от изменения стратегических приоритетов или бизнес-условий [13-15].

Компании, игнорирующие эти элементы, сталкивались с тем, что аналитика персонала превращалась в разрозненный набор инструментов, не оказывающих существенного влияния на реальные управленческие решения.

Внедрение аналитики персонала в практику корпоративного управления представляет собой сложный, многоэтапный и междисциплинарный процесс, эффективность которого определяется не только доступностью технологий анализа данных, но и качеством организационных условий, обеспечивающих их применение. Основной вывод заключается в том, что аналитика персонала становится реальным инструментом повышения качества управленческих решений лишь тогда, когда компания располагает структурированными, стандартизованными и регулярно обновляемыми HR-данными, а также демонстрирует готовность перестраивать внутренние процессы в соответствии с принципами аналитического управления [16-18].

Поскольку традиционные методы оценки персонала уже не обеспечивают необходимый уровень точности, использование аналитических моделей, основанных на обработке больших данных, формирует новые подходы к интерпретации трудового поведения и выработке решений стратегического характера.

В ходе анализа была уточнена и расширена функциональная роль аналитики персонала в современных организациях (таблица 1). Аналитика перестаёт быть просто инструментом отчётности и становится двигателем проактивного управления.

Таблица 1– Основные функции аналитики персонала в современных организациях
Table 1– Key functions of People Analytics in modern organizations

Функция	Содержание	Значимость для управления
Диагностика HR-процессов	Анализ эффективности подбора, адаптации, развития и удержания персонала	Позволяет выявлять узкие места в HR-цикле и снижать издержки
Прогнозирование поведения сотрудников	Построение моделей текучести, вовлечённости, карьерной динамики	Обеспечивает своевременное принятие профилактических мер
Анализ коммуникаций	Исследование структур взаимодействия и информационных потоков	Уточняет характер групповой динамики и выявляет скрытые барьеры
Оценка потенциала	Выявление сотрудников с высоким уровнем профессиональных перспектив	Поддерживает реализацию программ управления талантами

Благодаря этим функциям компании, успешно интегрировавшие аналитику персонала, переходят к проактивному типу управления, при котором решения принимаются не только на основе ретроспективного анализа (что случилось?), но и в режиме раннего обнаружения рисков и возможностей (что может случиться? и что нам сделать?). Аналитика персонала помогает:

выявлять угрозы снижения вовлечённости и риски выгорания задолго до их критического проявления;

прогнозировать текучесть с учётом сложных поведенческих факторов, а не только компенсации и стажа;

оптимизировать нагрузку и роли сотрудников на основе анализа их сильных сторон и загрузки;

объективировать решения о найме, развитии и ротации, снижая влияние неосознанных предубеждений (biases).

Исследование выявило существенные различия в контексте внедрения аналитики персонала в России и за рубежом. Российские компании сталкиваются прежде всего

с кадровыми и инфраструктурными проблемами: острая нехватка квалифицированных специалистов по аналитике персонала (HR-аналитиков, умеющих работать с данными и понимать HR-контекст), низкая готовность менеджеров среднего и высшего звена к переходу на доказательный подход, слабая межфункциональная интеграция (HR и IT существуют параллельно). Зачастую инициатива исходит от энтузиастов и разбивается о корпоративные «силосы».

Зарубежные компании, напротив, часто отмечают барьеры иного порядка – этического и регуляторного характера. В условиях строгого законодательства о защите персональных данных (GDPR в Европе, CCPA в Калифорнии) и высоких требований общества к прозрачности алгоритмов, на первый план выходят вопросы этичности сбора данных, объяснимости моделей («право на объяснение») и недопущения дискриминации алгоритмов. В фокусе внимания – как использовать данные, не нарушая приватность сотрудников и не создавая предвзятых систем [11-12].

Обобщая полученные данные, была разработана и уточнена система факторов успешной интеграции аналитики персонала (таблица 2). Данная классификация демонстрирует многогранность процесса и необходимость комплексного воздействия на все группы факторов для достижения устойчивого результата.

Таблица 2 – Система факторов успешной интеграции аналитики персонала
Table 2 – System of factors for successful integration of People Analytics

Группа факторов	Подфакторы	Проявления	Управленческие эффекты
Качество данных	Полнота, точность, актуальность	Высокая дисциплина ввода данных на всех этапах; наличие единых регламентов и стандартов (методологии) сбора; проведение регулярного аудита данных	Рост точности и надёжности прогнозов; снижение количества ошибочных управленческих решений, принятых на основе некорректных данных
Инфраструктура	Наличие современных систем (HRIS, ERP), платформ для хранения и обработки данных, инструментов визуализации (BI-системы)	Автоматизация сбора данных; создание централизованного хранилища (Data Warehouse); консолидация данных из разрозненных источников	Быстрый и удобный доступ к аналитическим отчётам и дашбордам для руководителей всех уровней; возможность самообслуживания
Технологичность	Применение адекватных бизнес-задачам методов анализа: от описательной статистики до предиктивных моделей и ИИ	Гибкость аналитических решений, возможность их масштабирования и адаптации под меняющиеся задачи; наличие экспертизы в продвинутых методах анализа	Расширение сферы применения People Analytics; решение сложных, нетривиальных задач, недоступных традиционным методам
Компетенции руководителей	Наличие аналитического мышления, базовое понимание статистики, умение интерпретировать данные и ставить задачи аналитикам	Способность формулировать проверяемые гипотезы, задавать правильные вопросы, отделять корреляцию от причинности, доверять данным, но сохранять здоровый скептицизм	Формируется высокое доверие к аналитике, снижается субъективность и влияние интуиции там, где она неэффективна; повышается качество диалога между бизнесом и аналитиками
Организационная культура	Ориентация на прозрачность, инновационность, поощрение экспериментов и принятие решений на основе фактов	Отказ от чисто интуитивных решений в пользу доказательного подхода; готовность учиться на ошибках; поощрение инициатив по использованию данных	Рост обоснованности HR-стратегий; восприятие аналитики как помощника, а не угрозы; ускорение внедрения изменений

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Группа факторов	Подфакторы	Проявления	Управленческие эффекты
Правовые факторы	Соблюдение законодательства о персональных данных; разработка внутренних политик этичного использования алгоритмов	Соответствие требованиям регуляторов; обеспечение прозрачности алгоритмов для сотрудников; недопущение дискриминации	Снижение юридических и репутационных рисков; рост доверия сотрудников к аналитическим системам, их готовность делиться данными
Межфункциональная интеграция	Эффективное взаимодействие и совместная работа HR, IT и аналитических подразделений	Создание кросс-функциональных команд; проведение совместных стратегических сессий; наличие общих KPI	Глубокая интеграция People Analytics в ключевые бизнес-процессы, а не создание отчётов «для галочки»
Управление изменениями	Системная работа с сопротивлением, обучение сотрудников и руководителей, коммуникация успехов	Проведение тренингов, семинаров; демонстрация «быстрых побед» (quick wins) от внедрения аналитики; создание сети «агентов изменений»	Снижение сопротивления нововведениям; успешное и устойчивое внедрение технологий и методик

Компании, достигшие высокой степени интеграции по большинству из перечисленных факторов, добиваются существенных улучшений: в прогнозировании текучести персонала (точность прогнозов достигает 85-90 %), повышении эффективности подбора (снижение стоимости и времени подбора при одновременном росте качества кандидатов), оптимизации внутренних коммуникаций и формировании кадрового резерва.

Важно подчеркнуть, что наибольший эффект достигается в тех организациях, где аналитические модели служат не заменой управленческой интуиции и опыту, а их рациональным дополнением и инструментом проверки гипотез. Это позволяет снизить неопределённость и повысить прозрачность решений. Наличие механизмов обратной связи между аналитическими подразделениями и руководителями, а также системная работа над повышением качества данных и компетенций, способствует укреплению доверия к аналитическим моделям и снижает риск сопротивления со стороны персонала [23].

Применение аналитики персонала приводит к фундаментальному сдвигу: управленческие решения постепенно смещаются от интуитивного характера к доказательному, опирающемуся на комплекс данных, включающих поведенческие индикаторы, результаты оценки труда и характеристики командных взаимодействий (таблица 3).

Таблица 3 – Влияние аналитики персонала на качество управленческих решений
Table 3 –The Impact of People Analytics on the Quality of Management Decisions

Направление воздействия	Характер улучшений	Организационный эффект
Обоснованность решений	Повышение точности выбора кадровых мер	Снижение рисков ошибочных управленческих действий
Превентивное управление	Возможность прогнозировать проблемы до их проявления	Уменьшение текучести, оптимизация мотивационных систем
Эффективность командной работы	Анализ взаимодействий и распределения ролей	Повышение продуктивности и инновационной активности
Стратегическое развитие	Выявление долгосрочных кадровых трендов	Повышение продуктивности и инновационной активности

Данные аналитических систем позволяют не только объяснять прошлое, но и прогнозировать последствия управленческих воздействий. Это особенно важно в условиях высокой

изменчивости внешней среды (VUCA-мира), когда своевременность и обоснованность решения становятся критическими факторами организационной устойчивости.

Важным следствием внедрения аналитики персонала является трансформация процессов стратегического планирования. Аналитические модели дают возможность выявлять долгосрочные тенденции, которые невозможно обнаружить при использовании традиционных подходов. Например, прогнозирование динамики компетенций (skills foresight) позволяет определить, какие навыки станут ключевыми в ближайшие годы, какие категории сотрудников обладают наибольшим потенциалом к их освоению, и где существует критический дефицит. Это обеспечивает согласование стратегий развития человеческого капитала с целями организационной цифровизации и долгосрочной стратегией бизнеса [24-25].

Вместе с тем внедрение аналитики персонала требует высокой степени организационной зрелости, поскольку интерпретация аналитических моделей предполагает наличие у руководителей компетенций в области статистики, анализа данных и цифровой грамотности. Недостаточная подготовка управленческого состава способна привести к ошибочным выводам, что нивелирует потенциальные преимущества внедрения аналитики персонала. Более того, на фоне роста объёмов данных усиливается необходимость разработки нормативно-этических механизмов, регулирующих использование персональной информации сотрудников, поскольку уровень доверия к аналитическим системам напрямую влияет на их эффективность [26].

Отдельного внимания также заслуживает то, что компании, внедряющие аналитику персонала без предварительной подготовки руководителей и сотрудников, сталкиваются с организационным сопротивлением, фрагментированностью данных, снижением точности моделей и недостаточной интеграцией аналитических решений в бизнес-процессы. Это подтверждает необходимость целенаправленного развития аналитической культуры, включающей обучение менеджеров статистическим методам, инструментам визуализации данных и основам интерпретации результатов машинного обучения. Без формирования таких компетенций аналитики персонала остаётся технологической инициативой, не оказывающей системного эффекта.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать ряд обобщающих выводов, имеющих как теоретическую, так и практическую значимость.

Во-первых, подтверждено, что внедрение аналитики персонала в практику корпоративного управления представляет собой сложный, многоэтапный и междисциплинарный процесс. Его эффективность определяется не столько доступностью передовых технологий анализа данных, сколько комплексом организационных условий, обеспечивающих их продуктивное применение. Ключевой вывод заключается в том, что аналитика персонала становится реальным инструментом повышения качества управленческих решений лишь тогда, когда компания располагает не только структурированными, стандартизованными и регулярно обновляемыми HR-данными, но и демонстрирует готовность перестраивать внутренние процессы и культуру в соответствии с принципами доказательного управления [16-18].

Во-вторых, поскольку традиционные методы оценки персонала, основанные на экспертных оценках и интуиции, уже не обеспечивают необходимый уровень точности и объективности в динамичной среде, использование аналитических моделей, базирующихся на обработке больших данных, формирует принципиально новые подходы к интерпретации трудового поведения и выработке решений стратегического характера. Аналитика позволяет увидеть скрытые закономерности, которые недоступны человеческому восприятию при обработке больших массивов информации.

В-третьих, аналитика персонала может стать ключевым элементом цифровой трансформации управления персоналом и драйвером организационной эффективности лишь при условии, что компании обеспечивают одновременно три критически важных компонента:

высокий уровень цифровой зрелости и наличие централизованной инфраструктуры данных;

развитие компетенций руководителей в области аналитического мышления и интерпретации данных;

сознательное формирование организационной культуры, основанной на фактах и доверии к данным.

Практическая ценность исследования заключается в том, что выявленные закономерности, классификация факторов успеха и барьеров, а также разработанные рекомендации могут быть использованы организациями для разработки реалистичных дорожных карт внедрения аналитики персонала. Это позволит повысить обоснованность и эффективность управленческих решений, минимизировать кадровые риски и создать прочные условия для устойчивого развития компании в условиях усиливающейся конкурентной среды и турбулентности внешних рынков.

Список источников / References

1. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, *26*(1), 1–11. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090.

2. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699.

3. Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics – A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, *43*, 224–247. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002.

4. Minbaeva, D. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. (2018). *Human Resource Management*, *57*(3), 701–713. https://doi.org/10.1002/hrm.21848.

5. Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, *57*(3), 685–700. https://doi.org/10.1002/hrm.21850.

6. Van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *4*(2), 127–132. https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0013.

7. Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *32*(2). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795.

8. Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J., & Zou, Y. (2024). Determinants of effective HR analytics implementation: An In-Depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of Business Research*, *170*, Article 114312. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312.

9. Wirges, F., & Neyer, A.-K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. *Review of Managerial Science*, *17*, 2077–2108. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0.

10. Espegren, Y., & Hugosson, M. (2025). HR analytics-as-practice: a systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *12*(5), 83–111. https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345.

11. Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, *160*(2), 377–392. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w.

12. Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M.-K. (2020). Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. *Information and Organization*, *30*(2). https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100301.

13. Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *Information Systems Journal*, *31*(3), 410–435. https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213.

14. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(1). https://doi.org/10.1177/2397002220921131.

15. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*, 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296.

16. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 98–131. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672.

17. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

18. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, *37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

19. Di Prima, C., Cepel, M., Kotaskova, A., & Ferrariset, A. (2024). Help me help you: How HR analytics forecasts foster organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, *206*, Article 123540. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123540.

20. Bottesch, S., Schwenke, C., Förster, M., & Klier, M. (2025). Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda from an information systems perspective. *Electron Markets*, *35*(1), Article 106. https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3.

21. Belizón, M. J., Majarín, D., & Aguado, D. (2024). Human resources analytics in practice: a knowledge discovery process. *European management review: EMR*, *21*(3), 659–677. https://doi.org/10.1111/emre.12605.

22. Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, *32*(4), 729–742. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433.

23. Александрова Н. А., Гордиевская П. С. HR-аналитика: современные цифровые технологии управления персоналом, проблемы и способы их решений // Проблемы управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 01 марта 2022 года. Выпуск 1(245). Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2022. С. 16-19. [Aleksandrova, N. A., & Gordievskaya, P. S. (2022). HR Analytics: Modern Digital Technologies of Human Resources Management, Problems and Solutions. In *Problems of Human Resources Management in the Context of Digital Transformation* (pp. 16–19), Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference (March, 01, 2022), Yekaterinburg, *1*(245). Yekaterinburg: Ural State University of Railway Transport. (In Russian)] EDN: PVSYHE.

24. Трофимова Н. Н. HR-аналитика и цифровизация: новые тренды в управлении персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12, № 2(155). С. 136-142. [Trofimova, N. N. (2025). HR Analytics and Digitalization: New Trends in Human Resource Management. *Economics and Management: Problems and Solutions*, *12*(2-155), 136–142. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.02.12.021.

25. Нургалиев А. А. Анализ HR-аналитики как инструмента повышения эффективности управления персоналом // Вестник науки. 2025. Т. 2, № 4(85). С. 76-84. [Nurgaliev, A. A. (2025). Analysis of HR Analytics as a Tool for Improving the Efficiency of Human Resource Management. *Bulletin of Science*, *2*(4-85), 76–84. (In Russian)] EDN: ZYTTTR.

26. Казанбиева А. Х., Сальникова Е. А. Моделирование процессов в HR: подходы и инструменты // Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 1024-1030. [Kazanbieva, A. Kh., & Salnikova, E. A. (2025). Modeling Processes in HR: Approaches and Tools. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *2*(67), 1024–1030. (In Russian)] EDN: LGPCRE.

Информация об авторе
К. А. Удовиченко – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности.

Information about the author
K. A. Udovichenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.11.2025; одобрена после рецензирования 04.02.2026; принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 26.11.2025; approved after reviewing 04.02.2026; accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 77-95.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):77-95.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 332.12
JEL: H70, H73
EDN: XYNVTB

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕФОРМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОСОВО И СЕРБИИ

Юлия Михайловна Большакова
Государственная научно-техническая библиотека России, Москва, Россия,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия,
project.edu.2024@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-5951-416X

Аннотация. **Проблема.** В условиях европейской интеграции страны Западных Балкан сталкиваются с проблемой разрыва между формальным импортом институтов и стандартов Европейского союза и их реальной административной эффективностью. Особую сложность представляет сравнительный анализ реформ управления в государствах с разным политическим статусом (признанная Республика Сербия и частично признанная Республика Косово), испытывающих общее давление в процессе совершенствования систем государственного управления, но обладающих различным потенциалом и траекториями развития. **Методология.** Исследование построено на методологии сравнительного анализа и опирается на единый аналитический каркас – «Принципы государственного управления» инициативы ОЭСР/EU SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – совместная инициатива Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Европейского союза. Теоретической основой выступает синтез классических парадигм реформ: веберианской модели (построение меритократической бюрократии), концепции «Нового государственного управления» (NPM – New Public Management) и пост-NPM подходов, что позволяет выявить формирование гибридных административных систем. **Результаты исследования.** Установлено, что Сербия и Косово демонстрируют разные профили и стадии административной трансформации. Сербия достигла большей операционной эффективности, особенно в цифровизации услуг и управлении финансами, в то время как прогресс Косово носит фрагментарный характер с сильными сторонами в контрольно-надзорных институтах. Ключевым общим вызовом является хронический дефицит эффективности разрыв между принятыми стратегиями/законами и их практической реализацией, коренящийся в слабости государственной службы и политизации кадровых процессов. **Практическое применение.** Результаты исследования могут быть использованы органами власти Сербии, Косово и международными организациями для корректировки программ административных реформ. Выводы указывают на необходимость смещения фокуса с создания формальных рамок на инвестиции в административный потенциал, деполитизацию государственной службы и развитие управленческих компетенций. Работа также предлагает аналитический инструмент для сравнительной оценки реформ в других странах региона, сталкивающихся с похожими вызовами и давлением евроинтеграции.

Ключевые слова: реформы государственного управления, государственное управление, Центрально-Восточная Европа, новое государственное управление, евроинтеграция, стандарты, административный потенциал, эффективность государственного управления

Для цитирования: Большакова Ю. М. Сравнительный анализ реформ государственного управления в Косово и Сербии // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 77-95. EDN: XYNVTB.

© Большакова Ю.М., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN KOSOVO AND SERBIA

Yulia M. Bolshakova
State Scientific and Technical Library of Russia, Moscow, Russia,
St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia,
project.edu.2024@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-5951-416X

Abstract. **Problem.** In the context of European integration, Western Balkan countries face the challenge of a gap between the formal import of European Union institutions and standards and their actual administrative effectiveness. A comparative analysis of governance reforms in states with different political statuses (the recognized Republic of Serbia and the partially recognized Republic of Kosovo) presents particular complexity. Both experience common pressure to improve public administration systems but possess different potentials and development trajectories. **Methodology.** The study is based on a comparative analysis methodology and relies on a unified analytical framework – the "Principles of Public Administration" from the OECD/EU SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) initiative, a joint initiative of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the European Union. The theoretical basis is a synthesis of classical reform paradigms: the Weberian model (building a meritocratic bureaucracy), the concept of "New Public Management" (NPM), and post-NPM approaches, which allows for the identification of hybrid administrative systems. **Research Results.** It was found that Serbia and Kosovo demonstrate different profiles and stages of administrative transformation. Serbia has achieved greater operational efficiency, especially in the digitalization of services and financial management, while Kosovo's progress is fragmented, with strengths in oversight and regulatory institutions. A key common challenge is the chronic deficit of effectiveness – the gap between adopted strategies/laws and their practical implementation, rooted in the weakness of the civil service and the politicization of personnel processes. Serbia has achieved greater operational efficiency, particularly in the digitalization of services and financial management, while Kosovo's progress is fragmented, with strengths in oversight institutions. A key common challenge is the chronic efficiency gap between adopted strategies/laws and their practical implementation, rooted in the weakness of the civil service and the politicization of personnel processes. **Practical Application.** The research findings can be utilized by the authorities in Serbia, Kosovo, and international organizations to adjust administrative reform programs. The conclusions indicate the need to shift focus from creating formal frameworks to investing in administrative capacity, depoliticizing the civil service, and developing managerial competencies. The work also offers an analytical tool for comparative assessment of reforms in other countries in the region facing similar challenges and pressures of European integration.

Keywords: public administration reforms, public administration, Central and Eastern Europe (CEE), new public management (NPM), European integration, standards, administrative capacity, public administration efficiency

For citation: Bolshakova, Yu. M. (2026). Comparative analysis of public administration reforms in Kosovo and Serbia. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 77–95. (In Russian). EDN: XYNVTB.

Введение

Реформы государственного управления остаются в фокусе научного и политического дискурса, приобретая особую значимость для стран Центрально-Восточной Европы (ЦВЕ). Для стран данного региона данные процессы носят многомерный и исторически обусловленный характер. Изначально волна реформ, вдохновлённая идеями «Нового государственного управления» (НГУ) и ориентированная на бизнес-модели, была воспринята как ответ на наследие громоздкой бюрократии и неэффективность государственного сектора.

© Bolshakova, Yu.M., 2026

Однако, как показала практика, импорт этих моделей привёл к ряду непредвиденных негативных последствий, актуальных и для стран ЦВЕ, – фрагментации институтов, проблемам межведомственной координации, эрозии профессиональной государственной службы и ослаблению социальной солидарности [1]. В ответ на эти вызовы в глобальной повестке сформировались альтернативные парадигмы – сетевое и холистическое (целостное) государственное управление, делающие акцент на координации, стратегической согласованности и восстановлении общественного доверия. Параллельно развитие цифровых технологий открыло новые возможности для вовлечения граждан и повышения ориентированности госуслуг на пользователя. Для стран ЦВЕ ключевой исследовательский вопрос заключается в том, как эти глобальные тренды накладываются на специфический административный контекст региона.

В европейском пространстве условно выделяют три конкурирующие парадигмы реформ, анализ которых, в частности, крайне важны для понимания траекторий ЦВЕ:

1. «Возвращение к Веберу», через построение основ. Для многих стран ЦВЕ, особенно посткоммунистических, первоочерёдной задачей после 1990-х годов стало не преодоление, а *создание* современной веберовской бюрократии: меритократической, аполитичной, работающей на основе верховенства права и чётких процедур. Борьба с патронажем, политизацией и непотизмом остаётся актуальным вызовом, что подтверждает тезис ряда учёных о необходимости «заново открыть для себя бюрократию» как фундамент эффективного государства [1].
2. Наследие «Нового государственного управления» (НГУ), которое прослеживается как реформы в духе НГУ, внедрявшиеся в ЦВЕ под влиянием западных советников, часто вступали в противоречие с незавершённым первым этапом. Их наследие – это одновременно приобретённые элементы эффективности и болезненно ощущаемые последствия в виде фрагментации и ослабления координационного потенциала [2].
3. Современные ответы на вызовы для органов государственной власти могут быть охарактеризованы как координация, целостность и цифровизация. Сегодня страны ЦВЕ вынуждены синхронно решать комплекс задач: завершать институциональное строительство, исправлять дисбалансы, порождённые ранними реформами, и одновременно адаптироваться к новым запросам цифровой эпохи и вовлечения граждан [2].

Актуальность исследования реформ в странах ЦВЕ определяется необходимостью анализа уникального «наслаивания» всех трёх парадигм в условиях догоняющей модернизации. Изучение этого опыта позволяет не только понять специфику региона, но и получить важные инсайты о более общих закономерностях трансформации государственного управления в условиях множественных и иногда противоречивых реформаторских импульсов.

Анализ современных реформ государственного управления (ГМУ) в странах Центрально-Восточной Европы (ЦВЕ) требует понимания сложного взаимодействия нескольких парадигм, эволюционировавших во времени. «Новое государственное управление» (НГУ) было доминирующим трендом, импортированным в регион в 1990-х и 2000-х годах [3]. Для стран ЦВЕ её внедрение имело двоякую роль. С одной стороны, оно предлагало инструменты для борьбы с наследием неэффективной плановой экономики через рыночные механизмы, контрактной системы, акцент на результативность и клиентоориентированность. С другой, его частое механистическое заимствование без учёта институционального контекста усугубило проблемы фрагментации, ослабило стратегические возможности государства.

В ответ на эти вызовы для региона стала особенно актуальной парадигма, синтезирующая элементы классической бюрократии и инструменты НГУ. В западной литературе её описывают как неовеберианское государство или пост-НГУ подходы (сетевое управление). Для стран ЦВЕ её суть заключается в поиске баланса: как сохранить достижения в области эффективности и подотчётности, заимствованные у НГУ, при этом восстановив целостность государства, усилив координационный потенциал центра и вернув доверие к публичным институтам. Это не просто следование глобальному тренду, а насущная необходимость, вызванная негативными побочными эффектами предыдущего этапа реформ. Актуальными задачами стали реинтеграция, улучшение горизонтальной и вертикальной координации, развитие цифрового государства как инструмента целостности, а не просто сервиса [3].

Однако ключевая исследовательская актуальность для региона заключается в критическом переосмыслении самих этих парадигм. Опыт ЦВЕ наглядно демонстрирует, что реформы редко являются чистой реализацией какой-либо одной модели. Вместо этого возникает сложный гибридный ландшафт, где элементы таких парадигм, как достраиваемой веберианской основы, укоренённых практик НГУ и новых пост-НГУ подходов сосуществуют, конкурируют и накладываются друг на друга. Это наслаивание происходит в условиях двойного перехода (посткоммунистического и европейской интеграции) и создаёт уникальные административные траектории в каждой стране [4].

Актуальность исследований для ЦВЕ смещается с вопроса какую парадигму выбрать к вопросу как управлять сложным наследием множественных парадигм. Это требует отказа от линейных моделей развития в пользу более тонких сравнительных аналитических рамок. Они должны учитывать хаотичную последовательность реформ, где элементы разных парадигм внедрялись почти одновременно и политическую конъюнктуру, и эксперименты, которые часто важнее абстрактных парадигм.

Изучение этого гибридного наследия является ключом к пониманию как проблем, так и потенциала государственного управления в странах Центрально-Восточной Европы.

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в проведении сравнительного анализа процессов и результатов реформ государственного управления в Сербии и Косово в контексте их европейской интеграции, выявив общие вызовы и специфические административные траектории на основе единых международных стандартов оценки (Упоминание Республики Косово в тексте не означает признания её государственного статуса со стороны автора или редакции и используется в контексте анализа административных процессов на территории, определяемой рядом международных организаций).

Задачи исследования видятся в следующем: проанализировать эволюцию парадигм реформ государственного управления («Веберианство», «Новое государственное управление», «Пост-НГУ / Неовеберианство») и их влияние на формирование гибридных административных моделей в странах Центрально-Восточной Европы, оценить состояние и эффективность реформ государственного управления в Косово по ключевым направлениям (государственная служба, подотчётность, цифровизация, управление финансами) на основе данных мониторинга ОЭСР/SIGMA, провести сравнительный анализ прогресса в реформировании государственного управления между Косово и Сербией, выделив сильные и слабые стороны каждой системы, а также общие системные проблемы, выявить ключевые институциональные и кадровые вызовы, препятствующие повышению эффективности государственного управления и успешной евроинтеграции в обоих случаях, сформулировать выводы о характере и результативности реформ, определив основные факторы, обуславливающие разрыв между формальными рамками и реальной административной практикой.

Методы и методология исследования

Исследование базируется на качественной методологии и использует комплекс следующих методов. Сравнительный анализ является базовым методом, позволяющим сопоставить институты, процессы и результаты реформ в двух политико-административных системах (Сербия и Косово) в рамках единого региона и под влиянием общих внешних стимулов (евроинтеграция). В качестве аналитического каркаса используется методология инициативы SIGMA (Совместная программа ОЭСР и ЕС), основанная на «Принципах государственного управления». Анализ опирается на данные официальных отчётов мониторинга SIGMA, что обеспечивает стандартизированный и сопоставимый подход к оценке. В рамках дескриптивного анализа изучаются ключевые стратегические и программные документы в сфере государственного управления обеих сторон (стратегии реформ, законодательство), а также данные официальной статистики и открытых правительственных данных. Посредством вторичного анализа данных систематизируются и интерпретируются выводы существующих академических исследований и аналитических отчётов международных организаций (ОЭСР, Еврокомиссия), посвящённых реформам в

Сербии и Косово. Для наглядности и количественного сравнения используются агрегированные индикаторы и рейтинги эффективности, представленные в отчётах SIGMA, которые позволяют оценить уровень развития отдельных сфер государственного управления[1, 2].

Методология мониторинга ОЭСР/SIGMA, которая охватывает шесть ключевых областей, использует комплексную систему оценки на основе «Принципов верховенства SIGMA» (рисунок 1).

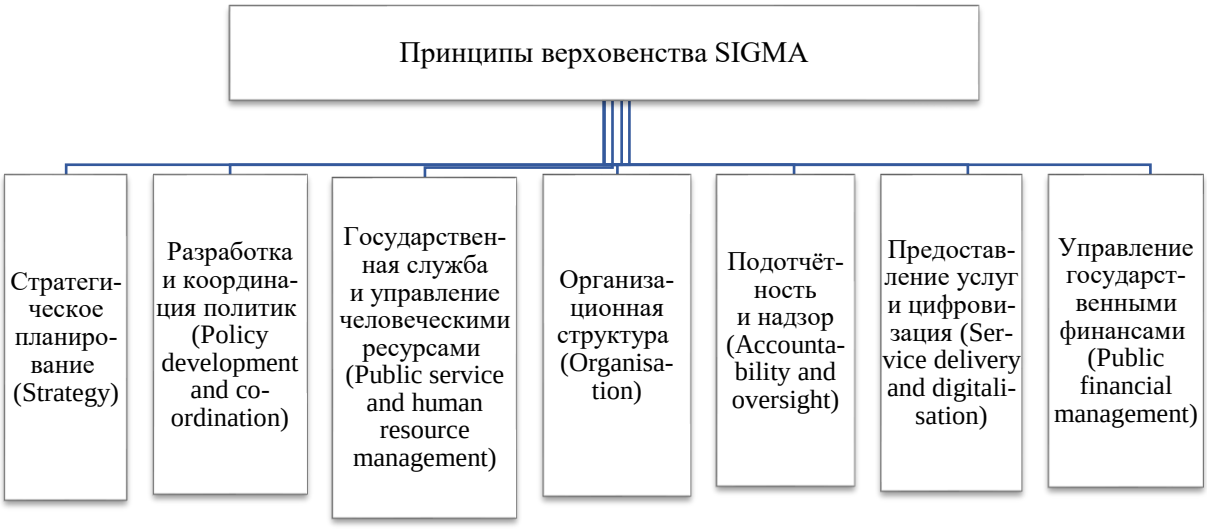


Рисунок 1 – Ключевые области оценки в рамках принципов государственного управления SIGMA
Figure 1 – Key assessment areas within the framework of SIGMA Principles of Public Administration

Каждая область оценивается по шкале от 1 до 5, где 5 соответствует наивысшему уровню развития, приближенному к стандартам ЕС.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ реформы государственного управления в Сербии по данным исследования прозрачности процесса проведения реформ позволяет говорить о том, что, несмотря на формальное признание важности прозрачности, её практическая реализация в рамках реформы госуправления остаётся недостигнутым приоритетом, что создаёт системные проблемы для всего процесса реформ и европейской интеграции[3]. По данным исследования Организации сотрудничества и экономического развития (ОЭСР), прозрачность – это среда, в которой цели политики, её правовые, институциональные и экономические рамки, а также решения и все связанные с ними данные предоставляются общественности понятным, доступным и своевременным образом[1]. В демократическом обществе прозрачность является базовым элементом надлежащего управления. Она повышает подотчётность госаппарата, помогает гражданам понимать свои права и решения властей и служит предпосылкой для инклюзивного процесса принятия решений с участием гражданского общества. Прозрачность государственного управления является сквозным принципом реформ. Условием для вступления в ЕС является внедрение принципов публичного администрирования, включая прозрачность, представляют собой кодифицированные

[1] SIGMA. 2017. Monitoring Report: The Principles of Public Administration. Kosovo. OECD press. URL: http://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2017-Kosovo.pdf.
[2] Public Administration in Kosovo 2024 | SIGMA. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-kosovo-2024_a53fce6b-en.html.
[3] Transparency across public administration reform in Serbia: An underachieved priority. URL: https://www.par-monitor.org/transparency-across-public-administration-reform-in-serbia/.

условия членства в ЕС в этой области. Принцип прозрачности признан в Стратегии реформы государственного управления Сербии как её важнейший компонент[2].

По оценкам различных независимых исследований, отмечается оценка текущего состояния как «недостигнутый приоритет» [5]. Констатируется тот факт, что по большинству стран Западных Балкан наблюдается значительный разрыв между декларациями и реальностью проведения реформ государственного управления. Спустя восемнадцать лет после принятия первой стратегии реформы государственного управления в Сербии многие важные аспекты работы администрации остаются недостаточно прозрачными. Этот недостаток прозрачности подрывает фундаментальные реформы в ключевых областях управления.

Создаётся общее негативное влияние на процесс вступления Косово в Европейский союз. В конечном итоге это приводит к снижению качества жизни граждан. Отсутствие реальной прозрачности является не просто отдельной проблемой, а системным слабым местом, которое тормозит весь процесс модернизации государственного управления в Сербии и приближения к стандартам ЕС [6].

На основании данных мониторинга SIGMA (ОЭСР/ЕС) можно сделать вывод о противоречивом состоянии реформы государственной службы в Косово. С одной стороны, страна создала обширные формальные рамки, имплементировав ключевые принципы ЕС. С другой стороны, системные проблемы в их практическом применении продолжают подрывать профессионализм, эффективность и устойчивость публичной администрации. Косово проделало значительную институциональную работу по формированию основы для профессиональной государственной службы. Был принят Закон о государственной службе в 2010 году (хотя и позже других стран Западных Балкан), что стало ключевым шагом в становлении системы управления. Сфера его действия является всеобъемлющей, охватывая центральные органы власти, администрации высших должностных лиц, регулирующие и независимые учреждения, а также органы местного самоуправления. Принятие Стратегии модернизации государственного управления (SMAP) на 2015-2020 гг. планом действий обозначило чёткий вектор реформ и приверженность стандартам ЕС. Определение сферы государственной службы оценивается как чёткое и адекватное, что является выполненным требованием первого принципа SIGMA[1].

Несмотря на развитые формальные структуры, оценка выявляет хронические проблемы в реализации, напрямую затрагивающие профессионализм управления «государством». Институциональная структура осложнена дублированием полномочий между различными законами и подзаконными актами (например, в вопросах классификации должностей и карьерного развития). Это создаёт правовую неопределённость и путаницу, затрудняя эффективное управление. Формальное существование политики не гарантирует её устойчивого и эффективного применения на практике. Проблемы наблюдаются в ключевых процессах: назначения и продвижение по службе, системы профессионального обучения и развития, обеспечение равного представительства, механизмы рассмотрения жалоб госслужащих [7].

Представленные данные указывают на общую проблему для Косово, которое успешно импортировало и адаптировало формальные институты ЕС, но не добилось их полной и эффективной операционализации. Законодательная база есть, но её применение фрагментарно, а управленческие процессы (HR) остаются слабым звеном. Это создаёт ситуацию, когда «правила игры» написаны, но сам процесс (ежедневное функционирование госслужбы) не соответствует заявленным профессиональным стандартам.

Устойчивость реформ ставится под сомнение именно из-за этого разрыва. Долгосрочный успех зависит не от принятия новых документов, а от укрепления управленческого потенциала, устранения правовых противоречий и построения системы, где продвижение и развитие основаны исключительно на принципах заслуг и компетентности.

Как отмечают исследователи [8; 9], система государственного управления Косово сталкивается с системными вызовами в ключевых областях, что ограничивает её эффективность и способность отвечать потребностям граждан и стандартам ЕС. Ключевыми проблемными областями, по их мнению, являются проблемы государственной службы и подготовки кадров: низкая эффективность и избыточная численность, аппарат характеризуется раздутым штатом при одновременно низкой производительности, отмечается дефицит профессионализма, существует хроническая нехватка обучения и программ профессионального развития для чиновников [10]. В системе государственного

управления отмечается слабое представительство меньшинств, а назначения часто обусловлены политизацией, непотизмом и конфликтом интересов, а не компетенциями. Проблемой является низкое качество услуг, улучшения носят фрагментарный характер, услуги для граждан и бизнеса остаются неэффективными [11]. Процессы разработки политик и услуг недостаточно учитывают мнение и потребности граждан. Исследования отмечают и критический уровень коррупции, высокая коррупция является основным фактором, подрывающим прозрачность и доверие. Надзор за деятельностью госорганов и должностных лиц со стороны независимых институтов недостаточен.

Непринятие базового закона о правительстве в Косово создаёт правовой вакуум в регулировании высших органов власти. Это позволяет премьер-министру произвольно создавать или упразднять министерства без парламентского одобрения, что снижает стабильность и предсказуемость управления.

Косово проводит реформы, стремясь согласовать свою администрацию со стандартами ЕС, что подтверждается подписанием Соглашения о стабилизации и ассоциации. Однако достижения в самой реформе государственного управления остаются скромными.

Для успеха реформ критически важно, чтобы меры по адаптации стандартов ЕС глубоко учитывали специфический контекст Косово как нового государства, его административные реалии и социально-экономические условия, а не были их механическим заимствованием. Приоритетами должны стать создание профессиональной, меритократической госслужбы, принятие ключевых законов для укрепления институциональных основ управления, усиление механизмов подотчётности, прозрачности и независимого надзора, осуществление инвестиций в непрерывное обучение госслужащих как основу для устойчивых изменений [7].

Отметим, что документ «Принципы SIGMA» является основным руководством, разработанным по запросу Европейской комиссии, которое содержит подробное описание требований к госуправлению (например, как должна строиться госслужба, как разрабатываться политика, как оказываться услуги). Документ структурирован по шести ключевым областям (они же тематические блоки, или «принципы» в широком смысле). К ним относятся: стратегические основы реформы, разработка политики и координация, государственная служба и управление персоналом, подотчётность, предоставление услуг, управление публичными финансами и закупки. Это «идеальная модель» и ориентир для стран, который позволяет оценить, насколько сложившаяся система государственного управления соответствует стандартам ЕС. В рамках этих отчётов эксперты SIGMA оценивают реальное положение дел, используя «Принципы» как измерительную шкалу. Для этого разработана специальная система индикаторов (более 200 показателей).

На основании анализа соблюдения Косово отдельных принципов SIGMA (стандарты ОЭСР/ЕС), результаты мониторинга которого представлены в таблице 1, выявляются системные проблемы, которые подрывают профессионализм, меритократию и эффективность всего государственного аппарата (таблица 1[4]).

Представленные данные позволяют говорить о наличии глубокого структурного кризиса кадровой системы в Косово. Политическое вмешательство приводит к назначениям по принципам непотизма, что, в свою очередь, снижает потребность в справедливой оплате и инвестициях в профессиональное развитие. Система воспроизводит сама себя. В наличии институциональный конфликт интересов как корень проблемы. Контроль над кадровой системой (через Совет по высшему руководству) сосредоточен в структуре, подотчётной правительству, а не в независимом профессиональном органе[2]. Это делает все декларации о меритократии и деполитизации невыполнимыми на практике.

Такая система не может обеспечить ни качественное госуправление, ни успешную реализацию других реформ (цифровизация, предоставление услуг), так как для них нет профессиональных кадров.

На основе предоставленных данных можно выделить два ключевых аспекта, характеризующих кадровый состав государственной службы Косово: формально высокий уровень базового образования и структурные перекосы в системе профессионального обучения.

[4] Kosovo has made significant progress in establishing modern state institutions. URL: https://par-portal.sigmaweb.org/countries/xkx.

Таблица 1 – Результаты мониторинга SIGMA по отдельным принципам государственной службы в Косово
Table 1 – SIGMA monitoring results on selected principles of public service in Kosovo

Направления реализации принципа «Государственная служба и управление человеческими ресурсами (Public service and human resource management)»	Требование	Фактическое состояние в Косово (по данным отчётов)	Ключевая проблема и последствие
Защита от политического влияния	Предотвращение прямого или косвенного политического влияния на руководящие должности	1. Политические назначенцы на руководящих постах в учреждениях при Ассамблее и правительстве. 2. Процедуры отбора не обеспечивают гарантий. 3. Совет по высшему руководству создан подзаконными актами, а его техническую поддержку осуществляет Секретариат при канцелярии Премьер-министра (не Министерство госуправления)	Институциональная слабость и конфликт интересов. Ключевой орган по кадрам де-факто контролируется правительством, а не независимым профессиональным министерством. Это легализует политизацию назначений, подрывая нейтральность и профессионализм госслужбы
Справедливая и прозрачная система оплаты	Система вознаграждения, основанная на классификации должностей, должна быть справедливой и прозрачной	1. Основа – устаревшие принципы UNMIK (2000 г.). 2. Отсутствие реальной классификации должностей и нет гарантии равной оплаты за равный труд. 3. Надбавки назначаются без чётких критериев. 4. Данные зарплат не общедоступны	Непрозрачность и несправедливость. Система не мотивирует заслуги и компетенции, создаёт почву для субъективных и непрозрачных финансовых решений, что может вести к кумовству и коррупции
Профессиональное развитие	Регулярное обучение, оценка эффективности, продвижение по службе на основе заслуг	Крайне ограниченный бюджет Косовского института государственного управления на обучение персонала по всем учреждениям	Системное недофинансирование развития. Без инвестиций в навыки госслужащих невозможны ни эффективное внедрение реформ, ни создание профессионального кадрового резерва, ни переход на управление по результатам

Данные по кадровому корпусу государственных служащих в Косово за 2019 год свидетельствуют о формально высоком уровне образования среди государственных служащих. Подавляющее большинство (68,25 %) имеют высшее (университетское) образование, ещё 3,49 % обладают образованием уровня колледжа (два года после средней школы). Только около 1 % имеют лишь начальное образование. С формальной точки зрения, государственная администрация Косово укомплектована квалифицированными специалистами с дипломами. Это создаёт позитивную основу для потенциального наращивания профессионального потенциала[5].

Анализ данных за 2019 год о дополнительном профессиональном обучении выявляет значительные диспропорции между предложением и спросом, которые могут указывать на несоответствие системы актуальным управленческим потребностям. Направления, критически важные для современного управления и евроинтеграции («ЕС» и «ИТ»),

[5] Open Data Republic of Kosovo. «Open data». Last modified. 11 September 2019. http://opendata.rks-gov.net/.

несмотря на значительное или минимальное предложение, не пользуются высоким спросом среди госслужащих. Это может указывать на недостаточную мотивацию или осознание важности этих тем сотрудниками, неэффективное планирование обучения со стороны администраций, не связывающее эти навыки с карьерным ростом, формальный, а не практико-ориентированный характер предлагаемых курсов.

Создаётся парадоксальная ситуация, когда при высоком уровне базового образования не формируются ключевые компетенции, необходимые для эффективного управления, цифровизации и интеграции с ЕС. Технологическая и евроинтеграционная грамотность остаются слабыми местами. Эта дисфункция системы обучения напрямую связана с более ранними выводами о политизированности кадровых решений и слабых механизмах профессионального развития (принципы 4 и 6 программы «SIGMA»). Инвестиции в обучение теряют смысл, если назначения и продвижение на государственной службе не основаны на заслугах и реальных компетенциях.

Кадровая ситуация в госслужбе Косово характеризуется определённым противоречием. Высокий формальный образовательный уровень создаёт хорошую основу, но слабой стороной является то, что система профессионального развития неэффективна и не ориентирована на стратегические цели (евроинтеграция, цифровая трансформация). Она не способна превратить формальные дипломы в актуальные управленческие компетенции. Вызов заключается не в повышении общего уровня образования, а в кардинальной реформе системы обучения и управления персоналом, которая должна быть напрямую увязана с потребностями модернизации государства, деполитизирована и ориентирована на развитие конкретных, востребованных навыков.

В наличии контраст с организацией системы управления в Сербии. В то время как Косово страдает от институциональной слабости и прямого политического контроля над кадрами, в Сербии проблемы часто носят более системный и культурный характер – влияние политических партий, клиентелизм внутри уже формально созданных институтов. Однако общим вызовом для обоих остаётся дефицит реальной меритократии. Без коренной реформы управления госслужбой, предполагающей создание независимого, профессионального и деполитизированного центрального кадрового органа, остальные усилия по модернизации администрации в Косово будут иметь крайне ограниченный эффект.

На основании предоставленного отчёта ОЭСР/SIGMA по Косово можно провести детальный анализ мониторинга и эффективности реформ государственного управления в Косово, а также провести сравнение с Сербией, опираясь на общие методологии оценок ОЭСР[2].

Данные отчёта показывают неравномерный прогресс эффективности реформ в Косово (по данным отчёта 2024 г.). Система государственного управления Косово имеет прочные формальные основы, но их реализация и эффективность остаются проблемой (таблица 2[2]).

Таблица 2 – Оценка реализации принципов SIGMA в реализации реформ государственного управления в Косово, 2024 год
Table 2 – Assessment of the implementation of SIGMA principles in the implementation of public administration reforms in Kosovo, 2024

Область оценки	Уровень развития (по шкале 1-5), оценка в баллах	Ключевые сильные стороны (Эффективность)	Ключевые проблемные зоны (Дефицит эффективности)
Стратегия и координация	4,2 (Высокий)	Сильная система стратегического планирования на центральном уровне	Межведомственная координация, мониторинг и оценка реализации стратегий остаются слабыми
Госслужба и кадры	3,1 (Средний / Низкий)	Существует комплексное законодательство	Политическое влияние на назначения, особенно на руководящие должности; слабая система оценки производительности

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Область оценки	Уровень развития (по шкале 1-5), оценка в баллах	Ключевые сильные стороны (Эффективность)	Ключевые проблемные зоны (Дефицит эффективности)
Подотчётность и надзор	3,5 (Средний)	Сильные и активные внешние институты надзора (аудиторские, омбудсмен)	Реакция госорганов на выводы надзорных органов часто формальна; низкий уровень прозрачности в процессе назначений
Цифровизация и услуги	3,4 (Средний)	Принята амбициозная стратегия цифровизации; развитая онлайн-платформа для услуг	Внедрение носит фрагментарный характер; многие онлайн-услуги не являются сквозным; сохраняется цифровое неравенство
Управление финансами	3,9 (Средний / Высокий)	Надёжные системы бюджетного планирования и внутреннего аудита	Бюджетирование, ориентированное на результат, внедрено слабо; сохраняются проблемы с прозрачностью госзакупок

Данные мониторинга по Косово подтверждают разрыв между формальными рамками и реальной эффективностью. Прогресс наиболее заметен в создании стратегий и законов, но их реализация, координация между ведомствами, управление эффективностью и культура подотчётности отстают.

Прямого отчёта по Сербии 2024 года в предоставленных данных нет, но, опираясь на предыдущий анализ и общие тренды оценок SIGMA, можно выделить ключевые различия, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Общие тренды оценок выполнения принципов SIGMA в части реформ государственного управления Косово и Сербия
Table 3 – General trends in assessments of SIGMA principles implementation in terms of public administration reforms in Kosovo and Serbia

Критерий	Косово	Сербия
Прогресс реформ	Неравномерный, «точечный». Сильные формальные основы, но слабая реализация	Более системный и продвинутый, особенно в цифровизации и предоставлении услуг
Ключевая сила	Стратегическое планирование, активные внешние надзорные органы	Операционная эффективность, внедрение сквозных цифровых услуг, более зрелая система госзакупок
Ключевой вызов	Административный потенциал и меритократия. Политизация кадров, слабая координация	Координация на уровне центрального правительства, углубление реформы госслужбы
Эффективность	Дефицит эффективности. Результаты не соответствуют созданным структурам	Более высокая эффективность. Институты и цифровые решения дают измеримые результаты для граждан и бизнеса

Мониторинг ОЭСР/SIGMA за 2024 год подтверждает, что главным вызовом для Косово является преодоление разрыва между законодательством и практикой. В то время как Сербия, судя по её продвижению в предыдущих циклах оценок, смогла добиться большей операционной эффективности и ориентации на результат.

Для проведения сравнительного анализа систем управления в Косово и Сербии можно ознакомиться с актуальным отчётом SIGMA по Сербии[6]. Оба отчёта используют идентичную методологию, что позволяет проводить прямое и структурированное сопоставление данных [5; 12; 13] (рисунки 2-5).

[6] Public Administration in Serbia 2024 | SIGMA. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-serbia-2024_02001fe4-en.html.

Обе территории демонстрируют результаты выше среднего по ряду ключевых показателей, однако их профили эффективности диаметрально противоположны. Косово сильнее в институциональном надзоре и формальном планировании, тогда как Сербия лидирует в аналитической глубине и качестве законодательства, но испытывает кризис координации на высшем уровне. Косово является лидером региона по показателю «парламентский контроль» (Косово – 68,1 %, Сербия – 59,8 %), что подтверждает тезис о развитости внешних надзорных институтов. Данный показатель в Сербии выше среднего, что указывает на функционирующие механизмы законодательного надзора в обеих системах. Показатель эффективности правительства (51,5 % против 34,8 % у Сербии) является критически низким для Сербии, это худший показатель в представленной выборке, указывающий на серьёзные сбои в межведомственной координации и процессе принятия решений на высшем уровне. Косово, напротив, демонстрирует здесь относительную стабильность (выше среднего) (рисунок 2).



Рисунок 2 – Сравнительные данные реализации принципов SIGMA в части реформ государственного управления в 2024 году, %
Figure 2 – Comparative data on the implementation of SIGMA principles regarding public administration reforms in 2024, %

Представленные данные по блоку показателей «государственная служба» выявляют инвертированную структуру проблем: сильные стороны одной территории являются слабыми сторонами другой, и наоборот. Обе территории сталкиваются с серьёзными кадровыми вызовами, однако их профили эффективности диаметрально противоположны. Косово демонстрирует лучшую организацию аппарата и процедурную прозрачность, но проигрывает в качестве человеческого капитала и привлекательности службы. Сербия, напротив, обладает более профессиональным корпусом (особенно высшим звеном), но страдает от непрозрачности найма и неэффективной организации управления. Показатель «прозрачность и профессионализм найма (51,2 % против 44,5 %) демонстрирует разрыв в пользу Косово. Вопреки общему представлению о политизации, процедуры конкурсного отбора в Косово оцениваются как более прозрачные и профессиональные, чем в Сербии, и значительно выше среднего по региону. Привлекательность условий работы у Косово 31,9 % против 48,1 % в Сербии имеет худший показатель в выборке, что делает госслужбу непривлекательной для квалифицированных кадров и провоцирует отток профессионалов. Сербия, напротив, предлагает относительно конкурентные условия (рисунок 3).

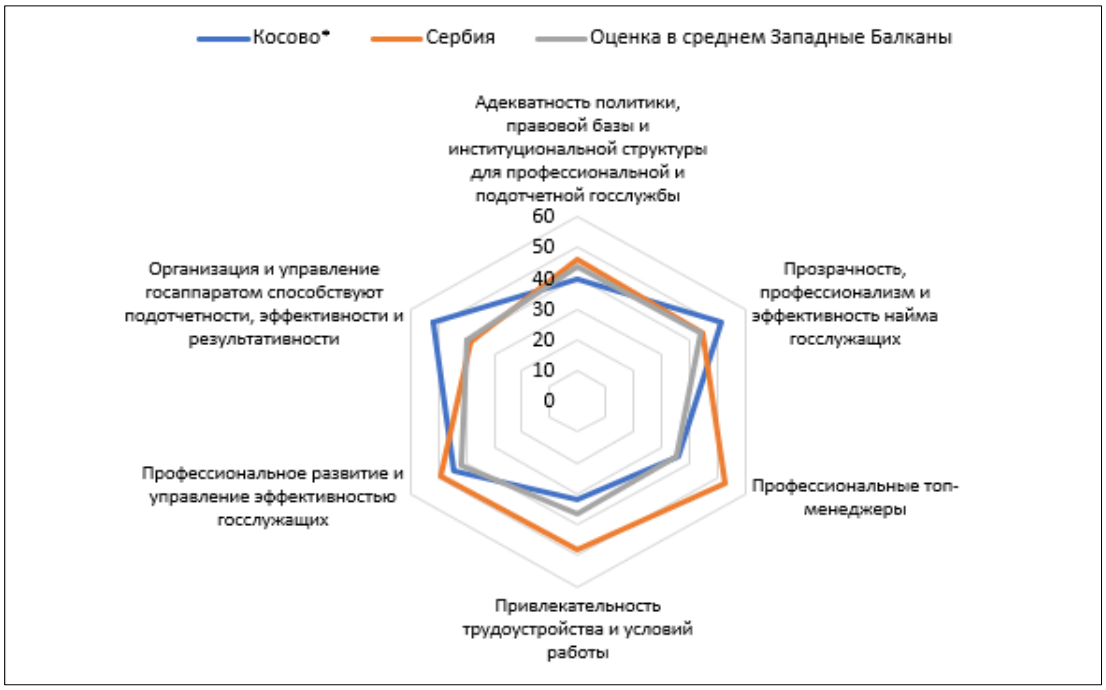


Рисунок 3 – Сравнительные данные реализации принципов SIGMA в части реформ государственной службы в 2024 году, %
Figure 3 – Comparative data on the implementation of SIGMA principles in terms of civil service reforms, %



Рисунок 4 – Сравнительные данные реализации принципов SIGMA в части реформ государственных услуг в 2024 году, %
Figure 4 – Comparative data on the implementation of SIGMA principles in terms of public service reforms in 2024, %

Данные по блоку показателей оценки «государственных услуг» демонстрируют наиболее разделение ролей между двумя государственными системами. Сербия уверенно лидирует в сервисной и цифровой трансформации, ориентированной на конечного пользователя, тогда как Косово сохраняет преимущество в институциональных механизмах борьбы с коррупцией и технической оснащённости, но проигрывает в качестве и доступности услуг. Факторы, способствующие ориентированности на пользователя (46,8 % у Косово против 60,5 % у Сербии) показывает её лидерство по созданию условий для клиентоцентричности. Косово демонстрирует по показателям рост немного выше среднего, что указывает на недостаточное внимание к потребностям граждан при проектировании услуг (рисунок 4).



Рисунок 5 – Сравнительные данные реализации принципов SIGMA
в части экономических реформ в 2024 году, %
Figure 5 – Comparative data on the implementation of SIGMA principles
in terms of economic reforms in 2024, %

Данные рисунков с 2 по 5 представляют собой интегральные индикаторы (в процентах), которыми оценивают не только наличие законов и институтов (формальные рамки), но и их функционирование на практике. Это позволяет проводить мониторинг как входные факторы (законы, стратегии), так и результативность (эффективность, качество услуг). Средние значения по группе «Западные Балканы» (49,1–80,9 по разным сферам) служат важным бенчмарком для сравнения.

Сравнительный анализ по ключевым направлениям, таким как направление «управление политическим циклом (планирование, реализация)», демонстрирует сильные стороны Косово в планировании и контроле, высокие баллы у показателя «эффективности парламентского контроля» (68,1 – лучший показатель в регионе) и «качества повестки реформ» (52,8 – выше среднего). Это говорит о развитых формальных процессах стратегического планирования и надзора. Сербия показывает смешанные результаты. Лидирует по показателю «использования доказательств и оценке воздействия» (65,1),

но имеет низкую оценку по показателю «эффективность Центра правительства» (34,8 – худший показатель среди всех). Это указывает на возможные проблемы с межведомственной координацией и принятием решений на высшем уровне.

Общей проблемой для обоих является низкая эффективность реализации и оценки политик (36,8 и 33,7 соответственно, при среднем 27,0). Это ключевой вывод мониторинга, т. к. существует значительный разрыв между планированием и исполнением.

По направлению «государственная служба и кадры» у Косово самый низкий показатель в регионе ЦВЕ по показателю «профессиональные топ-менеджеры» (36,0), однако по «прозрачности найма» (51,2) и «профессиональному развитию» (44,5) находится на среднем уровне. Сербия заметно сильнее в сфере кадров госслужбы, высокие баллы по показателям «профессиональное развитие» (49,1) и «профессиональные топ-менеджеры» (53,1), однако «привлекательность условий труда» (48,1) находится на среднем уровне. Таким образом, Сербия имеет более зрелую и профессиональную систему госслужбы. Для Косово развитие управленческого потенциала, особенно на высшем уровне, является критической задачей.

По направлению «подотчётность, прозрачность и борьба с коррупцией» Косово выделяется высокой прозрачностью и открытостью (61,6) и хорошими показателями в «борьбе с коррупцией» (61,6, на уровне лидера), «независимый надзор» также высок (64,6 %). Сербия является абсолютным лидером в регионе ЦВЕ по показателям «прозрачность и открытость» (72,4) и «эффективность независимого надзора» (75,0), также следует отметить высокие оценки показателя по борьбе с коррупцией (59,3). Обе страны добились значительного прогресса в создании институтов подотчётности и прозрачности, причём Сербия демонстрирует несколько более высокие результаты.

Анализ оценки направления «цифровое правительство и предоставление услуг» демонстрирует, что в Косово данные показатели средние или ниже среднего: «готовность цифрового правительства» (44,7), «инструменты» (61,5 – выше среднего), «доступность услуг» (60,5). Низкое место занимает Косово по показателю «факторы для услуг, ориентированных на пользователя» (46,8). Сербия является явным региональным лидером в цифровизации. Лучшие показатели по индикаторам «готовности цифрового правительства» (65,8), «предоставлению качественных услуг» (67,7) и «доступности услуг» (67,6). Сербия опережает Косово в цифровой трансформации госуслуг, а Косово необходимо инвестировать не только в ИТ-инструменты, но и в перепроектирование процессов под нужды пользователей.

Анализ оценки направления «управление публичными финансами и закупками» в Косово демонстрирует высокие результаты в операционном контроле. Индикаторы «рамочные условия внутреннего контроля» (75,9 – самая высокая оценка) и «внутренний аудит» (80,6), но отметим очень низкую оценку показателя «эффективность и конкурентоспособность закупок» (43,2). Сербия имеет более сбалансированную и сильную систему управления, высокие баллы у показателя «внешний аудит» (90,5 – лидер) и «качество законодательства о закупках» (71,5). Также высокую оценку заслужили показатели по центральной координации закупок (80,0) и их эффективности (65,4). Косово создало мощные системы финансового контроля, но пока не может обеспечить такую же операционную эффективность в закупках, как Сербия. У Сербии более зрелая и комплексная система финансового управления (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка эффективности реализации принципов SIGMA
в части экономических реформ в Косово и Сербии 2024 года
Table 4 – Assessment of the effectiveness of SIGMA principles implementation
in terms of economic reforms in Kosovo and Serbia in 2024

Критерий	Косово	Сербия	Вывод
Сильные стороны	Парламентский контроль, борьба с коррупцией, внутренний финансовый контроль	Цифровое правительство, прозрачность, внешний аудит, профессиональная госслужба, эффективность закупок	Профили эффективности различны. Сербия лидирует в сервисной доставке и операционной эффективности, Косово – в отдельных элементах надзора и контроля

Продолжение таблицы 4
Continuation of table 4

Критерий	Косово	Сербия	Вывод
Слабые стороны	Топ-менеджмент, реализация политик, ориентация услуг на пользователя, эффективность закупок	Координация в центре правительства, реализация политик, условия труда госслужащих	Общая «ахиллесова пята» – реализация и оценка политик
Соответствие среднему по Западным Балканам	Ниже среднего по 16 из 35 индикаторов. Отстаёт в сферах госслужбы и услуг	Выше среднего по 22 из 35 индикаторов. Лидирует или близка к лидерству во многих сферах	Сербия в целом более продвинута в реформах и ближе к стандартам ЕС. Косово имеет точечные успехи
Эффективность (разрыв план-исполнение)	Большой разрыв. Хорошее планирование и законы не обеспечивают высокого качества услуг и реализации	Меньший, но значимый разрыв. Сильные институты и цифровизация дают лучшие результаты, но проблема исполнения политик сохраняется	Данные мониторинга чётко фиксируют проблему дефицита эффективности, общей для всего региона

Для количественной оценки согласованности профилей эффективности двух систем по различным направлениям реформ государственного управления был применён коэффициент ранговой корреляции Спирмена (ρ). Расчёты выполнены отдельно для каждого блока показателей на основе данных мониторинга SIGMA 2024 г. (таблицы 5–7), значения даны в процентах.

Таблица 5 – Оценка показателей блока «Управление политическим циклом»
Table 5 – Evaluation of the indicators of the "Political Cycle Management" block

Показатель	Косово	Ранг k	Сербия	Ранг C	d	d^2
1. Качество повестки реформы ГУ	52,8	6	57,8	5	1	1
2. Эффективность Центра правительства	51,5	4,5	34,8	3	1,5	2,25
3. Качество политического планирования	51,5	4,5	45,9	4	0,5	0,25
4. Использование доказательств и оценка воздействия	50,6	3	65,1	7	–4	16
5. Функционирование консультаций	47,1	2	33,7	1,5	0,5	0,25
6. Эффективность реализации и оценки политик	36,8	1	33,7	1,5	–0,5	0,25
7. Эффективность парламентского контроля	68,1	7	59,8	6	1	1
Σd^2						21

Корреляции Спирмена для данного блока показателей составила (ρ) = 0,625. Умеренная положительная корреляция указывает на некоторое сходство в расстановке приоритетов, обе государственные системы оценивают выше парламентский контроль и качество повестки, ниже – реализацию политик. Однако заметные расхождения по отдельным показателям (использование доказательств) снижают согласованность.

Таблица 6 – Оценка показателей блока «Государственная служба»
Table 6 – Evaluation of the Public Service unit indicators

Показатель	Косово	Ранг k	Сербия	Ранг C	d	d^2
1. Адекватность политики и правовой базы	39,8	3	46,1	3	0	0
2. Прозрачность и профессионализм найма	51,2	5	44,5	2	3	9
3. Профессиональные топ-менеджеры	36,0	2	53,1	6	–4	16
4. Привлекательность условий работы	31,9	1	48,1	4	–3	9
5. Профессиональное развитие	44,5	4	49,1	5	–1	1
6. Организация и управление госаппаратом	51,6	6	38,4	1	5	25
Σd^2						60

Корреляции Спирмена для данного блока показателей составила (ρ) = –0,714. Сильная отрицательная корреляция подтверждает инвертированный характер кадровых систем. Там, где Косово имеет относительно высокие позиции (прозрачность найма, организация аппарата), Сербия демонстрирует низкие, и наоборот (профессионализм топ-менеджеров, привлекательность условий). Это свидетельствует о принципиально разных моделях дисфункции, например, в Косово отмечается процедурная прозрачность без профессионализма, и, напротив, в Сербии отмечается профессионализация кадров в непрозрачной среде.

Таблица 7 – Оценка показателей блока «Государственные услуги»
Table 7 – Evaluation of the Public Services unit indicators

Показатель	Косово	Ранг k	Сербия	Ранг C	d	d^2
1. Эффективность рассмотрения административных споров	50,8	3	37,4	1	2	4
2. Борьба с коррупцией	61,6	7	59,3	3	4	16
3. Факторы ориентированности на пользователя	46,8	2	60,5	4	–2	4
4. Предоставление качественных услуг	53,6	4	67,7	7	–3	9
5. Доступность услуг	60,5	5	67,6	6	–1	1
6. Готовность цифрового правительства	44,7	1	65,8	5	–4	16
7. Инструменты цифрового правительства	61,5	6	42,0	2	4	16
Σd^2						66

Корреляции Спирмена для данного блока показателей составила (ρ) = –0,179. Слабая отрицательная корреляция, близкая к нулю, указывает на отсутствие линейной связи между профилями в сфере услуг. Косово демонстрирует относительно сильные значения в борьбе с коррупцией и наличие цифровых инструментов, но слабые значения в пользовательской ориентации и готовности цифрового правительства. Сербия, напротив, лидирует по качеству и доступности услуг, а также цифровой зрелости, но отстаёт по инструментальной оснащённости и рассмотрению споров. Разнонаправленность этих аспектов приводит к низкой корреляции.

Показатели корреляции варьируют от умеренной положительной (политический цикл) до сильной отрицательной (госслужба), что подтверждает тезис о принципиально различных траекториях административного развития двух систем. Наиболее ярко выраженная отрицательная связь (–0,714) в блоке госслужбы количественно подтверждает качественные наблюдения о противоположных сильных и слабых сторонах разных политико-административных систем. Близкая к нулю корреляция (–0,18) показывает, что страны сделали разные стратегические выборы. Сербия сделала ставку на пользователя и качество государственных услуг, Косово выбрало приоритетом контроль и инструменты управления.

В заключении отметим, что Сербия находится на более продвинутой стадии реформ, демонстрируя системную эффективность в цифровизации, предоставлении услуг и управлении финансами. Её главные вызовы заключаются в преодолении узких мест в координации на высшем уровне и улучшение условий для госслужащих. Косово же демонстрирует точечную эффективность в создании отдельных сильных институтов контроля и надзора. Однако реформы носят фрагментарный характер, что видно по слабости госслужбы, цифровых услуг и реализации политик. Ключевая задача для Косово состоит в наращивании административного потенциала и переход от создания формальных рамок к обеспечению качественных результатов. Мониторинг ОЭСР чётко показывает, что для обеих территорий приоритетом должны стать реформы, направленные на закрытие разрыва между принятием решений и их реализацией, что требует инвестиций в управленческие компетенции, оценку результатов и создание стимулов для эффективности внутри госаппарата. Зарубежные исследования позволяют констатировать сложность происходящих процессов государственного реформирования в регионе Центральной и Восточной Европы [14], эксперты фиксируют разный уровень динамики проходящих

реформ государственного управления, неготовность политических институтов к высоким требованиям качества реформ структур государственного управления [15], К. Гринн и Н. Набариз справедливо отмечают необходимость реформирования системы государственного управления в условиях маркетизации публичных услуг, повышения требований общества к оказываемым государству услугам, что накладывается на процессы цифровизации процессов в государственном аппарате [16, p. 27; 17].

Выводы

Проведённый сравнительный анализ реформ государственного управления в Сербии и Косово позволяет сделать ряд выводов, подтверждающих сложность и нелинейность процессов административной трансформации в условиях евроинтеграции и постконфликтного развития. Исследование выявило, что Сербия и Косово находятся на разных стадиях административного развития. Сербия демонстрирует более системную и продвинутую модель, особенно в сферах цифровизации услуг, управления публичными финансами и операционной эффективности. Её реформы в большей степени перешли от создания формальных рамок к обеспечению измеримых результатов для граждан и бизнеса. В то же время Косово характеризуется моделью «точечной эффективности» с развитыми институтами внешнего надзора, парламентского контроля и внутреннего финансового аудита, однако общее состояние госуправления остаётся фрагментированным, а реализация политик откровенно слабой.

Несмотря на различия, ключевой проблемой для обеих систем остаётся хронический разрыв между принятыми законодательством стратегиями и их практической реализацией. Данные мониторинга SIGMA чётко фиксируют дефицит эффективности в реализации политик и оценке их воздействия. Это указывает на глубокие институциональные и кадровые ограничения, которые не могут быть преодолены лишь путём импорта формальных норм ЕС.

Анализ подтвердил тезис о формировании гибридных административных систем в регионе ЦВЕ. В обеих странах наблюдаются элементы трёх парадигм: незавершённое строительство веберианской меритократии (особенно остро в Косово), укорененные практики Нового государственного управления (NPM) и попытки внедрения пост-NPM подходов, направленных на координацию и целостность [12].

Сравнение однозначно показывает, что ключевым узким местом, особенно для Косово, является состояние государственной службы и кадровой системы. Политическое вмешательство в назначения, слабые системы профессионального развития и оплаты труда создают порочный круг, ограничивающий потенциал любых других реформ от цифровизации до бюджетного управления. Сербия, имея более профессиональный корпус, тем не менее, также сталкивается с вызовами в виде политического влияния и клиентелизма внутри формальных институтов.

Процесс евроинтеграции выступает для обеих территорий как мощный внешний стимул и рамка для реформ, задающая конкретные стандарты (через принципы SIGMA) [13]. Однако исследование показывает, что механическое заимствование этих стандартов без учёта внутреннего административного потенциала и социально-политического контекста ведёт к возникновению «фасадных институтов» [5; 18]. Успешность реформ в конечном итоге зависит от способности адаптировать внешние требования к местным реалиям и инвестировать в «мягкую» инфраструктуру управленческие компетенции, культуру подотчётности и меритократические принципы [19].

Сравнительный опыт Сербии и Косово свидетельствует, что успех реформ государственного управления определяется не скоростью принятия новых законов, а способностью наращивать внутренний административный потенциал, обеспечивать координацию и добиваться реального воплощения правил в практику. Преодоление разрыва между планом и результатом, деполитизация ключевых управленческих процессов и инвестиции в человеческий капитал госслужбы остаются универсальными приоритетами для повышения эффективности государства как в признанных, так и в частично признанных политических образованиях на европейском пространстве.

Список источников / References

1. Чемоданова О. Н. Использование инновационного метода управления бизнес-процессами leansixsigma в сфере государственного управления (на примере Лос-Анджелеса) // Самоуправление. 2019. Т. 2, № 2(115). С. 232-235. [Chemodanova, O. N. (2019). The use of the innovative leansixsigma business process management method in the field of public administration (on the example of Los Angeles). *Self-government*, *2*(2-115), 232–235. (In Russian)] EDN: OPHAMC.

2. Аглян В. Р. Государственный менеджмент и модель неовеберовского государства: к вопросу о перспективах развития концепций в постсоциалистических странах Европы // Постсоветские исследования. 2024. Т. 7, № 6. С. 663-674. [Aglyan, V. R. (2024). State management and the model of the neo-Heber state: on the prospects for the development of concepts in the post-socialist countries of Europe. *Post-Soviet studies*, *7*(6), 663–674. (In Russian)] EDN: MASTIN.

3. Белинский А. В. Соседи, партнёры, конкуренты: Западная и Центрально-Восточная Европа на переломе эпох // Актуальные проблемы Европы. 2024. № 2(122). С. 22-39. [Belinsky, A. V. (2024). Neighbors, partners, competitors: Western and Central-Eastern Europe at the turning point of epochs. *Actual problems of Europe*, *2*(122), 22–39. (In Russian)] https://doi.org/10.31249/ape/2024.02.02.

4. Еремеев С. Оценка эффективности государственного управления в международных рейтингах // Общество и экономика. 2020. № 9. С. 29-40. [Eremeev, S. (2020). Assessment of the effectiveness of public administration in international ratings. *Society and Economics*, *9*, 29–40. (In Russian)] https://doi.org/10.31857/S020736760011345-8. EDN: IYEYBR.

5. Nakrosis, Vitalis. (2011). Public Sector Organization in Central and Eastern Europe: from Agencification to De-Agencification. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. Special Issue, 160–175.

6. Batalli, M. (2017). Consequences of administrative silence in public administration. *SEER Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, *20*(1), 152–140. https://doi.org/10.5771/1435-2869-2017-1-139.

7. Hammerschmid, G., Walle, Van de S., Andrews, R., & Bezes, P. (2016). *Public Administration Reforms in Europe*. Edward Elgar Publishing. 304 p.

8. Куликова Н. Россия и страны центрально-восточной Европы: новый железный занавес // Общество и экономика. 2022. № 12. С. 16-39. [Kulikova, N. (2022). Russia and the countries of Central and Eastern Europe: the new Iron Curtain. *Society and Economics*, *12*, 16–39. (In Russian)] https://doi.org/10.31857/S020736760023427-8. EDN: DBKLAL.

9. Тарасов И. Н. Президенциализм в странах Центральной и Юго-Восточной Европы: проблема институциональной определённости // Россия в полицентричном мировом порядке: вызовы и новые парадигмы развития: Материалы X Всероссийского конгресса политологов РАПН с международным участием, Москва, 05-07 декабря 2024 года. Москва: ООО Издательство «Аспект Пресс», 2024. С. 627. [Tarasov, I. N. (2024). Presidentialism in the countries of Central and Southeastern Europe: the problem of institutional certainty. In *Russia in a Polycentric World order: Challenges and new development paradigms* (p. 627), Proceedings of the X All-Russian Congress of Political Scientists with International Participation (December, 05–07, 2024), Moscow. Moscow: Aspect Press Publishing House, LLC. (In Russian)] EDN: IFWJYZ.

10. Щербак Н. В. Институциональная поддержка модернизации государственного управления в условиях реализации политики европейской интеграции // Аспекты публичного управления. 2016. Т. 4. № 3(29). С. 21-28. [Shcherbak, N. V. (2016). Institutional support for the modernization of public administration in the context of the implementation of European integration policy. *Aspects of public administration*, *4*(3-29), 21–28. (In Russian)] https://doi.org/10.15421/151603.

11. Fejzullahu, A., & Belegu, B. (2022). The challenges of public administration reforms in Kosovo in the context of eurointegration process. *Journal of Liberty and International Affairs, Institute for Research and European Studies. Bitola*, *1*, 292–307. https://doi.org/10.47305/JLIA2281292f.

12. Drechsler, Wolfgang. (2015). The New Public Management Then and Now: Lessons from the Transition in Central and Eastern Europe. In *Michiel De Vries & Juraj Nemec, Eds., Implementation of New Public Management Tools. Experiences from Transition and Emerging Countries* (pp. 33–49). Brussels: Bruylant.

13. Kotnik, Žiga. (2018). Development of Public Administration and Governance in Central and Eastern Europe: Content Analysis of The NISPAcee Journal. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. Walter de Gruyter GmbH*, *11*, 228–252. https://doi.org/10.2478/NISPA-2018-0010.

14. Bileišis, Mantas, [et al.]. (2017). *Public Administration Reforms in Eastern European Union Member States*. *Post-Accession Convergence and Diverge.* Ljubljana, Vilnius. 504 p. https://www.fu.uni-lj.si/wp-content/uploads/2021/02/Public-Administration-ReformsKovacBileisis.pdf.

15. Vries, M., & Nemec, J. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, *36*(1), 4–16. https://doi.org/10.1108/09513551311293408.

16. Green, Christopher. (2021). Public Administration in Central Europe: Ideas as Cases of Reforms. *Journal of Asian Universities*, *1*(1), 26–28. https://doi.org/10.4324/9780429286452.

17. Nobari, Nazak. (2021). Public Administration Reforms in the Emerging Markets' Era. In *Faghih, N., Samadi, A. H. (eds) Dynamics of Institutional Change in Emerging Market Economies. Contributions to Economics* (pp. 239–262). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61342-6_10.

18. Dan, S., & Pollitt, C. (2015). NPM Can Work: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, *9*(17), 1305–1332. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.908662.

19. Nemec, Juraj. (2014). Comparative Analysis of Public Administration Reforms in Former Socialist Countries of Central and Eastern Europe. *International Journal of Civil Service Reform & Practice*, *4*, 93–113. https://doi.org/10.56289/ijcsrp.15.

Информация об авторе
Ю. М. Большакова – доктор философии (Phd), кандидат политических наук, ведущий научный сотрудник, аналитик, исследователь; Scopus Author ID: 56993943400; SPIN-код: 5762-8168; elibrary Author ID: 875873.

Information about the author
Yu. M. Bolshakova – Doctor of Philosophy (PhD), Candidate of Political Sciences, Leading Scientific Employee, Analyst, Researcher; Scopus Author ID: 56993943400; SPIN-code: 5762-8168; elibrary Author ID: 875873.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена после рецензирования 01.03.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 01.03.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 96-111.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):96-111.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 332.14:352 ВАК 5.2.7. Государственное
JEL: R58, H70, O21 и муниципальное управление
EDN: YFWHEP

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РАЗВИЛКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОТ ВЫБОРА ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ

Елена Олеговна Дмитриева
Самарский государственный технический университет, Самара, Россия,
dmitr-el@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5184-1705

Аннотация. **Проблема.** Стратегическое планирование является неотъемлемым элементом системы публичного управления. Значимость муниципальных образований как уровня практической реализации национальных целей и региональных приоритетов социально-экономического развития возрастает. В муниципальной практике сохраняется методологическая неоднородность подходов к разработке, обновлению и реализации муниципальных стратегий, что ведёт к вариативности управленческих решений и разнонаправленным управленческим эффектам. Недостаточная теоретическая проработанность взаимосвязей между различными подходами к муниципальному стратегированию и их последствиями затрудняет формирование согласованных, реализуемых и жизнеспособных документов стратегического планирования. Эти обстоятельства подчёркивают необходимость системного и нового взгляда на подходы к муниципальному стратегированию и связанные с ними управленческие эффекты, делая данное исследование актуальным. **Методология.** Использованы анализ, систематизация и синтез научных публикаций, сравнительное изучение исследовательских подходов и обобщение практики муниципального стратегического планирования. Теоретико-методологическую основу исследования составляют институционально-нормативные, территориально-ориентированные, управленческо-целевые, программно-проектные, синтетические и критические подходы к стратегическому планированию. **Результаты исследования.** Сформирован аналитический контур муниципального стратегического планирования, в рамках которого стратегическое планирование рассматривается как последовательность концептуальных решений, порождающих различные управленческие эффекты. Систематизированы наиболее значимые подходы к разработке и корректировке документов стратегического планирования, раскрыты их управленческие последствия. Выявлены ключевые концептуальные развилки муниципального стратегирования, отражающие альтернативные модели стратегического выбора и влияющие на содержание, реализуемость и жизненный цикл стратегических документов. Показано, что осознанное использование данных развилок позволяет перейти от механического сочетания подходов и приёмов к повышению стратегической гибкости муниципального управления и снижению рисков стратегических разрывов и утраты актуальности стратегии. **Практическое применение.** Полученные выводы и рекомендации могут быть использованы в деятельности органов местного самоуправления при разработке, обновлении и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований. Также они могут способствовать совершенствованию управленческих практик в сфере стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия, целеполагание, муниципальное образование, муниципальное управление, концептуальные развилки, стратегическая гибкость, угасание стратегии, стратегический разрыв, корректировка стратегии, управленческие эффекты

Для цитирования: Дмитриева Е. О. Концептуальные развилки стратегического планирования на муниципальном уровне: от выбора подходов к управленческим эффектам // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 96-111. EDN: YFWHEP.

© Дмитриева Е.О., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

CONCEPTUAL DECISION POINTS IN STRATEGIC PLANNING AT THE MUNICIPAL LEVEL: FROM CHOOSING APPROACHES TO MANAGERIAL EFFECTS

Elena O. Dmitrieva
Samara State Technical University, Samara, Russia,
dmitr-el@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5184-1705

Abstract. **Problem.** Strategic planning is an integral element of the public administration system. The significance of municipalities as a level for the practical implementation of national goals and regional socio-economic development priorities is growing. Methodological heterogeneity in approaches to developing, updating, and implementing municipal strategies persists in municipal practice, leading to variability in managerial decisions and divergent managerial effects. The insufficient theoretical elaboration of the interconnections between various approaches to municipal strategizing and their consequences hinders the formation of coherent, implementable, and viable strategic planning documents. These circumstances underscore the need for a systemic and novel perspective on approaches to municipal strategizing and their associated managerial effects, making this research relevant. **Methodology.** The study employed analysis, systematization, and synthesis of scientific publications, comparative examination of research approaches, and generalization of municipal strategic planning practices are used in this research. The theoretical and methodological foundation of the research comprise institutional-normative, territory-oriented, managerial-goal-oriented, program-project, synthetic, and critical approaches to strategic planning. **Research Results.** An analytical framework for municipal strategic planning was formed, within which strategic planning is viewed as a sequence of conceptual decisions generating various management effects. The most significant approaches to the development and adjustment of strategic planning documents were systematized, and their management implications were revealed. Key conceptual junctures in municipal strategizing were identified, reflecting alternative models of strategic choice and influencing the content, feasibility, and life cycle of strategic documents. It was demonstrated that the conscious use of these junctures allows for a transition from a mechanical combination of approaches and techniques to enhancing the strategic flexibility of municipal governance and reducing the risks of strategic gaps and strategy obsolescence. **Practical Application.** The findings and recommendations can be utilized by local self-government bodies in the development, updating, and implementation of socio-economic development strategies for municipalities. They can also contribute to the improvement of management practices in the field of strategic planning.

Keywords: strategic planning, strategy, goal setting, municipality, municipal governance, conceptual decisions, strategic flexibility, strategy obsolescence, strategic gap, strategy adjustment, management effects

For citation: Dmitrieva, E. O. (2026). Conceptual decision points in strategic planning at the municipal level: from choosing approaches to managerial effects. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 96–111. (In Russian). EDN: YFWHEP.

Введение

Эффективность муниципального планирования во многом определяется наличием реализуемой, качественной и сфокусированной стратегии, способной чётко интегрировать миссию, видение и генеральную цель развития муниципального образования с перспективными проектами и новыми возможностями, а также с системой мер, инструментов и механизмов реализации. В силу этого стратегическое планирование на муниципальном уровне относится к числу наиболее сложных и одновременно востребованных технологий управления.

© Dmitrieva, E.O., 2026

На современном этапе распространения практики муниципального стратегирования, формировавшейся более 25 лет, до сих пор не выработаны единые методологические подходы к разработке и корректировке документов стратегического планирования. Вместе с тем накоплен значительный практический опыт, основанный на апробации разнообразных методов и инструментов. По состоянию на начало 2026 года в государственном реестре зарегистрировано около 40,6 тыс. действующих документов стратегического планирования, различающихся по назначению, структуре и содержанию[1].

В большом массиве действующих и утративших силу документов отчетливо проявляется различие между восприятием стратегии как общего вектора социально-экономического развития и инструмента постановки сопутствующих целей, с одной стороны, и её пониманием как источника формирования новых конкурентных преимуществ, а также механизма согласования ключевых интересов стейкхолдеров – с другой. Данное различие представляет собой корневую «развилку» в осмыслении сущности и предназначения документа стратегического планирования и определяет его содержательное наполнение, логику целеполагания и механизмы реализации.

В зависимости от выбранного подхода стратегия либо выступает в качестве целостной рамки долгосрочного развития территории, ориентированной на формирование устойчивых конкурентных преимуществ и баланс интересов власти, общества и бизнеса, либо используется как инструмент формализации текущих управленческих задач и конъюнктурных инициатив, не обладающих временной и смысловой согласованностью.

В практическом измерении это может выражаться либо в избыточно жёсткой привязке муниципальных стратегий к документам стратегического планирования вышестоящих уровней, либо, напротив, в их недостаточной согласованности с ними. Другим проявлением становится выстраивание системы целеполагания по логике ускоренного достижения отдельных, слабо согласованных между собой целей либо в режиме завышенных ожиданий, ориентированном на декларативное наращивание показателей. Подобные искажения обусловлены несоответствием между реальной траекторией социально-экономического и территориального развития и элементами ядра целеполагания – миссией, образом желаемого будущего (видением) и генеральной целью муниципального образования.

В этом смысле обращает на себя внимание недостаточная стратегическая гибкость муниципального управления, проявляющаяся в ограниченной способности органов местного самоуправления адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды, своевременно пересматривать приоритеты и меры, а также корректировать программно-проектное наполнение стратегий.

Актуальность исследования определяется потребностью в систематизации и осмыслении устоявшихся теоретических и практических подходов к муниципальному стратегированию и выделении их концептуально значимых элементов.

В рамках настоящего исследования используется авторский аналитический конструкт «концептуальные развилки», под которыми понимаются принципиальные точки методологического и управленческого выбора между альтернативными подходами к разработке и реализации муниципальных стратегий. Выделение этих развилок позволяет систематизировать разнообразие теоретических позиций и практик стратегического планирования на муниципальном уровне, а также выявлять и теоретически интерпретировать управленческие последствия принимаемых решений. При этом рассматриваемые развилки не предполагают жёсткого нормативного противопоставления альтернатив: на практике подходы, как правило, комбинируются и адаптируются к конкретным условиям развития муниципальных образований с учётом институциональных особенностей, уровня управленческой зрелости и специфики территории.

В этой связи целесообразно обратиться к анализу существующих научных исследований и практических разработок в области муниципального стратегического планирования, что позволит выявить основные теоретические подходы, методологические основания и ключевые направления научной дискуссии по данной проблематике.

[1] Реестр документов стратегического планирования // ГАИС «Управление». URL: https://gasu.gov.ru/stratdocuments.

В отечественной науке значительное внимание уделяется институциональным и нормативно-правовым аспектам стратегического планирования, вопросам согласования документов различных уровней публичного управления, а также проблемам целеполагания и программно-проектного обеспечения стратегий. Существенная часть исследований посвящена анализу типовых ошибок и ограничений муниципального стратегирования, включая формализацию стратегических документов, их фрагментацию и недостаточную концентрацию на наиболее значимых проблемах.

Отдельные работы подчёркивают необходимость «погружения в территорию», учёт пространственных факторов, устойчивости и уникальных социально-экономических характеристик муниципальных образований при выборе и обосновании стратегических направлений развития. Эти исследования формируют основу для переосмысления традиционных подходов к муниципальному стратегированию.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в анализе наиболее значимых и устоявшихся подходов к стратегическому планированию на муниципальном уровне и интерпретации управленческих последствий их применения, основанный на выделении ключевых концептуальных развилок муниципального стратегирования.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач:

систематизировать основные теоретические подходы и исследовательские позиции в области стратегического планирования на муниципальном уровне, рассматривая управленческие ориентиры, заложенных в них;

выявить и концептуально охарактеризовать ключевые развилки муниципального стратегирования, влияющие на содержание и структуру документов стратегического планирования;

проанализировать возможные управленческие последствия выбора различных подходов к стратегическому планированию на муниципальном уровне, с учётом их влияния на качество, реализуемость и жизнеспособность стратегии;

показать возможности использования концептуальных развилок как аналитического инструмента для повышения адаптивности и стратегической гибкости муниципального управления.

Методы исследования

В работе использован комплекс методов, объединяющий общенаучные и специальные подходы, обеспечивающие достижение поставленных задач:

анализ и синтез теоретических положений стратегического планирования;

сравнительный анализ подходов к муниципальному стратегированию;

анализ эмпирических данных, включая практику разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований;

концептуальное моделирование и аналитический синтез.

Результаты исследования и их обсуждение

Вопросы стратегического планирования на муниципальном уровне и критерии качества муниципальных стратегий рассматриваются в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Научные публикации в данной области охватывают широкий спектр проблем: от теоретико-методологических оснований стратегического управления территориальным развитием до анализа практики разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований. В целях систематизации исследований в сфере муниципального стратегирования представляется целесообразным выделить исследовательский контур, включающий основные подходы, ключевых авторов, их предметные области, а также соответствующие зоны управленческого воздействия (таблица 1).

Обзор литературы показывает, что муниципальное стратегирование сталкивается с рядом ключевых концептуальных развилок, которые влияют на методологию, целеполагание, структуру и программно-проектное наполнение стратегий. Учёт данных развилок при разработке, актуализации и реализации документов стратегического планирования, на наш взгляд, будет способствовать повышению стратегической гибкости муниципального управления.

Таблица 1 – Исследовательский контур муниципального стратегического планирования
Table 1 – Research framework for municipal strategic planning

Исследовательский ракурс / подход	Ключевые авторы	Предметная область исследований	Потенциальные управленческие эффекты для стратегического планирования
Институционально-нормативный, иерархический	Е. М. Бухвальд [1], В. В. Климанов [2], Р. А. Попов [3; 4], А. С. Пузанов [3; 4], А. Н. Швецов [5], С. О. Шохин [6] и др.	Стратегическое планирование как элемент системы публичного управления; иерархическая соподчинённость стратегических документов; нормативная согласованность; муниципальное образование как сложная социально-экономическая система	Обеспечение согласованности муниципальных стратегий с региональными и федеральными документами; упрощение межуровневой координации; повышение стабильности и предсказуемости реализации стратегии
Территориально-ориентированный (пространственный)	И. А. Антипин [7], Н. Ю. Замятина [8], А. Н. Пилясов [8], И. А. Рождественская [9], В. Л. Тамбовцев [9], Т. В. Ускова [10], Г. Р. Хасаев [11; 12] и др.	Специфика территории и пространственная неоднородность развития; сравнительный анализ муниципальных образований в ряду сопоставимых территорий; традиционные и перспективные экономические специализации; уникальные характеристики и межтерриториальные связи; вовлечение местных сообществ	Формирование стратегий, ориентированных на выявление относительных и абсолютных конкурентных преимуществ; повышение содержательной и аналитической значимости стратегических документов; улучшение адаптации политики к локальным условиям
Управленческо-целевой	Е. М. Бухвальд [13], А. В. Виленский [14], В. Н. Лексин [15], М. А. Миронков [16] и др.	Анализ моделей целеполагания (нормативно-целевой и генетический); стратегия как инструмент формирования образа будущего и управления развитием; эффект «стратегического разрыва»	Возможность выстраивания долгосрочных ориентиров развития; повышение стратегической гибкости; нивелирование риска подмены стратегии краткосрочными программами
Программно-проектный	С. Р. Абрамкина [17], А. К. Кайдашова [18], М. В. Цуркан [19] и др.	Интеграция программно-целевого метода, технологий и стандартов проектного управления; управление портфелями проектов; проектные офисы	Повышение управляемости реализации стратегии; улучшение координации проектов и программ; формирование системной проектной деятельности
Синтетический и критический	В. В. Акимова [20], И. А. Антипин [21], Н. Ю. Власова [21], А. А. Волошинская [20], Б. С. Жихаревич [22; 23; 24], Т. К. Прибышин [24], Е. Б. Шулепов [25] и др.	Критика формализованного управления; критерии качества стратегии муниципального образования; феномен «угасания стратегии»; методы согласования и интеграции интересов ключевых стейкхолдеров	Повышение устойчивости развития; повышение прозрачности и эффективности управления; сбалансированный учёт интересов власти, общества и бизнеса

В изученных источниках данная проблематика рассматривается авторами преимущественно в рефлексивном ключе; соответствующие исследования в рамках научной дискуссии носят, по сути, единичный характер [20; 21; 23; 25]. В дальнейшем в рамках анализа каждой из концептуальных развилок мы остановимся на отдельных работах, наиболее репрезентативных для решения задач настоящего исследования.

Первая развилка: самостоятельность или соподчинённость муниципальной стратегии. Первая концептуальная развилка связана с выбором степени самостоятельности муниципальной стратегии и может рассматриваться через призму различных методологических подходов к стратегическому управлению территориальным развитием.

С позиций системного подхода муниципальное образование анализируется как сложная открытая социально-экономическая система, обладающая собственными целями, ресурсами и механизмами развития. В этом контексте муниципальная стратегия выступает как документ высокой степени автономности, формируемый на основе собственного видения будущего и направленный на раскрытие эндогенного потенциала территории. Стратегические документы вышестоящих уровней управления при таком подходе интерпретируются скорее как элементы внешней среды развития, задающие рамочные условия, ограничения и возможности, но не вытесняющие приоритеты муниципального образования.

Противоположная трактовка основывается на иерархическом и институциональном подходах, согласно которым муниципальная стратегия понимается как производная от целей и приоритетов социально-экономического развития территорий более высокого уровня – агломераций, субъектов Российской Федерации, макрорегионов и федеральных округов. В этом случае стратегирование на муниципальном уровне носит преимущественно адаптационный характер и ориентировано на согласование локальных задач с заданными надмуниципальными установками.

Эмпирические наблюдения показывают, что значительная часть муниципальных стратегий характеризуется методологической несостоятельностью: они сводятся к формальному перечислению вопросов местного значения и фактически отождествляются с программами текущей деятельности органов местного самоуправления. Такое упрощение противоречит самой логике стратегирования, предполагающей формирование целостной и согласованной траектории долгосрочного развития территории.

Данная развилка также коррелирует с проблемами, выделенными Е. М. Бухвальдом [1]. Первое препятствие – слабая и нестабильная финансово-бюджетная база муниципальных образований, ограничивающая возможности стратегического развития. Второе препятствие – недостаточная гибкость моделей стратегического планирования, закреплённых в Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации»[2], что осложняет реализацию всех принципов стратегического управления на муниципальном уровне.

Выбор степени автономности стратегии социально-экономического развития формирует различия в глубине её проработки и ориентации на локальные ресурсы и потенциал муниципального образования. В управленческом плане это проявляется в повышении реализуемости стратегии при согласовании с надмуниципальными приоритетами федерального и регионального уровней, а также в снижении рисков межуровневых конфликтов. Сбалансированная автономность укрепляет роль стратегии как долгосрочного ориентира, снижает риск формализации и одновременно поддерживает стратегическую гибкость, стимулируя локальные инициативы.

Вторая развилка: погружение в специфику муниципального образования или формальное, индифферентное отношение к местным особенностям и пространственным аспектам развития. Связь этой развилки с предыдущей носит принципиальный характер: степень самостоятельности муниципальной стратегии прямо определяет возможности учёта локальных особенностей и пространственных факторов развития.

[2] Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 26. Ст. 3378. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

Вторая концептуальная развилка связана с глубиной учёта территориальной специфики при формулировке стратегических целей. Значительная часть муниципальных стратегий остаётся чрезмерно обобщённой и унифицированной, не отражающей уникальных свойств и особенностей конкретной территории.

Как отмечают Н. Ю. Замятина и А. Н. Пилясов [8], одним из ключевых вызовов для практики стратегического планирования в России является способность учитывать глубинные территориальные различия социально-экономического развития. Муниципальные образования отличаются не только по количественным параметрам социально-экономического развития, но и по драйверам роста, институциональной среде, структуре экономики, качеству человеческого потенциала и культурным особенностям. Игнорирование данных различий снижает прикладную ценность стратегических документов и ограничивает возможности согласовать стратегические цели с локальной идентичностью и аутентичностью территории.

Эффективное развитие муниципальных образований предполагает, что у местного сообщества есть осознанное представление о желаемом будущем и механизмах его достижения. В этой связи стратегическое планирование должно сообразовываться с реальным уровнем социально-экономического развития территории и учитывать состояние местного сообщества. Поскольку стратегирование ориентировано на концентрацию локальных ресурсов и формирование разделяемого образа будущего, оно объективно требует вовлечения сообщества в процесс разработки стратегии. Таким образом, стратегическое планирование – это не только инструмент управления развитием, но и фактор консолидирования ресурсов и выражение системы общих ценностей [14; 26].

С точки зрения институциональной теории стратегического планирования, наиболее благоприятные условия для реализации муниципальной стратегии создаются, когда она приобретает статус неформального института – системы устойчивых правил и ориентиров, отклонение от которых воспринимается как социально неодобряемое. Формирование таких институциональных установок возможно лишь при условии, что достижение стратегических целей воспринимается как способ улучшить текущую ситуацию при непосредственной поддержке ключевых стейкхолдеров. В этом случае цели стратегии оказываются согласованными с интересами жителей и организаций, действующих на территории [9].

В последние годы наблюдается умеренный рост вариативности формулировок стратегических целей и смещение тематических акцентов в сторону федеральных приоритетов. В исследовании городских стратегий за период 2014-2024 гг. [24] отмечается усиление внимания к пространственной проблематике стратегического планирования, что может расцениваться как шаг в сторону более полного учёта территориальной специфики.

Примером является исследование Г. Р. Хасаева и О. Н. Орловой, посвящённое концептуальным основам пространственного развития крупных городов на материалах Самары. Авторы показывают, что принятие полицентричной модели организации городского пространства – с формированием нескольких локальных центров активности – позволяет учитывать особенности пространственного распределения социальных, экономических и инфраструктурных ресурсов и формировать более сбалансированные и устойчивые стратегии развития крупных городов [12].

Фокусировка на пространственном развитии даёт возможность комплексно планировать инфраструктуру, эффективно использовать ресурсы и усиливать координацию с региональными документами территориального планирования. Это способствует более гармоничному развитию муниципальной инфраструктуры и вовлечению местных сообществ в реализацию стратегических инициатив. Однако чрезмерная детализация пространственных аспектов может ограничить гибкость стратегии в социально-экономических направлениях.

Третья развилка: генетическое или нормативно-целевое целеполагание муниципального развития. Эта развилка отражает необходимость найти баланс между автономностью стратегии, учётом локальных особенностей и гибкостью в формировании и корректировке целей. Выбор между генетическим и нормативно-целевым подходом формирует основу муниципального целеполагания и влияет на управленческие решения.

Нормативно-целевой подход предполагает определение желаемых конечных параметров развития (целей) с последующим определением ресурсного обеспечения для их достижения, исходя из имеющейся базы развития – движение от будущего к настоящему. Этот подход наиболее полно соответствует логике стратегического планирования как управленческой функции, позволяя целенаправленно формулировать желаемые результаты и соотносить их с доступными ресурсами и механизмами реализации. Генетический подход исходит из экстраполяции существующих или преобладающих тенденций социально-экономического развития на долгосрочную перспективу – движение от настоящего к будущему. Он ориентирован на учёт уже сложившихся факторов и динамики текущих процессов [13].

На практике оптимально использовать сочетание обоих подходов. Это помогает учитывать как долгосрочные ориентиры, так и текущую динамику социально-экономического развития, снижая риск стратегического разрыва – ситуации, когда фактическое состояние резко расходится с планируемым. В стратегическом менеджменте «стратегический разрыв» – это ситуация, требующая специальных управленческих мер для устранения расхождения. Согласно исследованию С. Бодли-Скотт и А. Бренч, он определяется как «провал перехода из прежнего состояния в желаемое» [27].

Основные причины стратегического разрыва можно объединить в три взаимосвязанные группы:

разрывы реализации стратегических инициатив – недостаточная поддержка и коммуникация решений, неспособность последовательно двигаться к целям и адаптироваться к изменяющимся условиям;

разрывы в процессах управления – традиционные административные процедуры (бюджетирование, прогнозирование, отчётность), реализуемые без стратегической фокусировки с привязкой к календарным срокам и финансовым показателям, но без реального планирования по целям;

разрывы в технологиях – разрозненность информационных систем, поддерживающих стратегическое планирование, бюджетирование, прогнозирование и контроль исполнения.

Эти группы взаимосвязаны и представляют собой части единого процесса достижения целей, который лежит в основе реализации документов стратегического планирования [16].

Стратегические разрывы диагностируются через систему индикаторов, в которой особо важны показатели-«предвестники» угроз и рисков для устойчивости муниципального образования. Для каждого показателя определяется период мониторинга, сроки возможного наступления критических ситуаций и упреждающие меры [28].

В зависимости от выбранного подхода происходят управленческие последствия: генетический подход, будучи более стабильным, обеспечивает согласованность действий и дисциплину при реализации стратегии, делая цели более фиксированными и предсказуемыми. В то время как нормативно-целевой подход, являясь более гибким, позволяет более быстро реагировать на кризисы и непредвиденные ситуации, а также корректировать стратегию в процессе исполнения за счёт адаптивных целей.

Четвёртая развилка: отраслевой или проблемно-ориентированный подход. Классической методологической развилкой муниципального стратегирования является выбор между стратегированием «от отраслей» (структурно-функциональный подход) и стратегированием «от проблем» (проблемно-ориентированный подход).

В рамках структурно-функционального подхода система целеполагания формируется по основным функциональным направлениям деятельности органов местного самоуправления. В условиях отсутствия целостного восприятия территории это приводит к фрагментарной «сборке» стратегии из разрозненных тематических блоков, отражающих ведомственные интересы и полномочия отдельных подразделений. С институциональной точки зрения такие документы не обеспечивают согласованности целей, механизмов и ресурсов, что ослабляет связь стратегических направлений с миссией муниципального образования и снижает её способность выступать действенным инструментом долгосрочного развития. В управленческом плане стратегия рискует трансформироваться

в набор формально обозначенных инициатив, имитирующих активность, но не создающих устойчивой траектории развития.

Проблемно-ориентированный подход, наоборот, предполагает формирование стратегических целей исходя из решения ключевых социально-экономических проблем муниципального образования. Эти задачи, как правило, носят межотраслевой характер и требуют координации действий различных ведомств. Такой подход обеспечивает более целостное видение развития муниципального образования и усиливает связность стратегических решений.

Управленческие последствия выбора подхода в данной развилке такие: отраслевой подход упрощает администрирование и распределение ответственности, но усиливает фрагментацию управления, тогда как проблемно-ориентированный подход повышает согласованность действий и устойчивость стратегии, одновременно предъявляя более высокие требования к межведомственной координации и управленческим компетенциям.

Пятая развилка: ведущая или вспомогательная роль программно-проектного наполнения и флагманских проектов в реализации муниципальной стратегии. Отдельная группа развилок связана с определением роли программно-целевых и проектных методов в реализации документов стратегического планирования. В последние годы программно-целевой метод трансформируется за счёт интеграции инструментов проектного управления, а включённость муниципальных образований в вертикаль проектной деятельности обеспечивается через систему проектных офисов.

Современная стратегия социально-экономического развития, реализуемая или разрабатываемая на муниципальном уровне, предполагает наличие качественного программно-проектного наполнения. Управление портфелями проектов ориентировано на достижение стратегических целей муниципального образования и подразумевает приоритетный отбор программ и инициатив в соответствии с ключевыми направлениями развития территории [17]. В этом контексте особое значение приобретает развитие управленческих компетенций органов местного самоуправления в сфере реализации сложных социально-экономических проектов, включая использование ценностного подхода, позволяющего сохранять уникальность и самобытность муниципального образования даже в условиях высокой неопределённости и динамики внешней среды.

Важную роль в структуре стратегии играют флагманские проекты – крупные, стратегически значимые инициативы, способные концентрировать ресурсы и внимание вокруг приоритетных направлений развития. Анализ материалов конкурса муниципальных стратегий [29] показывает, что флагманские проекты применяются российскими муниципалитетами как инструмент усиления стратегических приоритетов и способствуют повышению вовлечённости местных сообществ в процессы стратегирования.

Управленческие последствия выбора проявляются следующим образом:

при ведущей роли программно-проектного блока стратегия приобретает высокую степень конкретизации, прозрачности и управляемости, упрощаются мониторинг и контроль исполнения, повышается точность распределения финансовых ресурсов;

при чрезмерной проектной детализации возрастает риск снижения стратегической гибкости и способности адаптации к изменяющимся условиям;

вспомогательная роль проектов позволяет сохранить стратегическую рамку и адаптивность, но при недостаточной институционализации проектного управления может снижать реализуемость стратегии.

Таким образом, эффективность муниципального стратегирования определяется сбалансированным сочетанием программно-проектной конкретизации и стратегической гибкости, зависящим от зрелости проектного управления, компетенций проектных офисов и способности органов власти гармонично использовать различные управленческие технологии.

Шестая обобщающая развилка: формат подачи материала и позиционирование стратегии («стратегия решений» или «стратегия преимуществ»). Эта развилка связана с вариантами представления или позиционирования муниципальной стратегии и объединяет

предыдущие методологические решения (развилки 1-5). В научно-практическом дискурсе выделяются два базовых типа стратегий: «стратегия решений» и «стратегия преимуществ».

«Стратегия решений» ориентирована на оперативное устранение актуальных проблем и достижение конкретных результатов в кратко- и среднесрочной перспективе («быстрые победы»). В этом случае стратегия формируется как совокупность управленческих решений, программ и проектов, что обеспечивает высокую скорость управленческой реакции. Вместе с тем подобная логика нередко приводит к подмене долгосрочных ориентиров тактическими задачами и ослаблению стратегического характера документа.

«Стратегия преимуществ», напротив, сосредоточена на выявлении, формализации и продвижении устойчивых конкурентных преимуществ муниципального образования, его уникальных социально-экономических и пространственных характеристик. Такой подход ориентирован на внешние аудитории и референтные группы – местные сообщества, инвесторов, бизнес-структуры и иных стейкхолдеров – и рассматривает стратегию как инструмент формирования устойчивого положения территории и разделяемого образа будущего.

В обобщённом виде различие между этими типами заключается в следующем: если стратегия ориентирована на значимые улучшения для сообщества и внешних стейкхолдеров, речь идёт о стратегии преимуществ; если она адресована преимущественно органам местного самоуправления как субъекту управления – о стратегии решений. Логика данного противопоставления и интерпретация стратегии как инструмента позиционирования опирается на подход А. А. Кобылко [30] (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика двух видов подачи материала в муниципальной стратегии
Table 2 – Characteristics of two approaches to presenting a municipal strategy

Характеристика	Стратегия преимуществ	Стратегия решений
Концепт	Описание конкурентных преимуществ и ценностей территории, их взаимосвязи с достижением видения и интересами ключевых стейкхолдеров	Описание конкретных управленческих шагов и мер по достижению стратегических целей
Направленность	Внешняя среда (позиционирование территории)	Внутренняя среда (администрирование и управление)
Целевая аудитория	Местные сообщества, инвесторы, бизнес-структуры	Федеральные и региональные органы власти, органы местного самоуправления
Целевые показатели	Подкреплены рейтинговыми и экспертными индикаторами в группе сопоставимых муниципальных образований	Ориентированы на верхнеуровневые установки и показатели оценки эффективности деятельности органов власти[3]
Стратегические решения	Очерчены в общем виде	Чётко и детально сформулированы
Публичность	Открытая, с акцентом на внешние коммуникации	Ограниченная, ориентированная на внутреннее использование
Степень детализации	Средняя или низкая	Средняя или высокая
Объём материала	Малый или средний; наличие презентационной версии стратегии	Средний или большой; наличие «дорожных карт» для исполнителей
Форма предоставления	Медиаматериалы, публичные отчёты, платформы обратной связи	Нормативно-правовые акты и официальный контент

[3] Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 18. Ст. 2002. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76576/.

Управленческие последствия выбора формата представления стратегии проявляются в характере коммуникации, степени публичности, логике жизненного цикла стратегии и уровне её устойчивости: «стратегия решений» усиливает управляемость и оперативность, но повышает риск утраты долгосрочного фокуса; «стратегия преимуществ» способствует устойчивости, легитимности и вовлечённости, но требует от участников стратегического планирования развитых коммуникационных и аналитических компетенций.

Седьмая развилка: разработка новой версии стратегии, корректировка или актуализация действующей (отступление от ранее заданной траектории или маневрирование). Седьмая концептуальная развилка отражает динамический аспект стратегического планирования на муниципальном уровне и связана с выбором подхода к обновлению стратегических документов.

Первый подход предполагает частую смену стратегий с относительно коротким горизонтом планирования. Он оправдан в условиях резкой смены вектора развития муниципального образования или высокой турбулентности внешней среды, однако повышает риски фрагментации стратегической траектории.

Второй подход ориентирован на регулярное обновление долгосрочной стратегии при сохранении миссии, генеральной цели и ключевых приоритетов. Такой формат обеспечивает преемственность и устойчивость стратегического курса.

Действующее законодательство закрепляет возможность корректировки стратегических документов, понимаемой как внесение изменений в их содержание без изменения горизонта планирования. Корректировке могут подлежать цели, приоритеты, распределение ресурсов и инструменты реализации. Вместе с тем в научной дискуссии остаётся открытым вопрос о допустимых границах такого усмотрения органов власти и о том, достаточно ли корректировать меры реализации или требуется пересмотр всего стратегического документа [6].

На практике нормативная гибкость не устраняет проблему утраты актуальности муниципальных стратегий. Значительная часть документов оказывается концептуально устаревшей уже на этапе принятия, что связано как с их формальной ориентацией на вышестоящие установки, так и с дефектами процесса разработки – слабым вовлечением стейкхолдеров и ограниченным учётом общественных ожиданий. В результате стратегии функционируют в институциональном и коммуникативном вакууме.

В научной литературе данный процесс описывается как феномен «угасания стратегии», проявляющийся в снижении публичного интереса, эрозии смыслового наполнения целей и ослаблении связи стратегии с актуальными социально-экономическими вызовами [20].

Управленческие последствия выбора подхода к обновлению стратегии напрямую связаны с предыдущей развилкой. Закрытый, внутренне ориентированный формат «стратегии решений» усиливает риски быстрого угасания, тогда как «стратегия преимуществ», ориентированная на публичное позиционирование и внешние коммуникации, поддерживает жизнеспособность стратегических документов и создаёт условия для их корректировки и актуализации без утраты стратегической логики.

Анализ реализованных и нереализованных муниципальных стратегий показывает, что значительная их часть содержит стратегические просчёты, обусловленные некорректно построенными причинно-следственными моделями. Эти модели должны связывать предпосылки, управленские решения и ожидаемые эффекты в единую систему, обеспечивая согласованность действий и реалистичность целеполагания.

На рисунке 1 представлена система ключевых концептуальных развилок муниципального планирования, демонстрирующая их взаимосвязь, и уровневая сегментация.

Выделенные концептуальные развилки выстроены от базовых методологических решений к обобщающим и динамическим аспектам стратегического управления. Их взаимосвязь показывает, что решения на каждом этапе стратегического планирования влияют на последующие шаги и в совокупности определяют целостность, реализуемость и гибкость муниципальной стратегии.



Рисунок 1 – Уровни и взаимосвязи ключевых концептуальных развилок стратегического планирования на муниципальном уровне
Figure 1 – Levels and interrelationships of key conceptual decision points in municipal strategic planning

Причинно-следственные связи проявляются в том, что выбор на ранних развилках (1-3) напрямую влияет на структурирование стратегии и программно-проектное наполнение (4-5). Он также влияет на формат обновления документов (7). Симбиотические связи усиливают эффект отдельных развилок: например, сочетание учёта территориальной специфики с выбранным подходом к целеполаганию повышает легитимность и реализуемость стратегии. Обобщающие связи отражаются в шестой развилке, аккумулирующей последствия предыдущих выборов и определяющей позиционирование стратегии, а также коммуникации со стейкхолдерами. Динамические и обратные связи могут возникать при обновлении стратегии, когда корректировка или актуализация документа влияет на ранее принятые решения и повышает адаптивность всей системы стратегического планирования.

Ниже представлены ключевые концептуальные развилки муниципального стратегического планирования как срез альтернативных вариантов управленческого выбора и их основных управленческих эффектов, отражающих влияние решений на содержание стратегии, её реализуемость, адаптивность и другие характеристики стратегий (таблица 3).

Таблица 3 – Концептуальные развилки стратегического планирования на муниципальном уровне и их управленческие последствия
Table 3 – Conceptual forks in municipal strategic planning and their managerial effects

№ пор.	Концептуальная развилка стратегирования	Альтернативы стратегического выбора	Ключевые управленческие эффекты
1	Степень автономности	автономность / соподчинённость	Повышение содержательной насыщенности стратегии; снижение рисков формализации; улучшение межуровневой координации; рост реализуемости стратегических инициатив
2	Глубина учёта территориальной специфики	пространственный / социально-экономический фокус	Повышение легитимности стратегических целей; более точное соотнесение целей и ресурсов; рост вовлечённости местного сообщества; мобилизация локальных ресурсов
3	Подход к целеполаганию	генетический / программно-целевой	Снижение вероятности стратегических разрывов; точное соотнесение целей и ресурсов
4	Логика структурирования	отраслевой / программно-ориентированный	Повышение согласованности целей и мер; усиление межведомственной координации; снижение фрагментарности решений
5	Роль программно-проектного наполнения	ведущая / вспомогательная	Рост управляемости реализации стратегии; укрепление проектных компетенций; концентрация ресурсов на приоритетных стратегических инициативах или флагманах
6	Формат позиционирования	«стратегия решений» / «стратегия преимуществ»	Усиление внешних коммуникаций; повышение инвестиционной привлекательности территории
7	Подход к обновлению	новая версия / корректировка / актуализация	Поддержание актуальности стратегических ориентиров; снижение риска угасания стратегии (утраты актуальности)

Выводы

Проведённое исследование показало, что стратегическое планирование на муниципальном уровне опирается на разнообразные методологические подходы – классические, программно-целевые, проектные, синтетические и ряд других – каждый из которых формирует рамки разработки стратегических документов и задаёт определённые управленческие ориентиры. Использование логики концептуальных развилок позволяет рассматривать стратегическое планирование как последовательность управленческих выборов с институциональными, ресурсными и координационными последствиями, при этом качество, реализуемость и жизненный цикл стратегий зависят не от отдельных решений, а от способности органов местного самоуправления сочетать альтернативные подходы и обеспечивать достижение необходимых управленческих эффектов. Семь развилок, выделенных в работе, охватывают ключевые аспекты стратегического планирования и создают пространство для поиска рационального баланса между новыми и устоявшимися подходами. Абсолютизация или бинарный выбор любого из них снижает эффективность планирования, тогда как комплексное и осознанное комбинирование подходов, представленных в развилках, позволяет снизить риски стратегических разрывов и преждевременного угасания стратегии. В этом смысле концептуальные развилки могут служить аналитическим инструментом для проектирования управленческих решений и их последствий в сфере стратегического планирования на муниципальном уровне, позволяя органам местного самоуправления совмещать долгосрочные ориентиры с оперативной адаптацией к изменениям внутренней и внешней среды, что обеспечивает устойчивость и жизнеспособность муниципальных стратегий.

Список источников / References

1. Бухвальд Е. М. Совершенствование механизмов стратегического планирования муниципальных образований в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 4(182). С. 51-56. [Buchwald, E. M. (2023). Improving the mechanisms of strategic planning of municipalities in the Russian Federation. *Theory and practice of social development*, *4*(182), 51–56. (In Russian)] https://doi.org/10.24158/tipor.2023.4.6.

2. Климанов В. В., Сафина А. И. Вариативность в документах стратегического планирования в стране // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 1. С. 46-65. [Klimanov, V. V., & Safina, A. I. (2017). Variability in strategic planning documents in the country. *Management and business administration*, *1*, 46–65. (In Russian)] EDN: YJXYAT.

3. Попов Р. А., Пузанов А. С. Стратегическое планирование на местном уровне: монография. Москва: Фонд «Институт экономики города». 2023. 144 с. [Popov, R. A., & Puzanov, A. S. (2023). *Strategic planning at the local level: a monograph*. Moscow: The Institute of Urban Economics Foundation, 144 p. (In Russian)] URL: https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/strategicheskoe_planirovanie_na_mestnom_urovne.pdf.

4. Пузанов А. С., Попов Р. А. Проблемы участия муниципальных образований в реализации нацпроектов // Журнал Бюджет. 2021. № 10(226). С. 60-65. [Puzanov, A. S., & Popov, R. A. (2021). Problems of participation of municipalities in the implementation of national projects. *Budget Magazine*, *10*(226), 60–65. (In Russian)] EDN: FCAFGQ.

5. Швецов А. Н. Стратегическое планирование по-российски: торжество централизованного бюрократического выбора // ЭКО. 2017. № 8(518). С. 114-127. [Shvetsov, A. N. (2017). Strategic planning in Russian: the triumph of centralized bureaucratic choice. *ECO*, *8*(518), 114–127. (In Russian)] EDN: ZBNZZP.

6. Шохин С. О., Кудряшова Е. В. Гибкость, избыточность и отсутствие документов стратегического планирования и иных плановых актов: финансово-правовая оценка // Государство и право. 2024. № 2. С. 150-161. [Shokhin, S. O., & Kudryashova, E. V. (2024). Flexibility, redundancy and absence of strategic planning documents and other planning acts: financial and legal assessment. *State and law*, *2*, 150–161. (In Russian)] https://doi.org/10.31857/S1026945224020152.

7. Антипин И. А., Белоусова Е. А., Шишкина Е. А. Стратегическое планирование развития муниципальных образований в условиях пост-роста. Управленец. 2025. Т. 16, № 3. С. 49-62. [Antipin, I. A., Belousova, E. A., & Shishkina, E. A. (2025). Strategic planning for the development of municipalities in post-growth conditions. *The manager*, *16*(3), 49–62. (In Russian)] https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-3-4.

8. Замятина Н. Ю., Пилясов А. Н. Региональный консалтинг: приглашение к сотрудничеству. Опыт разработки документов стратегического планирования регионального и муниципального уровня. Санкт-Петербург: Маматов, 2017. 196 с. [Zamyatina, N. Yu., & Pilyasov, A. N. (2017). *Regional consulting: an invitation to cooperation. Experience in developing strategic planning documents at the regional and municipal levels*. Saint Petersburg: Mamatov. 196 p. (In Russian)]

9. Ускова Т. В., Секушина И. А. Стратегические приоритеты развития малых и средних городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 1. С. 56-70. [Uskova, T. V., & Sekushina, I. A. (2021). Strategic priorities for the development of small and medium-sized cities. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, *14*(1), 56–70. (In Russian)] https://doi.org/10.15838/esc.2021.1.73.5.

10. Тамбовцев В. Л., Рождественская И. А. Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования // Terra Economicus. 2024. Т. 22, № 1. С. 20-34. [Tambovtsev, V. L., & Rozhdestvenskaya, I. A. (2024). Mechanisms for the implementation of territorial strategies in the institutional theory of strategic planning. *Terra Economicus*, *22*(1), 20–34. (In Russian)] https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34.

11. Хасаев Г. Р. Приоритетные подходы выбора правильной перспективы развития муниципального района // Приоритетные направления стратегического развития муниципального района Безенчукский Самарской области: материалы научно-практической конференции (пгт. Безенчук Самарской области, 14 сентября 2007 г.). Безенчук: Самарский государственный экономический университет, 2008. С. 4-7. [Khasaev, G. R. (2008). Priority approaches to choosing the right perspective for the development of a municipal district. In *Priority directions for the strategic development of the Bezenchuksky municipal district of the Samara region* (pp. 4–7), Proceedings of a Scientific and Practical Conference (September, 14, 2007), Bezenchuk village of the Samara Region. Bezenchuk: Samara State University of Economics. (In Russian)] EDN: VNKIRZ.

12. Хасаев Г. Р., Орлова О. Н. Концептуальный подход к пространственному развитию крупных городов (на примере Самары) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 1-1. С. 122-131. [Khasaev, G. R., & Orlova, O. N. (2024). A conceptual approach to the spatial development of large cities (on the example of Samara). *Economics: yesterday, today, tomorrow*, *14*(1-1), 122–131. (In Russian)] https://doi.org/10.34670/AR.2024.42.52.015.

13. Бухвальд Е. М. Целеполагание как стержень стратегического планирования // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 1. С. 7-23. [Buchwald, E. M. (2025). Goal setting as the core of strategic planning. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, *1*, 7–23. (In Russian)] https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_7_23.

14. Виленский А. В. Проблемы стратегического планирования муниципального уровня // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 6-1. С. 360-367. [Vilensky, A. V. (2023). Problems of strategic planning at the municipal level. *Economics: yesterday, today, tomorrow*, *13*(6-1), 360–367. (In Russian)] https://doi.org/10.34670/AR.2023.36.81.042.

15. Лексин В. Н. Стратегическое целеполагание в структуре государственного управления // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 5. С. 8-20. [Leksin, V. N. (2017). Strategic goal-setting in the structure of public administration. *Problems of management theory and practice*, *5*, 8–20. (In Russian)] EDN: YPAVBD.

16. Миронков М. А., Селиванова Л. А., Бутко Е. Я. Стратегическое планирование развития территорий муниципальных образований: закон – теория – практика: монография. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2018. 137 с. [Mironkov, M. A., Selivanova, L. A., & Butko, E. Ya. (2018). *Strategic planning for the development of municipal territories: law – theory – practice:* monograph. Gatchina: GIEFT Publishing House. 137 p. (In Russian)] EDN: YUBSRF.

17. Абрамкина С. Р., Владыкина Л. Б., Лукин А. Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. 2019. № 2(76). С. 37-45. [Abramkina, S. R., Vladykina, L. B., & Lukin, A. N. (2019). The use of the project method in state and municipal management: from declaration to effectiveness. *Society and power*, *2*(76), 37–45. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/1996-0522-2019-2-37-45.

18. Кайдашова А. К. Проектный подход в системе стратегического планирования муниципального образования как способ повышения его конкурентоспособности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 8, № 1(154). С. 175-181. [Kaidashova, A. K. (2025). The project approach in the system of strategic planning of a municipality as a way to increase its competitiveness. *Economics and management: problems, solutions*, *8*(1-154), 175–181. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.08.020.

19. Цуркан М. В. Методологический каркас реализации проектного подхода в системе публичного управления // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10(147). С. 1385-1389. [Turkan, M. V. (2022). Methodological framework for the implementation of the project approach in the public administration system. *Economics and entrepreneurship*, *10*(147), 1385–1389. (In Russian)] https://doi.org/10.34925/EIP.2022.147.10.277.

20. Акимова В. В., Волошинская А. А., Комаров В. М. Феномен угасания стратегии: определение и методика оценки // Регион: Экономика и Социология. 2022. № 4(116). С. 163-189. [Akimova, V. V., Voloshinskaya, A. A., & Komarov, V. M. (2022). The phenomenon of strategy extinction: definition and assessment methodology. *Region: Economics and Sociology*, *4*(116), 163–189. (In Russian)] https://doi.org/10.15372/REG20220407.

21. Антипин И. А., Власова Н. Ю. Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты // Управленец. 2022. Т. 13, № 5. С. 67-84. [Antipin, I. A., & Vlasova, N. Yu. (2022). Assessment of strategic planning in municipalities: methodological, practical and managerial aspects. *Manageret*, *13*(5), 67–84. (In Russian)] https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-5.

22. Жихаревич Б. С. Критерии качества стратегий российских регионов в 2023 году // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12, № 1. С. 15-24. [Zhikharevich, B. S. (2024). Criteria for the quality of strategies of Russian regions in 2023. *Regional economy. The South of Russia*, *12*(1), 15–24. (In Russian)] https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.2.

23. Жихаревич Б. С., Гресь Р. А. 25 лет российского стратегирования (1997-2022): опыт измерения тенденций // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. № 4(71). С. 11-22. [Zhikharevich, B. S., & Gres, R. A. (2022). 25 years of Russian strategizing (1997-2022): the experience of measuring trends. *The economy of the North-West: problems and prospects of development*, *4*(71), 11–22. (In Russian)] https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-4-11-22.

24. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Стратегии городов России людностью более ста тысяч в 2014-2024 гг. // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 3(78). С. 82-94. [Zhikharevich, B. S., & Pribyshin, T. K. (2024). Strategies of Russian cities with a population of more than one hundred thousand in 2014-2024. *Economy of the North-West: problems and prospects of development, 3*(78), 82–94. (In Russian)] https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-3-82-94.

25. Шулепов Е. Б., Задумкин К. А., Щербакова А. А. Расширение методологических подходов к оценке качества стратегий социально-экономического развития крупных городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15, № 2. С. 73-91. [Shulepov, E. B., Zametkin, K. A., & Shcherbakova, A. A. (2022). Expanding methodological approaches to assessing the quality of socio-economic development strategies in large cities. *Economic and social changes: facts, trends, forecast, 15*(2), 73–91. (In Russian)] https://doi.org/10.15838/esc.2022.2.80.5.

26. Дмитриева Е. О. Развитие местных сообществ в системе стратегического целеполагания муниципального образования // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 150-158. [Dmitrieva, E. O. (2022). The development of local communities in the system of strategic goal-setting of municipal education. *Municipal Academy, 3*, 150–158. (In Russian)] https://doi.org/10.52176/2304831X_2022_03_150.

27. Bodley-Scott, S., & Brache, A. (2008). *Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results*. N.Y.: McGraw Hill, 34–35.

28. Malenkov, Y. A. (2010). Strategic barriers to sustainable development of the economies, firms an project (EFP) in conditions of global economic crisis threat. *Euro-Mediterranean Economic and Finance Review. The Review of Remereg*,*5*(2), 74–89. URL: http://www.iscparis-recherche.com/fileadmin/templates/iscparis2/Recherche/EMEFIR_5_N2.pdf.

29. Прибышин Т. К., Гресь Р. А. Флагманские проекты в стратегиях развития российских муниципалитетов: по материалам конкурса муниципальных стратегий – 2022 // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 1. С. 18-30. [Pribyshin, T. K., & Gres, R. A. (2023). Flagship projects in the development strategies of Russian municipalities: based on the materials of the competition of municipal strategies – 2022. *Regional economy. The South of Russia, 11*(1), 18–30. (In Russian)] https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.2.

30. Кобылко А. А. Институциональные аспекты публичности стратегии предприятия // Journal of Institutional Studies. 2025. 17(1): 108-125. [Kobylko, A. A. (2025). Institutional aspects of corporate strategy publicity. *Journal of Institutional Studies, 17*(1), 108–125. (In Russian)] https://doi.org/10.17835/2076-6297.2025.17.1.108-125.

Информация об авторе
Е. О. Дмитриева – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры национальной и мировой экономики; SPIN-код: 2772-6909; ResearcherID: D-6001-2017; сфера научных интересов: стратегическое планирование в секторе государственного управления, эффективность муниципального управления, тенденции устойчивого развития, управление проектами.

Information about the author
E. O. Dmitrieva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of National and World Economy; SPIN-code: 2772-6909; ResearcherID: D-6001-2017; research interests: strategic planning in the public sector, efficiency of municipal governance, trends in sustainable development, project management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.01.2026; одобрена после рецензирования 09.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 21.01.2026; approved after reviewing 09.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 112-123.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):112-123.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 338.24 ВАК 5.2.7. Государственное
JEL: E62, F65, H25 и муниципальное управление
EDN: SZSYLL

МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СУБЪЕКТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ

Светлана Михайловна Леонтьева[1], Наталья Павловна Паздникова[2]
Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия
[1]BeltukovaSvetlana@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0008-4511-8893
[2]pazdnikovan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0624-7894

Аннотация. **Проблема.** В статье рассматриваются вопросы внедрения в практику регионов способов оценки эффективности системы поддержки малого и среднего предпринимательства с учётом вектора устойчивого развития территорий. Основная идея статьи – показать возможные методы диагностики и оценки эффективности управления субъектами малого и среднего предпринимательства на примере конкретных регионов. **Методология.** Особый акцент сделан на выбор системы показателей, отражающих эффективность мер поддержки предпринимательства и качество проводимого мониторинга. В рамках данного исследования проведён обзор научных статей, нормативных документов и статистических материалов, которые позволили конкретизировать классификацию субъектов малого и среднего предпринимательства, территорий, на которых ведётся с их стороны деятельность, а также факторы, отражающие территориальные особенности, инструменты управления в рамках реализации различного рода программ поддержки малого и среднего предпринимательства. **Результаты исследования.** Предложен методологический подход к оценке эффективности системы поддержки малого и среднего предпринимательства на основе структурно-динамического анализа официальных показателей с целью выявления проблем и противоречий, складывающихся в процессе реализации мер поддержки предпринимательства в региональном аспекте, включая специфику нормативно-правового регулирования и ресурсного обеспечения. Выявлено десять групп ключевых противоречий в рамках предложенной типологии, основанной на критериях российского законодательства и принципах эффективности. Акцентировано внимание на причины появления указанных противоречий и проблем, среди которых особенности экономического, географического, социального и инфраструктурного характера. **Практическое применение.** Полученные результаты позволили свидетельствовать о необходимости комплексной модернизации системы мер поддержки малого и среднего предпринимательства в регионе.

Ключевые слова: предпринимательство, нормативное регулирование, меры, регион, органы власти

Для цитирования: Леонтьева С. М., Паздникова Н. П. Меры поддержки малого и среднего предпринимательства в субъекте Российской Федерации: диагностика состояния // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 112-123. EDN: SZSYLL.

© Леонтьева С.М., Паздникова Н.П., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

MEASURES TO SUPPORT SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTREPRENEURSHIP IN A SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION: DIAGNOSIS OF THE SITUATION

Svetlana M. Leontyeva[1], Natalia P. Pazdnikova[2]
Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia
[1]BeltukovaSvetlana@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0008-4511-8893
[2]pazdnikovan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0624-7894

Abstract. **Problem.** The article examines the issues of implementing regional methods for assessing the effectiveness of the small and medium-sized entrepreneurship (SME) support system, taking into account the vector of sustainable territorial development. The main idea of the article is to demonstrate possible methods for diagnosing and evaluating the effectiveness of SME management using the example of specific regions. **Methodology.** Special emphasis is placed on selecting a system of indicators that reflect the effectiveness of entrepreneurship support measures and the quality of monitoring. Within the framework of this research, a review of scientific articles, regulatory documents, and statistical materials was conducted, which allowed for the specification of the classification of SMEs, the territories where they operate, as well as factors reflecting territorial specificities, and management tools within the implementation of various SME support programs. **Research Results.** A methodological approach to assessing the effectiveness of the SME support system has been proposed, based on a structural-dynamic analysis of official indicators. This approach aims to identify problems and contradictions that arise in the process of implementing entrepreneurship support measures at the regional level, including the specifics of regulatory frameworks and resource provision. Ten groups of key contradictions have been identified within the proposed typology, based on the criteria of Russian legislation and principles of efficiency. Attention is drawn to the causes of these contradictions and problems, including economic, geographical, social, and infrastructural specificities. **Practical Application.** The obtained results indicate the necessity of a comprehensive modernization of the SME support system in the region.

Keywords: entrepreneurship, regulatory framework, measures, region, authorities

For citation: Leontyeva, S. M., & Pazdnikova, N. P. (2026). Measures to support small and medium-sized entrepreneurship in a subject of the Russian Federation: diagnosis of the situation. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 112–123. (In Russian). EDN: SZSYLL.

Введение

В современных условиях комплексный анализ социально-экономического развития регионов приобретает особую актуальность как инструмент оценки эффективности реализации государственной политики и определения перспектив территориального развития. Во многом территориальное развитие зависит от деятельности реального сектора, где значимую роль играет предпринимательство, поскольку за счёт мобилизации капитала оно повышает качество жизни населения, а значит, способствует экономическому развитию территории в целом. Пермский край, являясь одним из крупнейших промышленных регионов России, входит в ТОП-20 по ключевым показателям развития и представляет значительный исследовательский интерес с точки зрения изучения динамики ключевых показателей социально-экономического развития в контексте развитости малого и среднего предпринимательства (МСП). В этой связи актуальность данного исследования обусловлена необходимостью выявления основных тенденций социально-экономического развития региона и оценки мер поддержки малого и среднего предпринимательства для принятия эффективных управленческих решений в будущем.

© Leontyeva, S.M., Pazdnikova, N.P., 2026

Цель и задачи исследования

На основании выделенных направлений исследования была поставлена следующая цель: провести обзор мер поддержки малого и среднего предпринимательства в Пермском крае на предмет эффективности, классифицировать проблемы и предложить превентивные способы их устранения.

Для достижения данной цели были сформулированы задачи:

1. Проанализировать формы поддержки малого и среднего предпринимательства в Пермском крае;
2. Оценить состояние малого и среднего предпринимательства в регионе и меры его поддержки;
3. Выявить проблемы снижения эффективности государственных мер поддержки для малого и среднего предпринимательства с учётом региональной специфики.

Методы исследования

В данном исследовании применены как общенаучные, так и эмпирические методы исследования, в том числе: статистические методы анализа, обзор, диагностика, оценка, сравнение, нормативный и экспертный методы и пр.

Результаты исследования и их обсуждение

Малое и среднее предпринимательство играет значительную роль в развитии социально-экономической системы и укреплении экономической стабильности региона. Среди исследователей, посвятивших свои работы изучению данной тематики, можно отметить: Л. В. Афанасьеву [1], А. Р. Ахтемову [2], Э. Э. Барсегяна [3], В. Г. Басарева [4], Е. А. Братухину [5], О. Г. Вандину [6], Д. Д. Галееву [7], М. В. Исраилова [8], И. В. Подопригора [9], Н. Л. Прокофьеву [10], А. В. Сапунова [11], О. Г. Столбову [12], Т. А. Шпилькину [13]. В региональном аспекте проблемы поддержки малого и среднего предпринимательства рассмотрены в работах авторов [14-16].

Пермский край выделяется среди российских регионов своей экономикой с ярко выраженным промышленным уклоном. Ключевыми секторами экономической деятельности здесь являются химическая промышленность, добыча и переработка нефти, металлургия, машиностроение и лесопромышленный комплекс. Регион удерживает лидерство в выпуске калийных удобрений, магниево-титановых сплавов, а также в создании оборудования для перекачки газа и навигационного оснащения. В 2025 г. Пермский край сталкивается с демографическим кризисом. Прогнозы указывают на сокращение численности населения к 2026 г. до 2,402-2,405 млн чел., что связано с естественной убылью и миграционными процессами[1]. Уровень безработицы составляет 0,3 %, что считается достаточно хорошим показателем и свидетельствует о сбалансированной экономике, где большинство трудоспособного населения имеет работу. Созданию рабочих мест, а также развитию экономики в Пермском крае способствует деятельность МСП. Рассмотрим динамику количества субъектов МСП в Пермском крае (рисунок 1)[2]. По данным, представленным на рисунке 1, произошло заметное снижение количества субъектов МСП в Пермском крае в 2020 г. (с 102,6 тыс. ед. до 95,4 тыс. ед.), что связано с пандемией COVID-19. Далее наблюдается стабильный рост количества субъектов МСП в Пермском крае, что свидетельствует о восстановлении предпринимательской активности после кризиса, стабилизации и возможном дальнейшем росте, а также указывает на то, что политика государственной поддержки МСП оказалась эффективной.

Из рисунка 1 видно, что на январь 2025 г. в Пермском крае насчитывалось 102 615 ед. зарегистрированных субъектов МСП, из которых 98 826 ед. – микропредприятия, 3 486 ед. – малые предприятия и 303 ед. – средние. Исходя из данной структуры субъектов МСП, можно выделить преобладание микропредприятий, где наибольшая часть государственной поддержки направлена на этот сектор.

[1] Агентство по развитию малого и среднего предпринимательства Пермского края. URL: https://amsp.permkrai.ru.

[2] Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: https:// rmsp.nalog.ru.

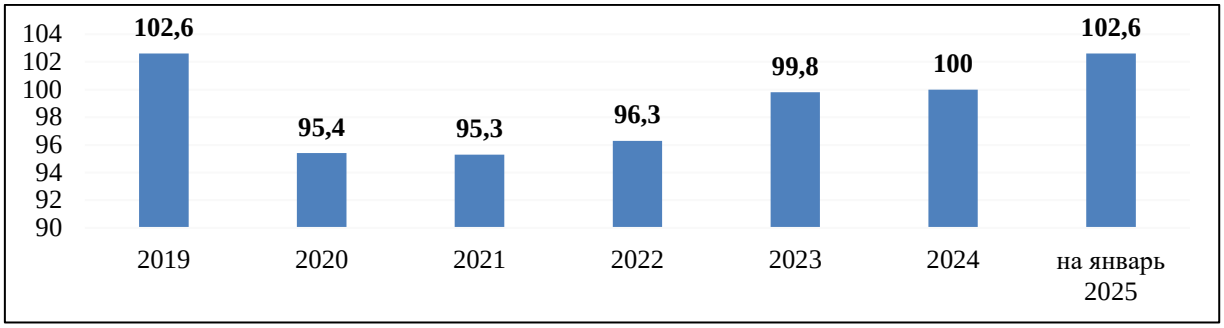


Рисунок 1 – Количество субъектов малого и среднего предпринимательства в Пермском крае, тыс. ед.
Figure 1 – Number of small and medium-sized businesses in Perm Krai, thousand units

Далее рассмотрим ещё один критерий эффективности поддержки МСП – численность занятых у МСП (рисунок 2).

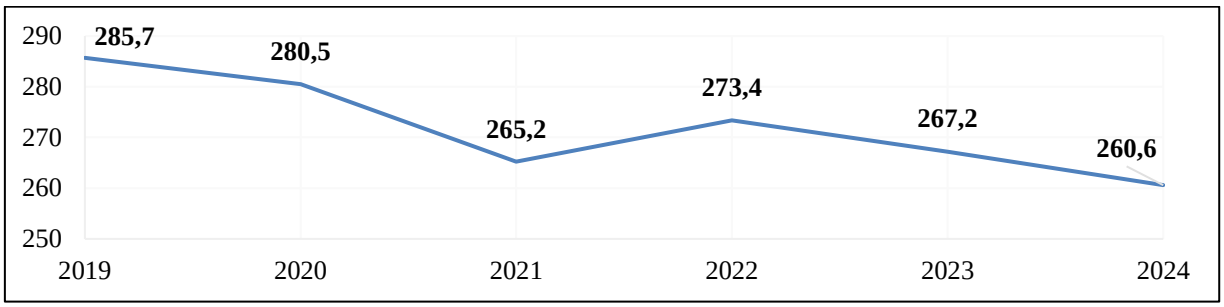


Рисунок 2 – Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства в Пермском крае, тыс. чел.
Figure 2 – Number of people employed in small and medium-sized businesses in Perm Krai, thousand people

По данным, представленным на рисунке 2, с 2019 г. по 2024 г. наблюдается стабильный спад численности занятых у МСП в Пермском крае (с 285,7 тыс. чел. до 260,6 тыс. чел.). В 2021 г. ситуация на рынке занятости у МСП резко ухудшилась с 280,5 тыс. чел. до 265,2 тыс. чел., в 2022 г. с помощью поддержки со стороны органов власти произошёл небольшой подъём до 273,4 тыс. чел., но не превышающий количество занятых в 2019-2020 гг.

Спад численности занятых в МСП доказывает недостаточные меры поддержки МСП с высоким потенциалом развития для появления новых рабочих. Кроме того, данные рисунка 2 свидетельствуют об ухудшении ситуации на рынке занятости в Пермском крае.

Ещё один показатель оценки – доля МСП в валом региональном продукте (далее – ВРП) Пермского края. Это относительный показатель, характеризующий вклад деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в формирование валового регионального продукта. Данный показатель немаловажен для анализа эффективности мер поддержки МСП в регионе, поскольку отражает не только экономическую составляющую, но и социальную (рисунок 3).

По данным рисунка 3, в 2021 г. произошёл резкий спад доли МСП в ВРП Пермского края до 19,6 %. Это связано с экономическими последствиями пандемии COVID-19, ограничениями для бизнеса и сокращением деятельности малых предприятий. В 2022 г. наблюдается небольшой рост до 19,9 %, что говорит о постепенном восстановлении сектора МСП после спада и адаптации малого бизнеса к новым условиям. Однако доля всё ещё ниже уровня 2019-2020 гг.

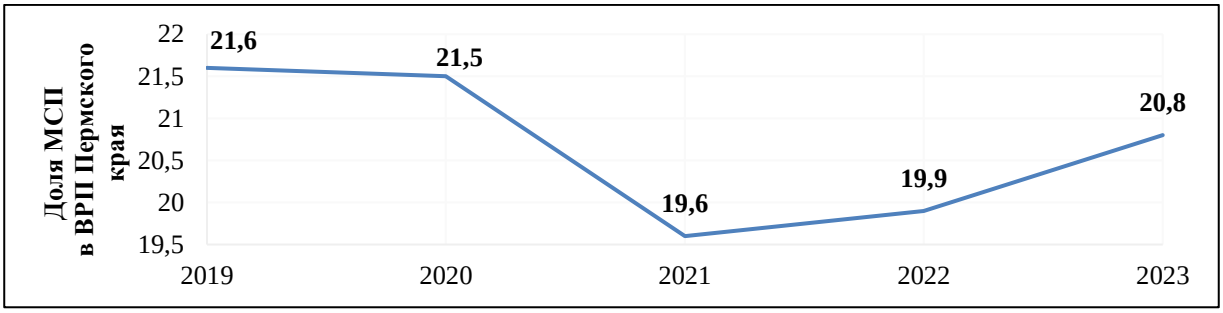


Рисунок 3 – Доля малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте Пермского края, %
Figure 3 – The share of small and medium-sized businesses in the gross regional product of Perm Krai, %

Наиболее развитыми направлениями развития МСП являются креативные индустрии, IT-сфера, киноиндустрия, услуги и туризм. Активное развитие данных направлений обусловлено приоритетами национальной политики по продвижению внутреннего туризма, развитию технологической и информационной сферы, а также отечественного кинофонда.

На 2025 г. в Пермском крае свыше 12 тыс. предприятий заняты в сферах, связанных с креативной индустрией. Регион создал мощную платформу для IT-стартапов, где технопарк Morion Digital и аналогичные инициативы объединяют разработчиков, дизайнеров и тестировщиков (зарегистрированных как индивидуальные предприниматели) для создания инновационных цифровых продуктов.

Для того чтобы выявить наиболее эффективные инструменты поддержки МСП в Пермском крае, проведём анализ форм поддержки в Пермском крае в период с 2019 по 2024 гг. По данным сайта Единого реестра, субъектов МСП[3] – получателей поддержки лидерами в Пермском крае, которые наиболее часто получали поддержку, являются микропредприятия (рисунок 4).



Рисунок 4 – Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, получивших государственную поддержку, 2023-2024 гг.
Figure 4 – Number of small and medium-sized businesses that received government support, 2023-2024

[3] Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: https:// rmsp.nalog.ru.

По анализу рисунка 4 можно сделать вывод, что микропредприятия занимают лидирующую позицию (43 179 ед.) в получении государственной поддержки, так как их численность в Пермском крае превышает численность малых и средних предприятий (98 826 – микропредприятий, 3 486 – малых и 303 – средних). Данная тенденция связана с тем, что поддержка более ориентирована на микробизнес, так как его легче организовать и запустить в работу, а также данная форма МСП не требует больших объёмов финансирования, как средний бизнес. Во-вторых, государственные программы направлены на решение проблем занятости в малых населённых пунктах, где микропредприятия играют ключевую роль в создании рабочих мест и предоставлении базовых услуг [17].

Средние предприятия чаще, чем малые, могут получить коммерческие кредиты без государственных гарантий, что снижает их заинтересованность в государственной поддержке (при получении коммерческого кредита предприятиям необходимо соответствовать меньшим критериям для получения финансирования) [18].

Далее рассмотрим виды получателей государственной поддержки в Пермском крае (рисунок 5).

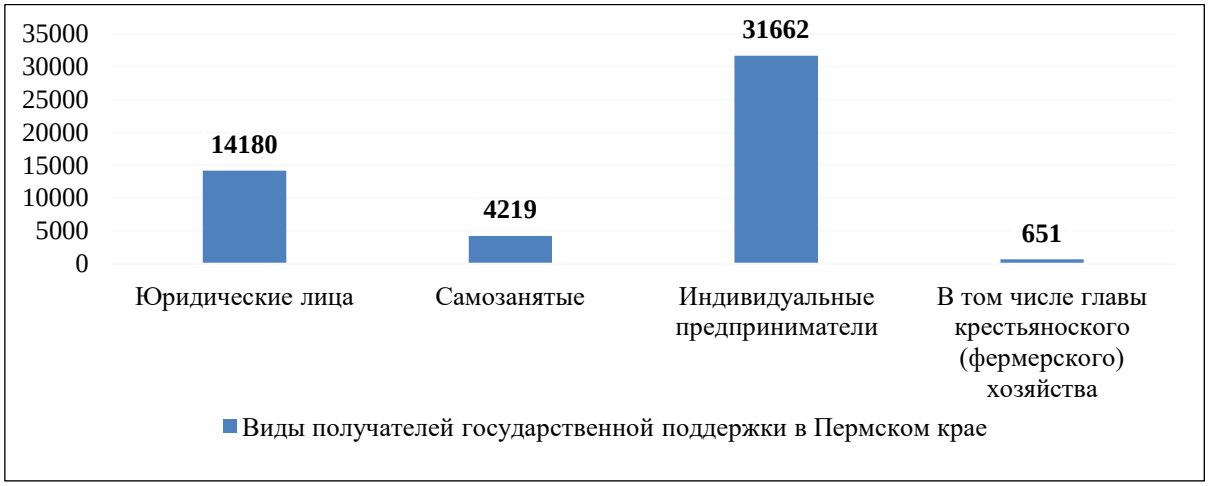


Рисунок 5 – Виды получателей государственной поддержки в Пермском крае, 2019-2024 гг., ед.
Figure 5 – Types of recipients of state support in Perm Krai, 2019-2024, units

Из данных рисунка 5, с 2019 по 2024 гг. получили поддержку больше всех индивидуальные предприниматели (ИП) – 31 662 предприятия, вторыми по количеству полученной поддержки оказались юридические лица (ЮЛ) – 14 180 предприятий. Это связано с тем, что процедуры оформления и получения поддержки для ИП проще и быстрее (до 30 дней), чем для юридических лиц (до 50 дней). ИП менее защищены в финансовом отношении и более уязвимы перед экономическими потрясениями, что повышает их заинтересованность в государственной поддержке[4].

На рисунке 6 представлено количество субъектов МСП, получивших государственную поддержку в Пермском крае за 2019-2024 гг.

Исходя из данных рисунка 6, заметен наибольший скачок в 2020 г. (81 774 ед.), это связано с пандемией COVID-19, так как субъекты МСП находились в затруднительной ситуации из-за ограничений. В 2022 г. также наблюдался небольшой рост (40 614 ед.) по предоставлению государственной поддержки МСП, что связано с уходом зарубежных предприятий из России и введении санкций [19].

[4] Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальныхпредпринимателей».URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102072405&intelsearch=%B9+129-%D4%C7.

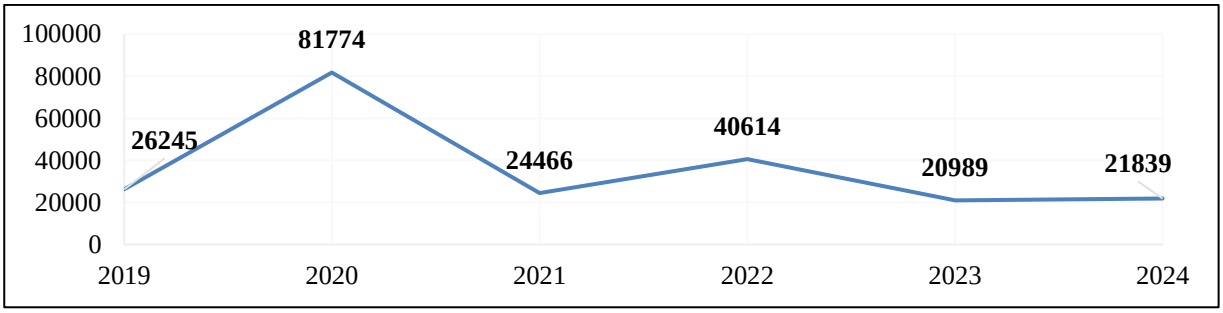


Рисунок 6 – Количество субъектов МСП, получивших государственную поддержку в Пермском крае за 2019-2024 гг., ед.
Figure 6 – Number of SMEs that received state support in Perm Krai in 2019–2024, units

В 2022 г. на рынке Пермского края открылись новые возможности ведения бизнеса из-за ухода зарубежных предприятий, чем и воспользовались краевые предприниматели, запросив поддержку на открытие и развитие своего бизнеса.

Таким образом, поддержка в Пермском крае МСП помогла стабилизировать экономику края.

На рисунке 7 представлено количество субъектов МСП, получивших финансовую поддержку в Пермском крае в период 2019-2024 гг.

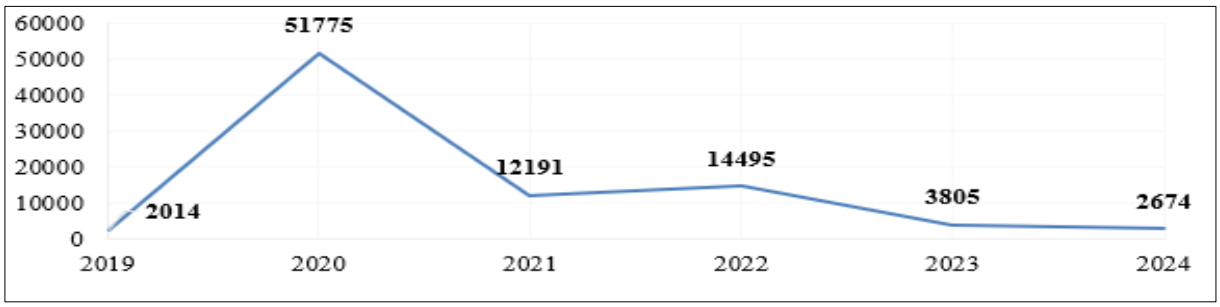


Рисунок 7 – Количество субъектов МСП, получивших финансовую поддержку в Пермском крае в период 2019-2024 гг., ед.
Figure 7 – Number of SMEs that received financial support in Perm Krai in the period 2019- 2024, units

В 2019 г. финансовая поддержка была не столь актуальна, так как МСП справлялись сами и с помощью региональной поддержки. Пик поддержки пришёлся на 2020 г. (51 775 фактов поддержки), как и описывалось ранее, данное явление связано с трудностями в связи с COVID-19. К 2021 г. заметно выравнивание ситуации и адаптации МСП к новым условиям, так как фактов поддержки стало меньше (12 191 факт поддержки). В данный период государство оказывало наибольшую финансовую поддержку, чтобы сохранить стабильность в экономическом секторе Пермского края. В последующие года финансовая поддержка оказывалась, но уже в меньших размерах.

Самая оказываемая поддержка МСП в Пермском крае – это предоставление гарантий и поручительств. Основная проблема МСП – доступ к кредитам. Банки часто отказывают малым предприятиям из-за недостаточного залога или высоких рисков. Государственные гарантии снижают риски для банков, позволяя бизнесу получать финансирование на более выгодных условиях. Гарантии не требуют прямых бюджетных расходов (если бизнес исправно платит по кредиту), что выгодно для региона. На втором месте предоставление субсидий и грантов – это прямая финансовая поддержка (например, возмещение части затрат на оборудование, участие в выставках) важна, но ограничена бюджетом. В данной поддержке высокая конкуренция, поэтому не все предприниматели могут подготовить качественную заявку, в связи с чем получают отказ. Также субсидии часто выдаются под конкретные проекты, а не на общие нужды бизнеса, что снижает заинтересованность в его получении. Инвестиции в капитал и участие государства в уставном капитале требуют тщательного отбора проектов, поэтом данная поддержка подходит

не всем – чаще для инновационных или социально значимых предприятий [20]. Также, используя данную поддержку, необходимо доказать перспективность бизнеса, что сложнее для субъектов МСП, чем взять кредит с гарантией. Предоставление государственной социальной помощи на основании социального контракта – это мера поддержки не бизнеса, а социально уязвимых граждан (помощь в открытии ИП или самозанятости). Мало предпринимателей попадают под критерии нуждаемости (низкие доходы, сложная жизненная ситуация). Не все хотят оформлять статус «нуждающегося» из-за бюрократии или социального статуса.

Таким образом, наиболее востребованной и эффективной финансовой поддержкой являются предоставление гарантий и поручительств, а также в чуть меньшей мере предоставление субсидий и грантов, так как являются наиболее доступными для субъектов МСП.

Одной из проблем получения государственной поддержки является информирование о ней предпринимателей, а также некоторых аспектов в ведении бизнеса.

В результате оказания информационной поддержки МСП Пермского края в период 2019-2024 гг. было оказано 13 151 фактов поддержки, 16 412 руб. поддержки и 4 926 получателей поддержки. Набирать обороты данная поддержка начинает с 2020 г. (363 факта поддержки) и достигает пика в 2022 г. (3 918 фактов поддержки), затем происходит спад.

С 2020 г. пандемия COVID-19 ускорила переход бизнеса в онлайн, а в 2022 г. этот тренд продолжился. В связи с этим начался рост числа вебинаров, онлайн-консультаций центром «Мой бизнес»; началось продвижение госуслуг для бизнеса в электронном виде. В 2022 г. в крае стали востребованы консультации по перерегистрации бизнеса (из-за ухода иностранных компаний) и началось продвижение местных товаров и услуг, например, программа «Покупай пермское»[5].

Таким образом, информационная поддержка оказалась востребована с 2020 г. и продолжила набирать обороты до 2022 г., так как этот период был новым толчком для развития бизнеса в Пермском крае. Данная информационная поддержка оказана в форме предоставления информации (рисунок 8).

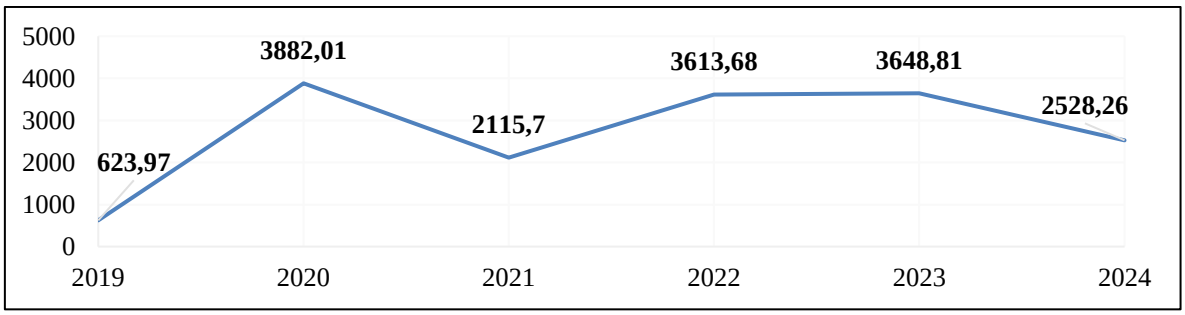


Рисунок 8 – Количество оказанной информационной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в Пермском крае, 2019-2024 гг., час.
Figure 8 – Amount of information support provided to small and medium-sized businesses in Perm Krai, 2019-2024, hours

Исходя из рисунка 8, наибольшим спросом услуга предоставления информации была востребована в 2020 г. (3 882,01 час.), так как в кризисных условиях МСП требуются советы по адаптации к ситуации на рынке. В 2021 г. произошёл спад, так как начали работать антикризисные меры, которые помогали стабилизировать ситуацию в экономической сфере. В 2022-2023 гг. наблюдается рост.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наибольшая информационная поддержка приходится на 2020 г. и 2022-2023 гг. Причиной этому послужили переход в цифровой режим субъектов МСП в 2020 г., в результате которого предпринимателям стала необходима информационная поддержка в цифровой и законодательной сфере[6]. В 2022-2023 гг. причина увеличения количества получателей поддержки заключалась в перерегистрации бизнеса и получения новых форм поддержки со стороны государства[7].

[5] Пермская торгово-промышленная палата. URL: https://permtpp.ru/company/komitety-ptpp/gildiya-kreativnykh-industriy.
[6] Корпорация МСП. URL: https://corpmsp.ru.
[7] Федеральный закон от 12.07.2024 № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202407120009.

На рисунке 9 представлено количество субъектов МСП, получивших образовательную поддержку со стороны государства в период с 2019 по 2024 гг.

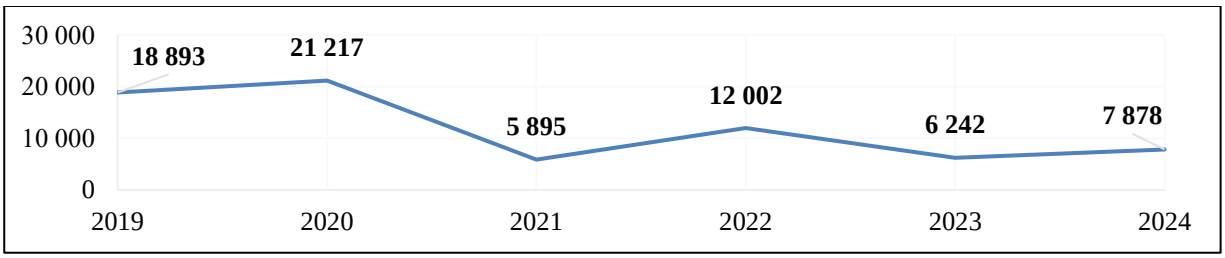


Рисунок 9 – Количество субъектов МСП, получивших образовательную поддержку со стороны государства в период с 2019 по 2024 гг., ед.
Figure 9 – Number of SMEs that received educational support from the state in the period from 2019 to 2024, units

По данным Единого реестра, субъектов МСП – получателей поддержки в 2019-2024 гг. было оказано 72 127 фактов образовательной поддержки. Из рисунка 9 виден наибольший спрос образовательной поддержки в 2019-2020 гг. В 2020 и 2022 гг. (21 217 и 12 002 фактов поддержки) образовательная поддержка субъектов МСП в Пермском крае была более востребована, чем в 2021 г. (5 895 фактов поддержки). Данная тенденция произошла по причине COVID-19 в 2020 г. и санкциям в 2022 г. В 2020 г. МСП пришлось подстраиваться под условия пандемии и переходить в цифровой режим, в связи с чем появился запрос предпринимателей в области образования в цифровой сфере и законодательства[8]. В 2021 г. произошла стабилизация и адаптация на рынке МСП[9].

В период с 2019 по 2024 г. было оказано 470 325 час. образовательной поддержки (рисунок 10).

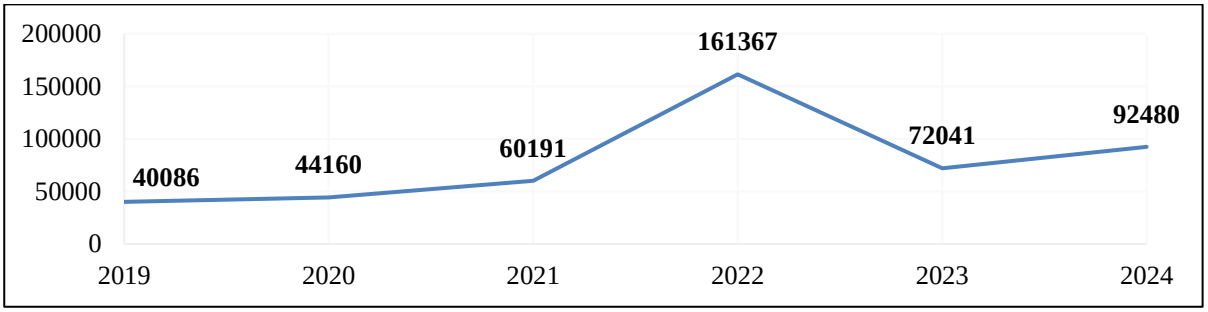


Рисунок 10 – Размер оказанной образовательной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в Пермском крае, 2019-2024 гг., час.
Figure 10 – Amount of educational support provided to small and medium-sized businesses in Perm Krai, 2019-2024, hours

Наиболее популярной услугой в сфере образовательной поддержки, из анализа рисунка 10, оказалась организация и проведение семинаров, тренингов, конференций, форумов, круглых столов и бизнес-игр, что говорит о практико-ориентированном подходе. Образовательные программы и модули пользуются меньшим спросом, так как являются долгосрочными и узко направленными. Повышение квалификации занимает третье место в предоставлении субъектам МСП, что говорит о её значимости, но не первостепенной роли. В среднем 1 получатель поддержки за 5 лет воспользовался ~23,8 час. обучения (470 325 час. / 19 916 чел.), это говорит о том, что большинство предпринимателей участвовали в краткосрочных программах (например, 1-2 семинара в год), а не в длительных курсах[10].

[8] Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/25971.
[9] Цифровая платформа МСП.РФ. URL: https://xn--l1agf.xn--p1ai.
[10]Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. URL: https://59.rosstat.gov.ru.

Помимо образовательной поддержки, существует также консультационная. Данная поддержка направлена на получение знаний от экспертов «здесь и сейчас».

Всего было оказано 39 386 час. консультационной поддержки за 2019-2024 гг. и 13 931 получателей поддержки. Наиболее частым периодом использования консультационной поддержки оказались 2020 и 2022 гг. (8 030 и 10 056 час.), так как субъектам МСП необходима была консультация по адаптации своего бизнеса к новым условиям на рынке. Консультационная поддержка была актуальна в 2020 и 2022 гг., так как предприниматели обращались с целью получения информации об актуальных формах поддержки.

Рассмотрим имущественную поддержку, оказываемую субъектам МСП в Пермском крае. За период 2019-2024 гг. фактов поддержки – 1 071, а получателей поддержки – 579. Среднее количество фактов поддержки на одного получателя ≈ 1,85, что говорит о том, что большинство бизнесов воспользовались помощью 1-2 раза за 5 лет.

Имущественная поддержка наиболее необходима была в 2020 г., в кризисном периоде МСП были необходимы отсрочки по арендной плате, а также получение поддержки со стороны государства, получая во владение недвижимое имущество. С 2021 г. тенденция пошла на спад, что говорит о стабилизации и адаптации МСП в экономической сфере Пермского края.

Имущественная поддержка сыграла важную антикризисную роль в 2020 г. (389 фактов поддержки), помогая бизнесу сохранить оборотные средства. Снижение спроса после 2021 г. (222 факта поддержки) свидетельствует о восстановлении деловой активности и уменьшении зависимости МСП от государственной помощи. Неравномерное распределение поддержки (не все бизнесы обращались за помощью многократно) может означать, что был точечный характер поддержки (помощь получали только те, кто реально нуждался), либо недостаточную информированность предпринимателей о доступных мерах в последующие годы.

Инновационная поддержка в Пермском крае находится в начальном состоянии. Для развития необходимо сделать программы масштабируемыми, доступными и ориентированными на реальные запросы бизнеса. Пока это направление остаётся «точечным» и не влияет на экономику региона системно.

Таким образом, проведённый анализ мер поддержки для субъектов МСП в Пермском крае за период 2019-2024 гг. позволяет заключить: выраженная ориентация мер поддержки на микропредприятия и ИП, наибольшая активность мер поддержки зафиксирована в кризисные периоды (2020 и 2022 гг.), наиболее востребованными формами поддержки являются финансовые гарантии и поручительства.

Выводы

В ходе проведённого анализа мер поддержки типологизированы основные проблемы в Пермском крае:

средние субъекты МСП часто не соответствуют критериям участия в силу ориентации на малые субъекты;

высокие требования мер поддержки сокращают численность субъектов МСП;

отсутствие «одного окна» приводит к удлинению сроков предоставления мер поддержки;

слабая информированность субъектов МСП и желающих стать ими;

не обоснованная финансовая поддержка приводит к быстрому закрытию субъектов МСП;

организационные риски;

перенасыщение отчётностью в силу постоянных мониторингов со стороны органов власти;

отсутствие мер поддержки, учитывающих особенности узкоспециализированных субъектов;

нормативные ограничения налогового характера, часто несогласующиеся с реальной обстановкой;

неравномерное развитие различных форм поддержки, продиктованное законодательством.

В заключение стоит подчеркнуть, что проведённая авторами диагностика системы мер поддержки субъектов МСП на территории Пермского края позволяет выявить ряд ключевых проблем, снижающих эффективность реализуемых мер в будущем. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости комплексной модернизации системы мер поддержки МСП в регионе с акцентом на повышение адресности, доступности и практической значимости предлагаемых мер. Перспективным направлением совершенствования представляется разработка разграниченного подхода к различным категориям предпринимателей с учётом их отраслевой специфики и стадии развития бизнеса.

Список источников / References

1. Афанасьева Л. В. Роль малого и среднего предпринимательства в развитии социально-экономической системы и укреплении экономической стабильности государства // Управленческий учёт. 2024. № 8. С. 103-119. [Afanasyeva, L. V. (2024). The role of small and medium-sized businesses in the development of the socio-economic system and strengthening the economic stability of the state. *Managerial accounting, 8*, 103–119. (In Russian)] EDN: DNTEMF.

2. Ахтемова А. Р. Влияние государственных программ поддержки на выживаемость малого и среднего бизнеса в России // Учёные записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2025. № 2(88). С. 97-104. [Akhtemova, A. R. (2025). The impact of government support programs on the survival of small and medium-sized businesses in Russia. *Scientific Notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University*, *2*(88), 97–104. (In Russian)] EDN: HMHSPR.

3. Барсегян Э. Э. Государственное регулирование малого предпринимательства в России // Труд и социальные отношения. 2020. Т. 31, № 1. С. 18-26. [Barseghyan, E. E. (2020). State regulation of small business in Russia. *Labor and social relations, 31*(1), 18–26. (In Russian)] EDN: PXMDCJ.

4. Басарева В. Г. Малые инновационные предприятия регионов: стратегические ориентиры и тактика их достижения // Регион: Экономика и Социология.2019. № 2(102). С. 224-245. [Basareva, V. G. (2019). Small innovative enterprises of the regions: strategic guidelines and tactics for their achievement. *Region: Economics and Sociology*, *2*(102), 224–245. (In Russian)] https://doi.org/10.15372/REG20190210.

5. Братухина Е. А. Государственная поддержка развития малого и среднего предпринимательства в регионе // Вектор экономики. 2021. № 5(59). Порядковый номер 32. [Bratukhina, E. A. (2021). State support for the development of small and medium-sized businesses in the region. *Vector of Economics*, *5*(59), Article 32. (In Russian)] EDN: BCSKCL.

6. Вандина О. Г. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в России // Научный поиск: проблемы, векторы, перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции (18 августа 2025 г.). В 2-х частях. Часть 1. Петрозаводск: МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2025. С. 9-15. [Vandina, O. G. (2025). State support for small and medium-sized enterprises in Russia. In *Scientific Search: Problems, Vectors, Prospects* (pp. 9–15), Proceedings of the International Scientific-Practical Conference (August 18, 2025), Part 1. Petrozavodsk: The International Center for Scientific Partnership “NEW SCIENCE”. (In Russian)] EDN: RPJDGP.

7. Галеева Д. Д., Устинова Г. Х. Проблемы реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» // Известия Института менеджмента СГЭУ. 2022 № 1(25). С. 64-67. [Galeeva, D. D., Ustinova, G. H. (2022). Problems of the implementation of the national project "Small and medium-sized entrepreneurship". *Proceedings of the Institute of Management SGEU*, *1*(25), 64–67. (In Russian)] https://doi.org/10.46554/PICS-2022.1-pp.64. EDN: GABDIO.

8. Исраилов М. В. Меры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в России // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2019. № 4. С. 175-184. [Israilov, M. V. (2019). Measures of state support for small and medium-sized businesses in Russia. *Bulletin of the Kerch State Maritime Technological University*, *4*, 175–184. (In Russian)] EDN: TRVSLR.

9. Подопригора И. В. Эффективность поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства со стороны органов государственной власти как фактор устойчивого развития // Журнал прикладных исследований. 2023. № 3. С. 8-14. [Podoprigora, I. V. (2023). The effectiveness of government support for small and medium-sized businesses as a factor of sustainable development. *Journal of Applied Research*, *3*, 8–14. (In Russian)] https://doi.org/10.47576/2949-1878_2023_3_8. EDN: SUZNSI.

10. Прокофьева Н. Л. Проблемы малого и среднего бизнеса как компоненты в стратегии преобразования экономики страны // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2019. № 1(36). С. 225-237. [Prokofieva, N. L. (2019). Problems of small and medium-sized businesses as components in the strategy of transformation of the country's economy. *Bulletin of the Vitebsk State Technological University*, *1*(36), 225–237. (In Russian)] https://doi.org/10.24411/2079-7958-2019-13623.

11. Сапунов А. В. Современные проблемы управления малым бизнесом в России // Вестник ИМСИТ. 2023. № 4(96). С. 32-36. [Sapunov, A. V. (2023). Modern problems of small business management in Russia. *Bulletin of IMSIT*, *4*(96), 32–36. (In Russian)] EDN: KCCHMP.

12. Столбова О. Г. Экономическая сущность и основные тенденции развития предпринимательской деятельности // Экономика и управление народным хозяйством. 2022. № 18(20). С. 36-48.

[Stolbova, O. G. (2022). Economic essence and main trends in the development of entrepreneurial activity. *Economics and Management of the National economy*, *18*(20), 36–48. (In Russian)] EDN: CVHYWV.

13. Шпилькина Т. А., Долина О. Н. Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17, № 4. С. 57-66. [Shpilkina, T. A., & Dolina, O. N. (2024). Prospects for the development of small and medium-sized businesses until 2030 as part of the implementation of new national projects. *Entrepreneur's Guide*, *17*(4), 57–66. (In Russian)] https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-57-66.

14. Жуковская Н. П. Практика государственной поддержки развития предпринимательства в Ставропольском крае // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 3(153). С. 117-120. [Zhukovskaya, N. P. (2020). The practice of state support for the development of entrepreneurship in the Stavropol Territory. *Economics and management: scientific and practical journal*, *3*(153), 117–120. (In Russian)] EDN: PKCXDG.

15. Леонтьева С. М. Меры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // Вектор экономики. 2024. № 11(101). Порядковый номер 54. [Leontieva, S. M. (2024). Measures of state support for small and medium-sized businesses. *Vector of Economics, 11*(101), Article 54. (In Russian)] EDN: VHMSKM.

16. Карпушова С. Е., Секачева Т. В. Региональные особенности поддержки предпринимательских субъектов // Журнал прикладных исследований 2022. № 12. С. 15-21. [Karpushova, S. E., & Sekacheva, T. V. (2022). Regional features of support for entrepreneurial entities. *Journal of Applied Research*, *12*, 15–21. (In Russian)] EDN: FKNKPE.

17. Баламирзоев Н. Л. Современные проблемы микрофинансирования малых и средних предприятий в российских условиях // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2020. Т. 16, № 2(20). С. 12-16. [Balamirzoev, N. L. (2020). Modern problems of microfinance of small and medium-sized enterprises in Russian conditions. *Bulletin of GGNTU. Humanities and socio-economic sciences, 16, 2*(20), 12–16. (In Russian)] https://doi.org/10.34708/GSTOU.2020.57.30.002.

18. Окорокова О. А. Актуальные проблемы кредитования субъектов малого и среднего бизнеса // The Scientific Heritage. 2020. № 56-6(56). С. 50-53. [Okorokova, O. A. (2020). Actual problems of crediting small and medium-sized businesses. *The Scientific Heritage*, *56-6*(56), 50–53. (In Russian)] EDN: SYBBYU.

19. Иванов И. Н. О перспективах малого и среднего производственного бизнеса в России // Вестник университета. 2024. № 7. С. 110-117. [Ivanov, I. N. (2024). On the prospects of small and medium-sized industrial business in Russia. *Bulletin of the University*, *7*, 110–117. (In Russian)] https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-7-110-117.

20. Слепцов А. Н. К вопросу правового регулирования социального предпринимательства // Современный учёный. 2021. № 6. С. 304-307. [Sleptsov, A. N. (2021). On the issue of legal regulation of social entrepreneurship. *A modern scientist*, *6*, 304–307. (In Russian)] EDN: ROBDOP.

Информация об авторах
С. М. Леонтьева – старший преподаватель;
Н. П. Паздникова – доктор экономических наук, профессор.

Information about the authors
S. M. Leontyeva – Senior Lecturer;
N. P. Pazdnikova – Doctor of Economics, Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: authors contributed equally to the publication.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 28.10.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 28.10.2025; approved after reviewing 16.01.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 124-135.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):124-135.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 338.24 ВАК 5.2.7. Государственное
JEL: H70 и муниципальное управление
EDN: SLSOID

АНАЛИЗ РИСКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИАСФЕРЕ И СПОСОБЫ ИХ МИНИМИЗАЦИИ

Данил Вадимович Печенкин
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
bestsincedayone@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0003-2116-9673

Аннотация. **Проблема.** Современная модель государственного управления в медиасфере рассматривает отрасль в качестве важнейшего механизма формирования единого ценностного и культурного пространства, которое базируется на принципе обеспечения суверенитета и обеспечения безопасности государства. Следствием модели государственного управления в медиасфере является формирование жёстких регуляторных подходов, которые характеризуются перечнем рисков, в том числе комплексных и системных, не позволяющих отрасли вести динамичное экономическое развитие и конкуренцию. **Методология.** Исследование проводилось на основе методов количественного, качественного и сценарного анализов рисков, на основе бухгалтерских (финансовых) отчётностей представителей медиасферы, реформ государственного управления, направленных на минимизацию отдельно-взятых рисков и социологических опросов. Кроме того, исследование основывается на зарубежном опыте государственного управления в медиасфере для более глубокого анализа. **Результаты исследования.** Анализ рисков государственного управления в медиасфере и способов их минимизации позволили выявить эффективность принятых мер в отношении минимизации политических рисков в краткосрочной перспективе, однако следствием этой минимизации является появление существенных экономических рисков, в том числе потенциальных, способных нанести ущерб отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Выявленные текущие и потенциальные риски, позволили сформировать матрицу рисков государственного управления, учитывающие специфику медиасферы. Уникальность сформированной матрицы рисков заключается в добавлении трёх измерений, помимо традиционных двух – вероятность и ущерб, позволяющие оценить уровень риска более объективно. **Практическое применение.** В соответствии с предложенной матрицей был оценен уровень наиболее характерных для государственного управления в медиасфере текущих и потенциальных рисков, позволяющий субъектам государственного управления перераспределить трудозатраты на минимизацию рисков с наиболее высоким уровнем.

Ключевые слова: государственное управление, анализ рисков, медиасфера, матрица рисков, пороговое значение

Для цитирования: Печенкин Д. В. Анализ рисков государственного управления в медиасфере и способы их минимизации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 124-135. EDN: SLSOID.

© Печенкин Д.В., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION RISKS IN THE MEDIA SPHERE AND METHODS OF THEIR MINIMIZATION

Danil V. Pechenkin
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
bestsincedayone@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0003-2116-9673

Abstract. **Problem**. The modern model of public administration in the media sphere views the industry as a crucial mechanism for shaping a unified value and cultural space, based on the principle of ensuring state sovereignty and security. A consequence of this public administration model in the media sphere is the formation of rigid regulatory approaches characterized by a list of risks, including complex and systemic ones, which hinder the industry's dynamic economic development and competition. **Methodology.** The research was conducted using quantitative, qualitative, and scenario-based risk analysis methods, based on the accounting (financial) statements of media representatives, public administration reforms aimed at minimizing individual risks, and sociological surveys. Additionally, the study draws upon international experience in public administration within the media sphere for a more in-depth analysis. **Research Results.** The analysis of public administration risks in the media sphere and methods for their minimization revealed the effectiveness of implemented measures in mitigating political risks in the short term. However, the consequence of this minimization is the emergence of significant economic risks, including potential ones, capable of damaging the industry in the medium and long term. The identified current and potential risks have allowed for the formation of a public administration risk matrix that considers the specifics of the media sphere. The uniqueness of the developed risk matrix lies in the addition of three dimensions beyond the traditional two – probability and impact – enabling a more objective risk assessment. **Practical Application**. In accordance with the proposed matrix, the level of current and potential risks most characteristic of public administration in the media sphere has been assessed, allowing public administration entities to reallocate efforts towards minimizing risks with the highest levels.

Keywords: public administration, risk analysis, media sphere, risk matrix, threshold value

For citation: Pechenkin, D. V. (2026). Analysis of public administration risks in the media sphere and methods of their minimization. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 124–135. (In Russian). EDN: SLSOID.

Введение

Государственное управление в медиасфере имеет множество отличительных характеристик, которые возникают в силу специфики отрасли. Ключевая особенность государственного управления в медиасфере заключается в необходимости соблюдения баланса интересов между государством, предприятиями медиасферы и аудиторией. В связи с этим возникает множество рисков. При этом попытки минимизировать одни риски, в большинстве случаев, неминуемо приводят к возникновению новых. Так, например, минимизация политических рисков при помощи усиления контроля приводит к ущемлению интересов представителей медиа, что, в свою очередь, приводит к появлению ряда экономических рисков, связанных с развитием отрасли. Данный факт наглядно демонстрирует необходимость объективного определения уровня риска для оценки эффективности принятых субъектами государственного управления реформ.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является оценка уровня текущих рисков государственного управления в медиасфере при помощи сформированной матрицы рисков. В рамках поставленной цели сформированы задачи, в число которых входит выявление ключевых рисков государственного управления в медиасфере, исследование действующих путей их минимизации и анализ остаточных рисков с целью оценки эффективности принятых мер.

© Pechenkin, D.V., 2026

Методы исследования

В ходе исследования были использованы количественные и качественные методы анализа рисков, социологические опросы об уровне удовлетворённости оказываемых организациями с государственной поддержкой услуг, методы финансового анализа деятельности отдельных представителей медиаотрасли, международные практики по оценке социальных эффектов, а также методика балльной оценки рисков, представляющая собой определение итогового уровня риска по пяти ключевым критериям, характерным медиасфере, совокупность которых формирует матрицу рисков государственного управления в медиасфере.

Результаты исследования и их обсуждение

Государственное управление в медиасфере является многоуровневым процессом, затрагивающим все уровни власти, начиная от Президента Российской Федерации и заканчивая профессиональными объединениями и ассоциациями. Схематично иерархическая структура модели государственного управления в медиасфере представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Иерархическая структура государственного управления в медиасфере
Table 1 – Hierarchical structure of public administration in the media sphere

Уровень управления	Субъекты государственного управления	Функционал
Стратегическое управление	Президент	Определение основ государственной политики в области медиа
	Федеральное Собрание	
Координация и разработка политики	Администрация Президента РФ	Трансформация стратегии в конкретные действия и контроль за идеологической составляющей
Исполнительная власть и отраслевые регуляторы	Правительство Российской Федерации	Основной уровень практического управления, лицензирования и контроля и надзора
	Минцифры России	
	Министерство культуры Российской Федерации	
	Роскомнадзор	
Управление государственным имуществом и применение принципа «мягкой силы»	Крупные государственные медиахолдинги и медиакомпании	Государство является не только регулятором рынка, но и главным участником на нём
Саморегулирование и общественные институты	Ассоциации, профессиональные объединения, союзы	Регулируют этические моменты деятельности сотрудников отрасли

В соответствии с целями государственного управления в медиасфере все имеющиеся и потенциальные риски можно классифицировать по 4 блокам: информационно-политические, экономические и технологические, культурные и социальные, внешнеполитические и внешнеэкономические.

В современном мире информационно-политические риски являются наиболее дестабилизирующими государственное управление в медиасфере рисками, которые связаны с угрозами снижения уровня легитимности власти и нарушения проведения политических реформ с использованием медиаотрасли. Наиболее характерными рисками данного блока являются: информационные риски, влияющие на уровень доверия к официальной информации и, как следствие, приводящие к снижению количества аудитории; риск поляризации общества, который способствует росту альтернативных источников информации, в том числе зарубежных; риск снижения обратной связи, который не позволяет субъектам государственного управления в медиасфере объективно принимать управленческие решения [1, с. 520].

Минимизация блока информационно-политических рисков является наиболее приоритетной задачей государственного управления в медиасфере в настоящее время, в связи с чем проводится множество реформ. К числу направлений минимизации блока информационно-политических рисков относятся: формирование единой повестки дня при помощи создания и продвижения позитивных нарративов и работа с экспертными сообществами в области медиа; мониторинг и быстрое реагирование с использованием

систем фактчекинга, медиа-аналитики и контрнарративов [2, с. 73]; развитие отечественной цифровой и социальной среды, в том числе отечественные цифровые платформы в области медиа; создание кризисных коммуникаций для ситуаций чрезвычайного характера.

Эффективность минимизации блока информационно-политических рисков также подтверждается социологическими опросами. Так, по данным ВЦИОМ, индекс доверия к журналистам, имеющим государственную аккредитацию, вырос с 2,85 баллов в 2022 году до 3,2 баллов в 2025 году, что говорит о большем уровне восприятия информационной повестки дня, формируемой государством.

Кроме того, по данным Фонда общественного мнения (ФОМ), телевидение продолжает занимать лидирующие позиции по уровню доверия, несмотря на активное развитие социальных сетей и мессенджеров. Более того, наблюдается рост доверия к государственным телеканалам, который, согласно отчёту ФОМ, вырос с 60 % в 2023 году до 70 % в 2025 году, что существенно превышает уровень доверия к негосударственным телеканалам.

Также стоит отметить рост медиаграмотности населения, который, согласно интернет-опросу, проведённому медиахолдингом Rambler&Co, проявляется в самостоятельной проверке гражданами резонансных новостей в нескольких источниках. Данный факт наблюдается у 59 % пользователей, а главным критерием доверия являются ссылки на первоисточник, публичные исправления и репутация редакции. Рост медиаграмотности населения существенно замедляет скорость распространения дезинформации, тем самым позволяя субъектам государственного управления в медиасфере минимизировать ущерб.

Наиболее существенным недостатком минимизации блока рисков является однообразность контента, производимого по заказу государства и не способного заинтересовать и/или удерживать широкий круг аудитории, в том числе за рубежом [3, с. 29]. Кроме того, наблюдается крайне слабая активность государственных средств массовой информации в социальных сетях и мессенджерах, являющихся в современном мире наиболее распространённым способом получения информации [4, с. 232]. Ярким тому примером является наиболее крупный получатель средств из бюджета государства в медиасфере – ФГУП «ВГТРК», количество подписчиков которого существенно уступает большинству независимых средств массовой информации[1].

Таким образом, субъектам государственного управления в медиасфере необходимо стимулировать развитие государственных и негосударственных средств массовой информации в социальных сетях и мессенджерах для формирования более устойчивой повестки дня и расширения аудитории [5, с. 221]. Кроме того, возникает необходимость отмены устоявшихся шаблонов создания медиапроектов, создавая пространство для креатива и альтернативного способа подачи информации населению.

Блок экономических и технологических рисков связан с развитием устойчивости медиаотрасли и её адаптацией к возникающим изменениям. В число рисков данного блока входят: риск стагнации рынка и оттока капитала, риск зависимости медиапредприятий от государства и государственного бюджета, риск уязвимости и технологического отставания, риск зависимости от рекламных средств и снижение государственных заказов на рекламу у традиционных средств массовой информации. Часть рисков данного блока возникли или стали более ярко выраженными по причине минимизации первого блока рисков. Так, давление со стороны государственных органов на отрасль делает её непривлекательной для инвестиций, а уход передовых иностранных компаний создаёт разрыв в доступе к передовым технологиям и снижает объём налоговых поступлений. Усиление зависимости медиапредприятий от государства превращает создание качественного контента во второстепенную задачу, уступая место выполнению идеологических задач, а снижение рекламных государственных заказов приводит к зависимости от наиболее крупных игроков частного сектора, в том числе иностранного, что позволяет формировать собственную повестку дня, отличную от государственной.

Минимизации блока экономических и технологических рисков также уделяется значительное внимание со стороны субъектов государственного управления в медиасфере. Инструменты минимизации блока рисков, а также их преимущества и недостатки представлены в таблице 2.

[1] Исследования аудитории СМИ и интернета – Mediascope. Москва, 2024. URL: https://mediascope.net/data/.

Таблица 2 – Инструменты минимизации блока экономических и технологических рисков и способы их реализации
Table 2 – Tools for minimizing economic and technological risks and methods for their implementation

Способ реализации	Преимущества минимизации	Недостатки минимизации
Импортозамещение программного обеспечения		
Разработка отечественного ПО	Стимулирование развития отечественных программ, в том числе в монтаже, графике и управлении медиапроизводством	Отечественные продукты в большинстве случаев уступают зарубежным аналогам в функционале и/или производительности [6, с. 37]
Регулирование и борьба с пиратством	Формирование правового поля для борьбы с пиратством	По-прежнему на рынке широко распространён нелицензионный контент
Диверсификация доходов		
Развитие платных подписок	Более характерно онлайн-кинотеатрам (ОККО, Кинопоиск, KION), которые не являются государственными и не получают поддержки напрямую [7, с. 62]	Крайне слабо развито среди СМИ и организаций киноиндустрии, получающих поддержку со стороны государства
Государственная поддержка	Выделение грантов, субсидий и формирование государственных заказов для организации медиасферы	Имеется существенная централизация бюджетных средств среди крупнейших медиахолдингов, что не позволяет развиваться малым и средним медиапредприятиям [8, с. 25]
Импортозамещение в рекламном рынке	Замена ушедших брендов отечественными путём стимулирования рекламного рынка	Объём бюджета рекламного рынка отечественных брендов не способен в полном объёме восполнить иностранные вложения [9, с. 203]
Развитие отечественной IT-инфраструктуры		
Перенос сервисов в отечественные хранилища	Стабилизация работы онлайн-платформ и снижение зависимости от иностранных платформ [10, с. 3]	Периодические сбои в работе вследствие перегруженности хранилищ
Развитие географически распределённой сети серверов (CDN)	Качественная и безопасная доставка видео-контента по всей стране в минимальные сроки	Мера развита эффективно
Создание собственных экосистем и платформ		
Развитие популярности российских стриминговых сервисов	Отечественные стриминговые сервисы получили массовую аудиторию и смогли монополизировать отрасль	Сервисам не хватает уникального зарубежного контента для увеличения каталога проектов
Развитие альтернатив зарубежным социальным сетям	Появление отечественных социальных сетей с многомиллионной аудиторией	Отечественные социальные сети не смогли в полной мере стать полноценной заменой платформ для длинного контента и блогов [11, с. 91]

Анализ таблицы 2 позволяет заметить, что меры по минимизации блока экономических и технологических рисков носят адаптационных характер, направленный на снижение зависимости от иностранных технологий и поиск альтернативных источников финансирования. При этом инструменты для минимизации экономических и технологических, применяемые субъектами государственного управления в медиасфере указаны в таблице 3.

Таблица 3 – Инструменты минимизации экономических и технологических рисков государственного управления в медиасфере
Table 3 – Tools for minimizing economic and technological risks of public administration in the media sphere

Направление	Инструмент	Эффект
Инструменты минимизации экономических рисков		
Поддержка национальных представителей медиасферы	Прямое финансирование производства национальных медиапроектов; налоговые льготы для кинокомпаний и телеканалов	Предоставление рабочих мест в креативных индустриях; недопущение коллапса отрасли в случае ухода зарубежного контента; создание внутреннего спроса
Регулирование рекламного рынка	Законодательное закрепление квот на рекламу в СМИ, регулирование интернет-рекламы	Контроль финансовых потоков, направлять часть доходов от рекламы в бюджет и на поддержку национальных СМИ
Борьба с пиратством и защита интеллектуальной собственности	Антипиратские, досудебные меры по блокировке пиратских сайтов	Защита легальных видеосервисов (онлайн-кинотеатров), которые платят налоги и инвестируют в производство
Стимулирование легального потребления	Развитие государственных или квазигосударственных онлайн-платформ с доступным контентом, интеграция подписок в пакеты мобильных операторов	Расширение базы легальных пользователей, формирование привычки платить за контент, что создаёт устойчивую экономическую модель для отрасли
Инструменты минимизации технологических рисков		
Создание Национальной инфраструктуры (Цифровой суверенитет)	Развитие Национальной системы доменных имён для автономной работы Рунета в случае отключения от глобальной сети; строительство центров обработки данных на территории страны; создание государственных облачных платформ	Обеспечение устойчивости и отказоустойчивости Рунета, физическая локализация данных граждан, снижение зависимости от зарубежной серверной инфраструктуры
Импортозамещение программного обеспечения и оборудования	Единый реестр отечественного программного обеспечения; льготное кредитование IT-компаний; создание доверенных операторов телеком-оборудования	Стимулирование роста российских IT-гигантов и стартапов, создание технологического задела на случай санкционных ограничений на поставки софта и оборудования
Развитие кадрового потенциала и образования	Увеличение бюджетных мест в вузах по IT-специальностям, программы дополнительного образования для журналистов и медиаменеджеров в сфере новых технологий (AI, data-аналитика)	Обеспечение отрасли квалифицированными кадрами, способными создавать и обслуживать сложные технологические системы, что снижает зависимость от внешних экспертиз и технологий

Ключевой нерешённой задачей по минимизации данного блока рисков является создание качественного и конкурентоспособного контента с использованием передовых технологий [12, с. 51]. Кроме того, существует разрыв в функциональности и производительности отечественных медиатехнологий в сравнении с иностранными, однако тенденции развития позволяют прогнозировать минимизацию такого разрыва уже в среднесрочной перспективе.

Культурный и социальный блок рисков также характерен для государственного управления в медиасфере. Данный блок проявляется в возможности внутреннего и внешнего воздействия на целостность и стабильность общества при помощи медиасферы. К числу рисков блока относятся: риск социальной поляризации; риск культурной изоляции, риск унификации культуры и подавления культурного разнообразия и многие другие. Данный блок рисков косвенно влияет на саму отрасль, однако потенциально влечёт множество политических и экономических рисков для государства. Например, рост инфантилизации населения при помощи кинематографа потенциально может привести к снижению

культурного и интеллектуального развития населения, что способствует замедлению развития экономики в целом и медиаотрасли в частности.

Меры по минимизации блока культурных и социальных рисков носят спорный характер, так как остаточный риск данного блока крайне велик. Позитивные и негативные аспекты принятых субъектами государственного управления в медиасфере мер представлены в таблице 4[2].

Таблица 4 – Меры по минимизации блока культурных и социальных рисков
Table 4 – Measures to minimize the block of cultural and social risks

Позитивные последствия принятых мер	Негативные последствия принятых мер
Создание устойчивого медиаландшафта, который способен ограничить население от внешнего воздействия, что особенно актуально в текущих условиях	Резкое уменьшение плюрализма мнений и подавление свободы слова, что мешает конструктивному общественному диалогу и выявлению действительных угроз
Сохранение общественной стабильности, в том числе путём жёсткого контроля над контентом, содержащим экстремистские и сепаратистские идеи [13, с. 195]	Рост поляризации общества между группами, получающими информацию в государственных СМИ и в зарубежных источниках
Укрепление традиционных ценностей в публичном пространстве путём формирования законодательного поля, в том числе цензура, маркировка возраста и так далее, маркетингового продвижения контента, ориентированного на традиционные ценности и маргинализация или удаление контента обратного характера [14, с. 204]	Постоянный акцент на внешних вызовах, угрозах и врагах способен привести граждан к изоляционизму, агрессии и ксенофобии, что, по мнению экспертов, является потенциально одним из наиболее опасных рисков в ближайшие 10 лет [15, с. 82]
Защита населения от деструктивного контента (в первую очередь молодёжи) путём блокировки контента с запрещёнными препаратами, суицида и всех родов откровенного насилия	Неэффективность запретов, которые нивелируются благодаря технологиям, и бюрократизация, которая может иметь политический, а не содержательный характер
Поддержка и развитие национального культурного продукта	Ограничения в медиасфере приводят к оттоку кадров за рубеж, обедняя при этом национальную культуру в долгосрочной перспективе

Меры по минимизации блока культурных и социальных рисков эффективны в случае выполнения цели сохранения политического статуса и подавления вызовов власти, так как удалось создать контролируемую медиасреду с доминантной точкой зрения со стороны государства. Большинство остаточных рисков, фактически, являются следствием выбранной модели управления.

Заключительным блоком являются внешнеполитические и внешнеэкономические риски, которые особенно проявляются в настоящее время. Ключевым риском данного блока является ограничение возможности производства контента на территории иностранных государств, риск снижения потока иностранных инвестиций в отрасль, а также заморозка активов медиахолдингов за рубежом. Государство, в свою очередь, несёт риск потери каналов распространения пропаганды за рубежом и риск внешних кибератак, способных внедрить заведомо ложный контент [16, с. 147].

На данном этапе государственное управление в медиасфере направлено на обеспечение внутреннего информационного суверенитета, в связи с чем идёт активное развитие отечественного программного обеспечения и инфраструктуры, которые минимизируют риск кибератак [17, с. 224]. Однако остаточный риск привлечения иностранных инвестиций в отрасль, производства контента за рубежом и ограничения доступа отечественных журналистов к закрытой информации по-прежнему велик.

На основании проведённого анализа рисков, в том числе остаточного, и способов их минимизации автором исследования предлагается создание 5-мерной тензорной матрицы, позволяющей оценить уровень остаточного риска государственного управления

[2] SROI. Руководство по оценке социальных эффектов – World Bank / международные практики. Washington, D.C., 2023. URL: https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi.

в медиасфере. Уникальность матрицы заключается в добавлении трёх измерений к традиционным двум – вероятность события (P) и ущерб (I). К дополнительным измерениям относятся: скорость эскалации информационного распространения (V), детектируемость (D), контагиозность или сетевой разрыв (C). Каждому измерению присваивается балл от 1 (наименьший риск) до 5 (наивысший риск), в соответствии с пороговыми значениями. Пороговые значения представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Пороговые значения измерений карты рисков
Table 5 – Threshold values of the dimensions of the risk map

Измерение	Пороговое значение
Вероятность события (P)	• 1-2: <25 % • 3-4: 25-70 % • 5: >70 % (или наблюдалось более 2 раз за последние 2 года)
Ущерб для целей государственного управления (I)	• 1-2: незначимо • 3-4: региональный резонанс • 5: национальная повестка дня
Скорость эскалации информационного распространения (V)	• 1-2: >48 часов • 3-4: 3-12 часов • 5: <1 часа
Детектируемость (D)	• 1-2: легко детерминируема (обнаруживается при помощи штатных алгоритмов) • 3-4: средне детерминируема (обнаруживается при помощи дополнительных проверок) • 5 – сложно детерминируема (обнаруживается при помощи глубокого анализа)
Контагиозность/ сетевой разлив (C)	• 1-2: одна платформа / 1 субъект РФ • 3-4: 2-3 крупные платформы / до 5 субъектов РФ • 5: > = 4 платформы / более 5 субъектов РФ

Пороговые значения по критериям вероятности события и ущерба разработаны на основе действующих матриц рисков государственного управления смежных отраслей экономики, в том числе в сфере кибербезопасности. Базой для формирования пороговых значений по критериям скорости эскалации информационного распространения и детектируемости являются разработанные в крупнейших медиахолдингах и медиаплатформах показатели внутреннего контроля. Пороговые значения для критерия контагиозности/сетевого разлива составлены на основе данных Минцифры России по трудозатратам на минимизацию последствий распространения дезинформации разной степени влияния.

Итоговый уровень риска (R) рассчитывается как сумма баллов каждого из измерений. При этом пороговые значения для итогового уровня риска и их интерпретация указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Пороговые значения итогового уровня риска, интерпретация и действия субъектов государственного управления
Table 6 – Threshold values of the final risk level, interpretation and actions of government entities

Пороговое значение	Уровень риска	Интерпретация	Действия субъектов государственного управления
R < 8	Низкий	Риск контролируем	Мониторинг без мер
8 = <R = <12	Средний	Локальная угроза	Повышенный контроль
12 <R <20	Высокий	Существенный риск	Включение мероприятий в план реагирования
R> = 20	Критический	Системный риск	Срочные меры, доклад на уровне Правительства России

На основании выявленных рисков государственного управления в медиасфере, а также в соответствии с пороговыми значениями из таблицы 5 и 6, автором исследования предлагается матрица рисков государственного управления в медиасфере, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Авторская матрица рисков государственного управления в медиасфере
Table 7 – The author's matrix of risks of public administration in the media sphere

Риск	P	I	V	C	D	R	Уровень риска	Меры по минимизации
Распространение дезинформации	3	5	5	4	4	21	Критический	Оперативные опровержения, дипфейк-детекторы
Рост антигосударственных нарративов в социальных сетях	4	4	4	5	4	21	Критический	Сетевые детекторы, контрнарративы и обучение модераторов
Ошибочные блокировки	2	3	4	2	1	12	Средний	Оптимизация процедуры подачи жалоб, формирование более прозрачных критериев блокировки
Снижение медиаграмотности населения	4	4	2	3	2	15	Высокий	Интеграция медиаграмотности в учебные планы школ и вузов, запуск крупной медиакампании с позитивным образом критически мыслящего гражданина
Иностранные кампании влияния на население	3	5	4	5	5	22	Критический	Международные каналы реагирования; контрнарративы
Поляризация общества вокруг событий	3	4	3	3	3	16	Высокий	Инициирование обратной связи, работа с экспертами, коммуникация компромисса
Кампании до дискредитации деятельности органов государственной власти	4	4	3	5	4	20	Критический	Демонстрация успехов, статистики; развитие фактчекинга
Кибератаки на СМИ	4	4	1	2	5	16	Высокий	Повышение уровня информационной безопасности
Дискредитация официальных источников информации	5	5	4	5	4	23	Критический	Репутационный аудит; работа с инфлюенсерами, блогерами и экспертами; контент доверия
Противоречивость информации от субъектов государственного управления	4	4	1	1	1	11	Средний	Шаблоны сообщения; единый коммутатор информации
Искусственное создание общественного мнения в социальных сетях	5	3	4	4	3	19	Высокий	Блокировка социальных сетей; публичное раскрытие манипуляций; анализ графов
Алгоритмические сбои цифровых платформ	3	4	2	3	2	14	Высокий	Дополнительный канал связи платформ; юридические оговорки

Анализ сформированной матрицы рисков позволяет смоделировать два сценария развития государственного управления в медиасфере:

1. Инерционный сценарий: сохранение и дальнейшее ужесточение контроля и изоляции. Сценарий позволит более эффективно противодействовать внешним угрозам, дезинформации и зависимости от зарубежного оборудования в медиасфере [18, с. 76], однако приведёт к ещё более явному проявлению многих перечисленных рисков, в том числе риск усиления стагнации отрасли и риск поляризации общества;
2. Сценарий либерализации: кардинальное изменение модели управления в пользу отказа от контроля СМИ, цензуры и развития общественного телевещания [19, с. 91].

Однако наиболее вероятным сценарием развития государственного управления в медиасфере является сценарий адаптации, который заключается в постепенном переходе на смягчение риторики, поддержку независимых медиа в качестве альтернативного источника вещания и развитие плюрализма мнений в неполитических сферах (например, наука и экономика). Данный сценарий позволит минимизировать многие риски, в том числе риск роста социального напряжения, риск недоверия действиям государства и так далее.

Одним из наиболее наглядных примеров практического применения сформированной матрицы рисков является оценка вероятности социального напряжения и/или ущерба при возникновении чрезвычайной ситуации в пределах сети «интернет». Суть кейса заключается в разработке стандартов реагирования на информационные угрозы, основной вклад в которые вносит АНО «Диалог», что позволяет субъектам государственного управления в медиасфере перейти от модели последующего реагирования к оперативному, а сами риски ранжируются по скорости распространения негативных последствий. Благодаря данному методу, средняя скорость реагирования на распространение негативной информации с 2020 года снизилась с 6 часов до 30 минут, а в случае чрезвычайной информации до 7-9 минут. Таким образом, используется цикл в формате: мониторинг – аналитика – принятие решения – реагирование – оценка эффективности. Такой формат позволяет ранжировать риски распространения информации по срочности и принимать управленческие решения, исходя из их места в матрице рисков.

Кроме того, матрица рисков эффективна для защиты медиакорпораций от репутационного риска. Так, многие государственные СМИ регулярно сталкиваются с дезинформацией, направленной на дискредитацию их деятельности в целом, и отдельных проектов в частности. Данный факт способствовал развитию системы мониторинга информационного пространства медиакорпораций, позволяющей выявлять риски на ранней стадии. Был разработан индекс прямой речи, который отражал соотношение цитат к упоминаниям, что позволило медиакомпаниям каждую негативную публикацию ранжировать по степени ущерба и предпринимать контрдействия, уделяя большее внимание наиболее опасным из них.

Указанные практические способы применения матрицы рисков демонстрируют её эффективность, позволяя субъектам и объектам государственного управления в медиасфере сместить фокус трудозатрат на риски с наиболее высоким уровнем, тем самым повышая эффективность управления рисками.

Выводы

Государственное управление в медиасфере направлено на минимизацию политических рисков. Большинство принимаемых мер являются эффективными, наблюдается технологическая независимость медиасферы, ключевая повестка дня формируется государством, а алгоритмы не позволяют большей части дезинформации и зарубежной пропаганде распространятся в цифровой среде. Однако специфичность медиасферы формирует новые, иногда более значимые риски, в том числе экономические, культурные и социальные. Основная угроза наблюдается в среднесрочной и долгосрочной перспективе, которая способная привести отрасль к стагнации и упадку, а создаваемый контент сделать однообразным и неинтересным для большинства аудитории. Сформированная матрица рисков позволяет оценить уровень остаточного риска, что в свою очередь способствует принятию более эффективных управленческих решений со стороны субъектов государственного управления в медиасфере. Так, согласно сформированной матрице рисков, наиболее высокий уровень имеют риск распространения дезинформации, риск роста антигосударственных нарративов в социальных сетях, риск развития иностранных кампаний влияния на население и дискредитация официальных источников информации.

Список источников / References

1. Золотарёв И. С., Корчма А. А. Особенности взаимодействия органов государственной власти в области массовых коммуникаций с негосударственными институтами // Вестник науки. 2025. Т. 3, № 12(93). С. 507-522. [Zolotarev, I. S., & Korchma, A. A. (2025). Features of interaction of public authorities in the field of mass communications with non-governmental institutions. *Bulletin of Science*, *3*(12-93), 507–522. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vzaimodeystviya-organov-gosudarstvennoy-vlasti-v-oblasti-massovyh-kommunikatsiy-s-negosudarstvennymi-institutami.

2. Володин В. А. Совершенствование мер по противодействию политической преступности в контексте цифровизации СМИ // Новый юридический вестник. 2023. № 3(42). С. 72-75. [Volodin, V. A. (2023). Improving measures to counter political crime in the context of media digitalization. *New Legal Bulletin*, *3*(42), 72–75. (In Russian)] URL: https://moluch.ru/th/9/archive/252/8414.

3. Тимофеев А. А. Тенденции государственного регулирования медиасферы в России и за рубежом // Меди@льманах. 2019. № 2. С. 20-30. [Timofeev, A. A. (2019). Trends in state regulation of the media sphere in Russia and abroad. *Medi@lmanah*, *2*, 20–30. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-gosudarstvennogo-regulirovaniya-mediasfery-v-rossii-2018-nachalo-2019-gg.

4. Андриянова Т. В., Быканова Я. П. Медиасфера как пространство взаимодействия пользователей социальных сетей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. № 12(3). С. 224-236. [Andrianova, T. V., & Bykanova, Ya. P. (2022). The media sphere as a space of interaction between users of social networks. *Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management*, *12*(3), 224–236. (In Russian)] https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-3-224-236.

5. Губанов А. В. Практика применения социальных сетей в деятельности органов государственной и муниципальной власти // Коммуникология. 2021. Т. 5, № 2. С. 220-230. [Gubanov, A. V. (2021). The practice of using social networks in the activities of state and municipal authorities. *Kommunikologiya. 2021*, *5*(2), 220–230. (In Russian)] https://doi.org/10.21453/23113065-2017-5-2-220-230.

6. Вершицкая Е. Р., Згонникова А. Е. Трансформация государственного управления в цифровую эпоху: анализ «электронного» и «цифрового» правительства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 6. С. 30-38. [Vershitskaya, E. R., & Zgonnikova, A. E. (2025). Transformation of public administration in the digital age: analysis of "electronic" and "digital" government. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, *6*, 30–38. (In Russian)] URL: https://sciup.org/142244879. EDN: EYDHXT.

7. Минина Г. А., Конягина М. Н. Новые медиа как инструмент совершенствования государственного управления в России // Власть. 2022. Т. 30, № 5. С. 60-67. [Minina, G. A., & Konyagina, M. N. (2022). New media as a tool for improving public administration in Russia. *Power*, *30*(5), 60–67. (In Russian)] https://doi.org/10.31171/vlast.v30i5.9239.

8. Печенкин Д. В. Источники финансирования кинопроектов и перспективы их развития // Экономический вестник. 2025. Т. 4, № 4. С. 24-29. [Pechenkin, D. V. (2025). Sources of financing for film projects and prospects for their development. *Economic Bulletin*, *4*(4), 24–29. (In Russian)] URL: https://eb-journal.ru/wp-content/uploads/2025/10/jekonomicheskij-vestnik-t-4-4-2025.pdf.

9. Шахбазян М. А. Лучинский Ю. В., Факторович А. Л. Медийные риски в условиях трансформации коммуникативного пространства // Историческая и социально-образовательная мысль. 2021. Т. 9, № 6/2. С. 200-205. [Shakhbazyan, M. A., Luchinsky, Yu. V., & Faktorovich, A. L. (2021). Media risks in the context of transformation of the communicative space. *Historical and socio-educational thought*, *9*(6/2), 200–205. (In Russian)] https://doi.org/10.17748/2075-9908-2017-9-6/2-200-205.

10. Фёдорова Е. В. Медиатизация как важный ресурс современного политического процесса, направленный на адаптацию политических субъектов к новым формам массовых коммуникаций // Вестник Евразийской науки. 2018. № 3. С. 1-8. [Fedorova, E. V. (2018). Mediatization as an important resource of the modern political process aimed at adapting political actors to new forms of mass communications. *Bulletin of Eurasian Science*, *3*, 1–8. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mediatizatsiya-kak-vazhnyy-resurs-sovremennogo-politicheskogo-protsessa-napravlennyy-na-adaptatsiyu-politicheskih-subektov-k-novym.

11. Гончарова И. В., Евлоев А. М. Влияние цифровых массмедиа на государственное управление // Управление. 2024. № 12(4). С. 88-95. [Goncharova, I. V., & Evloev, A. M. (2024). The influence of digital mass media on public administration. *Administration*, *12*(4), 88–95. (In Russian)] https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-88-95.

12. Биндас Д. В. Деструктивные тенденции в развитии контроля медиасферы // Исследования молодых учёных: материалы XXXVIII Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2022 г.). Казань: Молодой учёный. 2022. С. 49-55. [Bindas, D. V. (2022). Destructive tendencies in the development of media sphere control. In *Research of young scientists* (pp. 49–55), Proceedings of the XXXVIII

International Scientific Conference (May, 2022). Kazan: Young Scientist. (In Russian)] URL: https://moluch.ru/conf/stud/archive/442/17163.

13. Василенко В. И. Проблемы регулирования взаимоотношений гражданского общества с органами власти в интересах безопасности страны // Социология власти. 2012. № 2. С. 193-201. [Vasilenko, V. I. (2012). Problems of regulating relations between civil society and government authorities in the interests of national security. *Sociology of Power*, *2*, 193–201. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-regulirovaniya-vzaimootnosheniy-grazhdanskogo-obschestva-s-organami-vlasti-v-interesah-bezopasnosti-strany.

14. Кириллова Н. Б., Глушкова С. И., Голышева М. В. и др. Медиасфера как пространство развития правовой культуры в современной России: коллективная монография. Москва: Академический проект. 2023. 275 с. [Kirillova, N. B., Glushkova, S. I., Golysheva, M. V. [et al.]. (2023). *The media sphere as a space for the development of legal culture in modern Russia*: a collective monograph. Moscow: Academic project. 275 p. (In Russian)] ISBN: 978-5-8291-4141-7. EDN: FGYSLK.

15. Кириллова Н. Б. Медиаполитика государства в условиях социокультурной модернизации. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 110 с. [Kirillova, N. B. (2015). *Media policy of the state in the context of socio-cultural modernization*. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University. 110 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7996-1600-7. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/35269/1/978-5-7996-1600-7.pdf.

16. Брайант Дж., Томпсон С. Основы воздействия СМИ. Москва: Издательский дом «Вильяме». 2004. 432 с. [Bryant, J., & Thompson, S. (2004). *Fundamentals of media exposure*. Moscow: Publishing house "Williams". 432 p. (In Russian)] URL: https://yanko.lib.ru/books/smi/osnovu_vozdeystviya_smi.pdf.

17. Смотрицкая И. И. Цифровая трансформация государственного управления: основные тренды и новые возможности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 230. С. 223-228. [Smotritskaya, I. I. (2021). Digital transformation of public administration: main trends and new opportunities. *Scientific papers of the Free Economic Society of Russia*, *230*, 223–228. (In Russian)] https://doi.org/10.38197/2072 -2060- 2021- 230-4- 223 -229.

18. Евлоев А. М. Цифровые массмедиа и государственное управление: правовое регулирование и вызовы дезинформации // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 8. С. 71-78. [Yevloev, A. M. (2025). Digital mass media and public administration: legal regulation and challenges of disinformation. *Society: politics, economics, law*, *8*, 71–78. (In Russian)] https://doi.org/10.24158/pep.2025.8.7.

19. Затонских М. П. Современные тенденции и проблемы государственного управления в области массовых коммуникаций // Молодой учёный. 2025. № 46(597). С. 91-92. [Zatonskikh, M. P. (2025). Modern trends and problems of public administration in the field of mass communications. *Young Scientist*, *46*(597), 91–92. (In Russian)] URL: https://moluch.ru/archive/597/130118.

Информация об авторе
Д. В. Печенкин – аспирант.

Information about the author
D. V. Pechenkin – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.12.2025; одобрена после рецензирования 03.03.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 25.12.2025; approved after reviewing 03.03.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 136-147.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):136-147.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 35.08: 331.108
JEL: H83, M12, O15
EDN: QNYVTN
ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

СТРУКТУРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ЦЕНТРОМ ЗАНЯТОСТИ: ВОЗМОЖНОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ольга Борисовна Ярош[1], Светлана Анатольевна Нестеренко[2]
[1]Мелитопольский государственный университет, Мелитополь, Россия
[1,2]Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Россия
[1]iarosh.olga.cfu@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-9663-2528
[2]tyrynzova@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-8912-838X

***Аннотация*. Проблема.** Исследование посвящено оценке качества оказания государственных услуг центрами занятости населения в условиях трансформации системы государственного управления и интеграции новых территорий Российской Федерации, в частности Запорожской области. Выявлена недостаточная проработанность аналитических инструментов комплексной оценки удовлетворённости граждан с учётом взаимосвязи показателей качества и доступности услуг. **Методология.** Работа основана на данных социологического опроса среди получателей услуг центра занятости с целью выявления значимых для населения факторов качества предоставляемых услуг, общий охват выборки составил 500 человек. На основе этих данных построена структурная модель, позволяющая оценить такие переменные, как «качество услуг», «доступность услуг» и «удовлетворённость», рассчитать статистические показатели индикаторов модели и выявить значимость взаимосвязей. **Результаты исследования.** Установлено статистически значимое положительное влияние качества и доступности государственных услуг на интегральную удовлетворённость граждан, при этом коэффициент детерминации модели показал высокую объясняющую способность факторов, выявлена сопоставимая сила воздействия качества обслуживания и доступности сервисов, а также зафиксирована высокая корреляция между указанными латентными переменными, что свидетельствует о целостном восприятии сервиса получателями услуг**. Практическое применение.** Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти и руководством центров занятости при разработке мер по оптимизации управления, внедрении стандартов клиентоориентированности, формировании показателей эффективности деятельности персонала, развитии электронных сервисов и организации регулярного мониторинга удовлетворённости граждан качеством и доступностью государственных услуг. Методика структурного моделирования, опробованная в работе, даёт полезные результаты при анализе данных опросов и открывает новые возможности в сфере моделирования общей качественной картины по сервисному обслуживанию в центрах занятости.

Ключевые слова: центр занятости, государственное управление, структурное моделирование, качество услуг

Финансирование: исследование выполнено в соответствии с темой научного исследования «Концепция формирования конкурентоспособности предприятий новых территорий Российской Федерации», регистрационный номер НИОКТР FRRS-2023-0036.

Для цитирования: Ярош О. Б., Нестеренко С. А. Структурное моделирование оценки качества оказания государственных услуг центром занятости: возможности оптимизации управления // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 136-147. EDN: QNYVTN.

© Ярош О.Б., Нестеренко С.А., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

STRUCTURAL MODELING OF PUBLIC SERVICE QUALITY ASSESSMENT BY EMPLOYMENT CENTER: OPPORTUNITIES FOR MANAGEMENT OPTIMIZATION

Olga B. Yarosh[1], Svetlana A. Nesterenko[2]
[1]Melitopol State University, Melitopol, Russia
[1,2]V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia
[1]iarosh.olga.cfu@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-9663-2528
[2]tyrynzova@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-8912-838X

Abstract. **Problem.** This study focuses on assessing the quality of public services provided by employment centers amidst the transformation of the public administration system and the integration of new territories of the Russian Federation, specifically the Zaporozhye region. It identifies an insufficient development of analytical tools for a comprehensive assessment of citizen satisfaction, considering the interrelationship between service quality and accessibility indicators. **Methodology.** The work is based on data from a sociological survey among recipients of employment center services to identify factors of service quality significant to the population, with a total sample size of 500 people. Based on this data, a structural model (PLS-SEM) was constructed to evaluate variables such as "service quality," "service accessibility," and "satisfaction," calculate statistical indicators for the model's constructs, and identify the significance of their interrelationships. **Research Results.** A statistically significant positive influence of the quality and accessibility of public services on citizens' overall satisfaction was established. The model's coefficient of determination demonstrated a high explanatory power of the factors, a comparable strength of impact between service quality and service accessibility was revealed, and a high correlation between these latent variables was recorded, indicating a holistic perception of the service by recipients. **Practical Application.** The research results can be utilized by public authorities and the management of employment centers in developing measures for management optimization, implementing customer-centric standards, forming performance indicators for personnel, developing electronic services, and organizing regular monitoring of citizen satisfaction with the quality and accessibility of public services. The structural modeling methodology tested in this work yields useful results in analyzing survey data and opens new opportunities in modeling the overall qualitative picture of service delivery in employment centers.

Keywords: employment center, public administration, structural modeling, service quality

Funding: The research was carried out in accordance with the topic of the scientific research "Concept of Forming the Competitiveness of Enterprises in New Territories of the Russian Federation," R&D registration number FRRS-2023-0036.

For citation: Yarosh, O. B., & Nesterenko, S. A. (2026). Structural modeling of public service quality assessment by employment center: opportunities for management optimization. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 136–147. (In Russian). EDN: QNYVTN.

Введение

В условиях усиления государственного регулирования приоритетной задачей для органов власти является повышение качества предоставления государственных услуг на основе клиентоориентированного подхода, включающего учёт потребностей граждан [1]. Удовлетворённость населения качеством и доступностью предоставляемых государственных услуг в настоящее время М. В. Росляковой рассматривается как основной критерий эффективности «сервисного государства» [2]. За последние несколько лет в России отмечается существенный прогресс в части роста уровня удовлетворённости граждан качеством предоставляемых госуслуг, по некоторым оценкам он превысил 95 %. Данный показатель стал возможным, благодаря сокращению времени ожидания и упрощению административных процедур.

© Yarosh, O.B., Nesterenko, S.A., 2026

Так, по данным Министерства экономики, среднее время ожидания в многофункциональных центрах (МФЦ) сократилось до 15 минут, и доля граждан, удовлетворённых качеством услуг, увеличилась с 75 % в 2011 г. до 97 % в 2024 г. При этом нужно отметить, что на новых территориях возникают сложности с качественной организацией данных услуг. Поэтому выявление данных сложностей особенно актуально с точки зрения поиска механизмов оптимизации управления этими процессами.

Центры занятости населения, расположенные в Запорожской области, проходят этап трансформации в рамках национальных проектов России. В работе И. Н. Нестеренко [3] указано, что благодаря реализации национальных проектов происходит модернизация центров занятости, улучшение их инфраструктуры и клиентского сервиса. В настоящее время активно внедряются новые стандарты качества и персональная ответственность предоставления услуг [4]. При этом из-за переходного периода для Запорожской области возникает потребность выявления текущих проблем и поиска научно обоснованных подходов для выявления потенциала и возможностей для оптимизации управления.

Обзор публикаций по теме исследования. Подходы к определению качества государственных услуг включают соответствие услуги установленным стандартам. В работе [5] отмечается, что качество предоставления услуг напрямую связано с удовлетворённостью граждан. В частности, подчёркивается необходимость клиентоцентричности как современной парадигмы государственного управления. Одним из ключевых факторов качества услуг выступает их доступность, под которой понимается территориальная, технологическая и информационная доступность [6]. Повышение доступности напрямую влияет на удовлетворённость граждан. Так, сокращение очередей и времени ожидания, а также внедрение цифровых сервисов значительно ускоряют процесс обслуживания [7; 8]. При этом необходимо принимать во внимание такое явление, как цифровое неравенство, заключающееся в том, что при переводе услуг в онлайн-формат удовлетворённость во многом определяется наличием у клиента цифровых навыков и доступа к сети. В работе Е. Н. Лищук и С. Д. Капелюк [9] отмечается тот факт, что текущие методики оценки клиентоориентированности служб занятости пока слабо учитывают эти аспекты, требуя доработки. Таким образом, удовлетворённость получателей государственных услуг рассматривается в ряде работ и как критерий качества, и как итоговая реакция на полученную услугу. По своей сути это субъективная оценка, на что и указывает М. В. Рослякова [2], которая формируется под воздействием воспринимаемой гражданином полезности услуги, удобства процесса её получения, отношения сотрудников. Сам по себе мониторинг удовлетворённости граждан проводится на основе социологических опросов граждан и анализа обращений, в том числе фиксирующихся на платформе «Ваш контроль». Для службы занятости внедрение системы обратной связи и регулярного опроса получателей услуг также актуально, особенно этот процесс важен для новых территорий, находящихся в процессе адаптации.

Научные исследования, посвящённые оценке качества госуслуг и удовлетворённости населения, представлены широким спектром работ [10-12], в которых приведена разработка показателей и индексов качества оказания услуг. Нужно отметить, что в рамках Национальной социальной инициативы были предложены индексы клиентской удовлетворённости, клиентских усилий и лояльности для количественного мониторинга качества соцуслуг [13]. При этом единый методологический подход к оценке эффективности предоставления государственных услуг ещё не сформирован [14; 15]. В исследовании Н. В. Полянсковой и М. В. Симоновой [13] на основе оценки мониторинга удовлетворённости получателей социальных услуг, в т. ч. по жизненной ситуации «трудоустройство через Центр занятости», было выявлено, что наиболее значимыми аспектами, влияющими на удовлетворённость граждан при получении госуслуги, являются профессионализм и доброжелательность сотрудников, а также время ожидания услуги. Эти факторы ожидаемо вышли на первое место в рейтинге при опросах граждан.

Оценка влияния цифровизации на качество услуг занятости была проведена в работе Е. Лищук [9]. Так, при переходе к цифровому формату важно сохранять высокий уровень доступности консультаций и поддержки для клиентов, не имеющих достаточных навыков работы онлайн. Одновременно в данной работе подчёркивается перспектива внедрения клиентоцентричного подхода [16] в службах занятости в части перехода от формального

предоставления услуг к проактивной помощи гражданам в построении карьеры, развитии навыков, сопровождении при трудоустройстве. В работе А. Б. Вешкуровой и соавторов [17] отмечается, что центры занятости должны трансформироваться в сервисы карьерного консультирования для граждан с акцентом на индивидуальный подход и повышение удовлетворённости клиентов. В целом позиции отечественных исследователей сходятся во мнении, что качество услуг центров занятости определяется совокупностью таких факторов, как профессионализм персонала, соблюдение сроков и регламентов работы, удобство и комфорт условий обслуживания, а также доступность инфраструктуры. Удовлетворённость граждан при этом выступает интегральным показателем, отражающим восприятие всех указанных факторов. Наше исследование направлено на структурное моделирование связей между качеством, доступностью и удовлетворённостью на основе данных социологического исследования.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – оценить качество предоставления государственных услуг службой занятости населения, проживающего в Запорожской области, и определить возможности оптимизации её управления на основе выявления факторов, влияющих на удовлетворённость граждан.

В связи с поставленной целью в рамках исследования решены следующие задачи:

провести социологический опрос среди получателей услуг центра занятости с целью выявления значимых для населения факторов качества предоставляемых услуг;

построить структурную модель (PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Modeling), позволяющую оценить такие латентные переменные, как «качество услуг», «доступность услуг» и «удовлетворённость», рассчитать статистические показатели модели и выявить значимость взаимосвязей;

сформировать результаты моделирования в части разработки практических рекомендаций по улучшению деятельности центров занятости Запорожской области.

Материалы и методы исследования

Эмпирической базой работы послужили результаты выборочного социологического опроса посетителей центров занятости, расположенных в Запорожской области. Опрос проводился в сентябре 2025 года и включал вопросы о социально-демографических характеристиках респондентов, частоте их обращения в службу занятости, а также включал блок вопросов, посвящённых оценке качества предоставляемых центром занятости услуг.

Выборка составила 500 респондентов из числа безработных граждан, из них, после удаления невалидных анкет, были обработаны данные 487 анкет, что позволило получить первичные количественные оценки. Опрос проводился в виде электронной анкеты, где респонденты оценивали различные аспекты деятельности центра занятости по пятибалльной шкале Лайкерта (5 – наивысшая оценка, 1 – затрудняюсь ответить либо крайне низкая оценка) по следующим показателям:

доступность, в части удобства расположения центра занятости в городе (транспортная доступность) и состояние прилегающей территории (наличие парковки, удобство входа, благоустройство);

оценка комфорта и условий обслуживания, а именно состояние помещений, наличие мест ожидания, чистота, освещённость и др.;

информационная поддержка, а именно удовлетворённость качеством и полнотой информации о работе центра занятости на официальном сайте (наличие необходимой информации, актуальность данных);

удобство и технологичность, в части пользования электронными сервисами;

удобство графика работы учреждения, а также соблюдение установленных сроков предоставления услуг;

качество работы персонала, а именно доброжелательность и вежливость сотрудников, готовность помочь, компетентность.

Опросник и структура данных построены таким образом, чтобы сформировать структурную модель, охватывающую три латентных компонента: качество, доступность и итоговую удовлетворённость (они показаны в модели эллипсами). В каждый компонент

включался блок следующих вопросов, сформированных в виде прямоугольников-индикаторов:

1. Индикатор. Качество услуг. Включает следующие переменные:

X1 – доброжелательность и вежливость персонала;
X2 – полнота и доступность информации;
X3 – соблюдение сроков предоставления услуг;
X4 – комфорт условий обслуживания (помещения и т. п.);
X5 – состояние/благоустройство прилегающей территории.

2. Индикатор. Доступность услуг. В него входят следующие переменные:

X6 – транспортная/территориальная доступность;
X7 – удобство графика работы;
X8 – доступность электронных сервисов.

3. Итоговый индикатор влияния. Включает переменную:

Y1 – удовлетворённость услугами центра занятости.

В предоставленном наборе переменных все оценки представлены в виде балльных оценок, которые присваивали респонденты при ответах. Для обработки данных категории «затрудняюсь ответить» и аналогичные были приравнены к наименьшему баллу = 1, отражающему отсутствие положительной оценки.

Для проверки выдвинутых гипотез о силе влияния факторов качества и доступности на удовлетворённость выбран метод структурного моделирования с латентными переменными (PLS-SEM). Данный метод позволяет одновременно оценивать несколько взаимосвязанных показателей на основе представленных данных социологического опроса. Моделирование выполнялось с помощью программы IBM SPSS Amos (AMOS Graphics), позволяющей строить и оценивать пути между латентными переменными: качество – доступность – удовлетворённость. Концептуальная схема авторской модели, реализованной в среде SPSS AMOS, представлена на рисунке 1.

Структурная модель представленных взаимосвязей предполагает, что качество услуг и доступность услуг, предоставляемых службами занятости, выступают независимыми переменными, влияющими на латентную переменную – удовлетворённость услугами центра занятости. Подразумевается, что более высокое воспринимаемое качество работы центра занятости и лучшая доступность его сервисов должны приводить к росту удовлетворённости граждан. Ожидается положительная направленность обеих связей. Между латентными факторами «качество» и «доступность» также допускается корреляционная связь, поскольку эти параметры могут сопряжённо восприниматься гражданами (например, хороший сервис сопровождает удобную организацию работы учреждения).

Алгоритм оценки структурной модели включал ряд последовательных шагов.

На первом этапе социологические данные были подготовлены, в частности категориальные ответы преобразованы в числовые баллы, выполнена нормализация показателей для их сопоставимости, проведена фильтрация данных.

На втором этапе построена измерительная модель в части статистической проверки надёжности индикаторов на предмет согласованности латентных переменных.

На рисунке 1 двусторонние стрелки показывают корреляцию между параметрами, однонаправленные указывают на регрессионную связь, коэффициенты, указанные над квадратами, показывают усреднённую балльную оценку измеряемого параметра. Надёжность измерений оценивалась на основе коэффициента Кронбаха (α) и составила α = 0,93 для шкалы качества услуг (5 индикаторов) и α = 0,85 для шкалы доступности (3 индикатора), данные показатели указывают на высокую внутреннюю согласованность представленной модели.

Коэффициенты факторной нагрузки индикаторов на соответствующие латентные переменные все превысили 0,7. Так, для латентного фактора «качество услуг» нагрузки индикаторов находились в диапазоне 0,83-0,96, наиболее высокие значения показали показатели информационной открытости (X2 – полнота информации) и соблюдения сроков (X3), а несколько ниже – показатель комфорта условий (X4). Для фактора «доступность услуг» нагрузки индикаторов составили около 0,77 по доступности местоположения (X6) и более 0,9 для удобства графика (X7) и электронных сервисов (X8). Все индикаторы

оказались статистически значимы на уровне достоверности (p <0,001), что подтверждает их вклад в соответствующие латентные переменные.

На третьем этапе проведена оценка самой структурной модели в части взаимосвязей между латентными переменными. Для проверки значимости коэффициентов путей применялся бутстраппинг (перестановочный тест) с 500 повторениями, что позволило оценить доверительные интервалы и вычислить t-статистику. В качестве основных оценок рассматривались стандартные коэффициенты путей, в аналитических таблицах они представлены в виде стандартизированных коэффициентов (β).

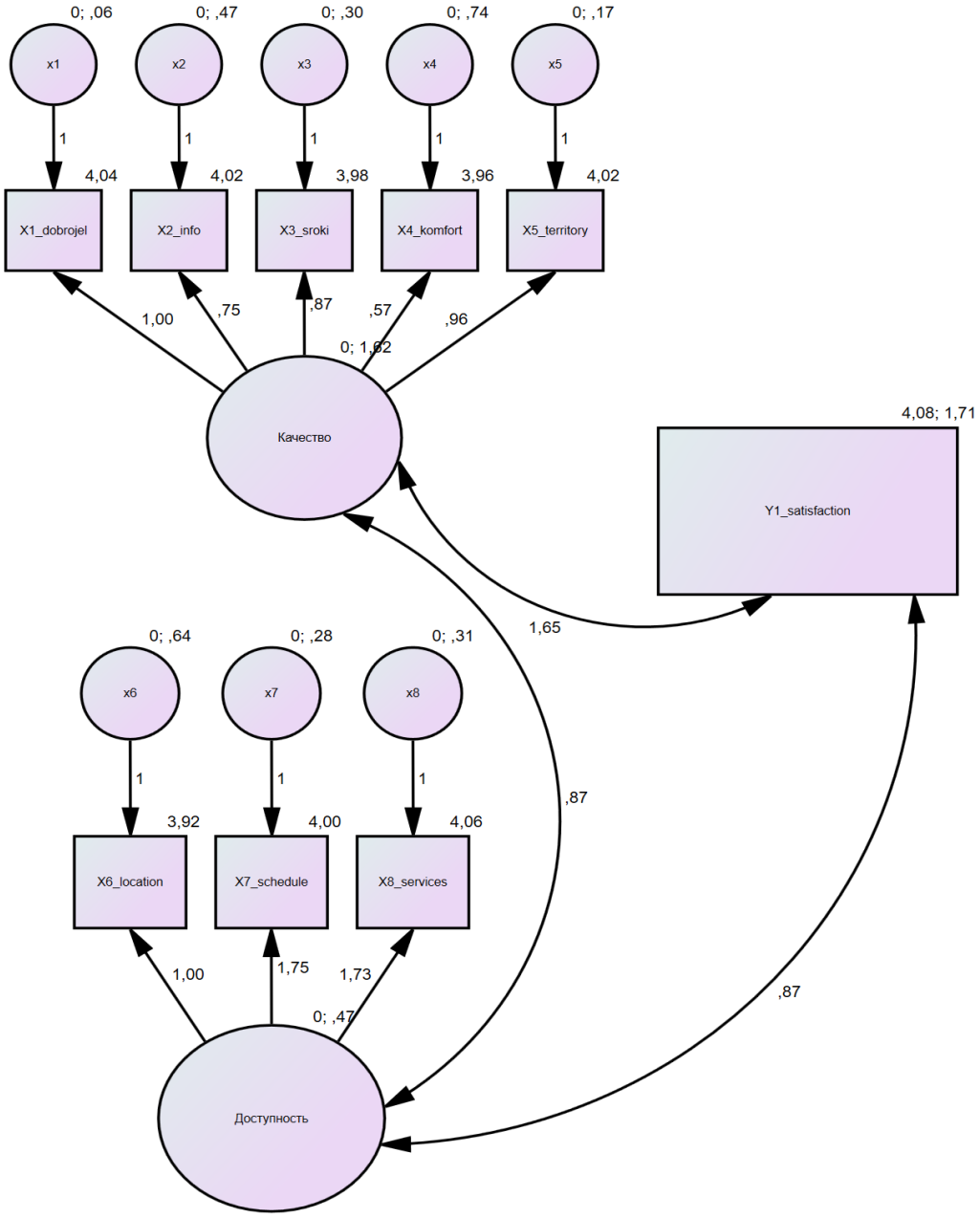


Рисунок 1 – Структурная PLS-модель влияния качества и доступности услуг центра занятости на удовлетворённость граждан

Figure 1 – Structural PLS model of the impact of the quality and accessibility of employment center services on the satisfaction of citizens

Результаты исследования и их обсуждение

Полученные расчётные данные PLS-модели фактически подтверждают выдвинутые ранее предположения о влиянии качества и доступности услуг на удовлетворённость граждан работой центра занятости. Представленная модель демонстрирует следующие связи: коэффициент множественной детерминации для латентной переменной «удовлетворённость» составил $R^2 = 0,88$, это указывает на тот факт, что около 88 % вариации удовлетворённости граждан объясняется включёнными переменными качества и доступности услуг. Это свидетельствует о том, что выбранные переменные в совокупности практически полностью определяют удовлетворённость получателей услуг, при этом можно предположить, что остаточная неудовлетворённость обусловлена, вероятно, внешними факторами, не учтёнными в модели, либо индивидуальными ожиданиями граждан. Оценка силы структурных связей показана в таблице 1, где обе гипотезы о положительном влиянии качества и доступности услуг на удовлетворённость получили статистически значимое подтверждение.

Таблица 1 – Результаты оценки коэффициентов путей между латентными переменными в структурной модели
Table 1 – Results of the estimation of path coefficients between latent variables in the structural model

Структурная связь между переменными	Гипотеза	Коэф. пути β	*t*-значение	Значимость (*p*)
Качество услуг → Удовлетворённость	H1	0,56	3,80	<0,001
Доступность услуг → Удовлетворённость	H2	0,55	3,46	<0,01

Очевидно, что обе независимые переменные, качество услуг и доступность услуг, оказывают значимое положительное влияние на потребительскую удовлетворённость. Коэффициент $\beta = 0,56$ для пути «качество услуг → удовлетворённость» ($p < 0,001$) означает, что при росте интегральной оценки качества услуг на 1 условную единицу уровень удовлетворённости увеличивается на 0,56 стандартных отклонения, при прочих равных условиях. Аналогично, $\beta = 0,55$ для пути «доступность услуг → удовлетворённость» ($p < 0,01$) указывает на практически равный вклад доступности, а именно улучшение доступности услуг приводит к росту удовлетворённости на 0,5-0,6 стандартных отклонения. Таким образом, влияния обоих факторов сопоставимы по своей силе. В совокупности именно качество услуг и их доступность определяют уровень удовлетворённости граждан работой центра занятости. Также нужно заметить, что полученные коэффициенты свидетельствуют о том, что гипотеза H1 о положительном влиянии воспринимаемого качества услуг центра занятости на удовлетворённость подтверждается. Таким образом, если гражданин высоко оценивает работу сотрудников, информационную открытость, комфорт и надёжность сервиса, то он, как правило, и в целом удовлетворён услугами учреждения. Заметим, что этот вывод согласуется с результатами предыдущих научных исследований. Так, в работе Н. В. Полянсковой и М. В. Симоновой [13], в частности, отмечалось, что профессионализм и доброжелательность персонала, а также соблюдение сроков оказания услуг являются ключевыми драйверами удовлетворённости граждан.

Вторая гипотеза (H2) об ощутимом влиянии доступности услуг на удовлетворённость также получила подтверждение. По результатам моделирования становится очевидным, что чем удобнее для клиента организована работа центра занятости, тем выше его удовлетворённость. В понятие доступности вошли как объективные условия (местоположение, режим работы, наличие электронных сервисов), так и субъективное восприятие удобства. Высокий коэффициент β при данном факторе показывает, что даже при хорошем качестве обслуживания неудовлетворённость может возникать, если гражданину было трудно добраться до офиса, неудобно по времени или он столкнулся с техническими проблемами при получении услуги. Обратный вывод следует, что повышение доступности – например, расширение онлайн-сервисов, продление часов

работы, улучшение транспортной доступности – ведёт к заметному росту удовлетворённости клиентов. Полученные эмпирические данные согласуются с государственной политикой [19] по повышению доступности госуслуг. Наши результаты количественно показывают значимость подобных улучшений для сферы занятости.

Оценка корреляции между латентными переменными «качество услуг» и «доступность услуг» является довольно высокой (около r = 0,92, p <0,001). Из этого следует, что воспринимаемые качество услуг и их доступность тесно связаны между собой в сознании респондентов, то есть граждане, поставившие высокие оценки удобству получения услуг, как правило, высоко оценивают и качество работы самого учреждения, и наоборот. Это может указывать на своего рода «гало-эффект» – общее позитивное или негативное впечатление о центре занятости влияет на все частные оценки. Однако, с практической точки зрения, столь высокая сопряжённость факторов значит, что улучшения по одному из направлений (например, упрощение процедур, цифровизация) зачастую сопровождаются улучшением общего восприятия качества сервиса. Оценка частных корреляций между параметрами приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Корреляционная матрица между переменными
Table 2 – Correlation matrix between variables

Пара параметров	Коэффициент корреляции (R)
X1_dobrojel – Y1_satisfaction	0,97
X5_territory – Y1_satisfaction	0,93
X3_sroki – Y1_satisfaction	0,86
X7_schedule – Y1_satisfaction	0,89
X8_services – Y1_satisfaction	0,86

Корреляционная матрица показывает очень сильные взаимосвязи между всеми переменными, с одной стороны, это указывает на высокую взаимосвязь, с другой стороны, они являются аномально высокими для социологического опроса, и подобные результаты встречаются очень редко. Поэтому мы можем сделать промежуточный вывод о том, что переменные чрезвычайно коллинеарны, то есть опрашиваемые схоже отвечали на вопросы о качестве, доступности и удовлетворённости.

Оценка средних значений по шкале Лайкерта показала высокую оценку респондентами всех аспектов деятельности центра занятости. Средние значения колеблются в узком диапазоне 3,92-4,08 балла, что свидетельствует о высокой общей удовлетворённости (таблица 3).

Анализ результатов структурного моделирования показывает, что наибольший вклад в оценку качества вносят такие переменные, как: соблюдение сроков, состояние территории, доброжелательность сотрудников. Наименьшую факторную нагрузку несёт индикатор комфорт внутри учреждения X4_komfort (λ = 0,57), что свидетельствует о меньшей его значимости.

Таблица 3 – Описательная статистика по модели и стандартизированные факторные нагрузки
Table 3 – Descriptive statistics of the model and standardized factor loadings

Переменная в модели	Средние значения	Индикатор λ
Y1_satisfaction	4,08	–
X1_dobrojel	4,04	1,0
X2_info	4,02	0,75
X3_sroki	3,98	0,87
X4_komfort	3,96	0,57
X5_territory	4,02	0,96
X6_location	3,92	1,00
X7_schedule	4,00	1,75
X8_services	4,06	1,73

Полученные эмпирические результаты согласуются с выводами предыдущих исследований в сфере предоставления государственных услуг. Данное исследование ещё раз подтвердило центральную роль качества обслуживания, особенно, в первую очередь оценка работы персонала и других организационных аспектов процесса оказания услуги при формировании удовлетворённости граждан. Это подтверждается высоким коэффициентом влияния (β ~ 0,56) для фактора качества услуг, что согласуется с исследованием [13], где было показано, что профессионализм и доброжелательность сотрудников являются важнейшими аспектами удовлетворённости респондентов услугами центра занятости. В нашем исследовании показатель, отражающий вежливость и внимательность сотрудников, имел одну из самых высоких нагрузок на латентную переменную «качество услуг» (>0,90), а значит, существенно влиял на итоговую оценку структурной модели. В связи с чем можно сделать вывод о том, что обучение и мотивация персонала, работающего в центре занятости, напрямую сказываются на удовлетворённости населения, что говорит о необходимости клиентоориентированности. Так, в работе [18] показано, что при дальнейшей модернизации служб занятости планируется уделять особое внимание персонализации взаимодействия с клиентами и профессиональной подготовке сотрудников. Наши результаты подтверждают обоснованность такого подхода.

Следующий компонент качества предоставляемых услуг – соблюдение сроков и технологическая надёжность. Так, около 78 % респондентов отметили, что услуги центра занятости оказываются «всегда» или «как правило» в установленные сроки, и эти респонденты, ожидаемо, были гораздо более удовлетворены работой учреждения, чем те респонденты, которые столкнулись с нарушением сроков, таковых насчитывалось около 18 %. Данный фактор нашёл отражение в модели через индикатор X3 (соблюдение сроков), который имел высокую нагрузку на латентную переменную – качество (около 0,95). Это согласуется с общегосударственной тенденцией. Так, сокращение бюрократических процедур и ускорение предоставления услуг являются ключевыми компонентами для повышения удовлетворённости граждан.

В работах отечественных учёных [20; 21] указывается, что сокращение времени ожидания в очереди с часа до 15 минут было сопряжено с ростом удовлетворённости почти на 20 процентных пунктов. В контексте нашей работы соблюдение сроков можно рассматривать аналогично – как аспект времени обслуживания. Такая переменная, как доступность услуг, также влияет на удовлетворённость (β ~ 0,55). Этот результат особо интересен тем, что территориальная доступность и инфраструктура имеют высокое значение, хотя большинство опрошенных проживают в городе, порядка 12 % отметили неудобство месторасположения центра занятости или плохое состояние прилегающей территории – эти респонденты дали и более низкие оценки общей удовлетворённости. В то же время те, кто счёл расположение «очень удобным», практически всегда были удовлетворены услугой в целом. Такие внешние факторы, как расположение центра занятости, наличие парковки, доступность, формируют впечатление граждан о работе учреждения. Фактически это перекликается с концепцией «комфортной городской среды» и решением задач обеспечения равного доступа к госуслугам вне зависимости от места проживания. Необходимо отметить, что важнейшая составляющая доступности в наши дни – это существование электронных сервисов, по данным проведённого исследования, около 78 % респондентов положительно оценили удобство электронных услуг центра занятости (наличие сайта с информацией, электронной записи, онлайн-консультаций и др.), однако 6 % указали на отсутствие необходимых цифровых сервисов, а 10 % затруднились оценить. Наличие развитых электронных каналов обслуживания значительно повышает удовлетворённость, особенно у молодёжи и граждан, уверенно владеющих интернет-технологиями. В структурном моделировании это описано индикатором X8 (оценка электронных сервисов), который имел высокую факторную нагрузку (~ 0,92) на латентную переменную «доступность», то есть сильно влиял на её восприятие.

Безусловным ограничением исследования стало то, что проведённый социологический опрос не разделял аудиторию по цифровой грамотности, вероятно, это сильно коррелирует с возрастом и уровнем владения цифровыми технологиями. Также к ограничениям данной

работы следует отнести то, что выборка была не сплошной, она не охватила все центры занятости Запорожской области. Это не позволяет делать широких обобщений и универсальных выводов по работе всей службы занятости региона. Кроме этого, в задачи работы не входила оценка эффективности результатов работы службы занятости в части трудоустройства. Тем не менее, методика структурного моделирования, апробированная в работе, даёт полезные результаты при анализе данных опросов и открывает новые возможности в сфере моделирования общей качественной картины по сервисному обслуживанию в центрах занятости.

Выводы

Представленные результаты исследования дополняют данные литературных источников, привнося конкретные количественные оценки влияния факторов. На основании полученных результатов рекомендуется рассмотреть следующие возможности для оптимизации управления службы занятости Запорожской области на основе внедрения стандартов клиентоориентированности и непрерывного обучения персонала, а также разработки механизмов обеспечения доступности и удобства сервисов для клиентов в части развития электронных услуг при одновременной офлайн-поддержке запросов. Вероятно, это можно решить за счёт создания зоны электронного самообслуживания с поддержкой, где специалисты помогут зарегистрироваться на портале, подать электронное заявление, научат пользоваться сервисами; беспрерывный мониторинг удовлетворённости и обратная связь за счёт платформы «Ваш контроль» или её аналогов для сбора отзывов о работе центров занятости. Полагаем, что единые высокие стандарты обслуживания при оказании государственных услуг должны быть обеспечены повсеместно, чтобы не было диспропорций удовлетворённости по разным территориям. Именно ориентация на клиента, подкреплённая данными опросов и моделирования, должна стать центральным принципом управления в государственной службе занятости на пути её оптимизации.

Список источников / References

1. Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 38-60. [Yuzhakov, V. N., Dobrolyubova, E. I., Pokida, A. N., & Zybunovskaya, N. V. (2022). Client-centricity of state control: assessment of citizens. *Issues of state and municipal management, 3,* 38–60. (In Russian)] https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60.

2. Рослякова М. В. Удовлетворённость граждан качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах на основе онлайн-отзывов // Социодинамика. 2021. № 8. С. 23-41. [Roslyakova, M. V. (2021). Satisfaction of citizens with the quality of state and municipal services provided in multifunctional centers based on online reviews. *Sociodynamics, 8,* 23–41. (In Russian)] https://doi.org/10.25136/2409-7144.2021.8.36286.

3. Нестеренко И. Н., Ляшенко В. А. Анализ мер по содействию занятости населения, предпринимаемых управлением государственной службы занятости населения Ростовской области // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2022. № 4. С. 100-105. [Nesterenko, I. N., & Lyashenko, V. A. (2022). Analysis of measures to promote employment undertaken by the Office of the State Employment Service of the Rostov region. *State and municipal administration. Scientific notes, 4,* 100–105. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-4-100-105.

4. Копалкина Е. Г., Илтакова Н. В. Проблема реформирования службы занятости в современных условиях // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 2. С. 150-153. [Kopalkina, E. G., & Iltakova, N. V. (2022). The problem of reforming the employment service in modern conditions. *Bulletin of Economics, Law and Sociology, 2,* 150–153. (In Russian)] EDN: AHJUME.

5. Решетникова Д. С. Факторы оценки населением эффективности деятельности гражданских служащих при оказании государственных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 2. С. 131-163. [Reshetnikova, D. S. (2016). Factors of public assessment of the effectiveness of civil servants in the provision of public services. *Issues of State and municipal*

administration, *2*, 131–163. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-otsenki-naseleniem-effektivnosti-deyatelnosti-grazhdanskih-sluzhaschih-pri-okazanii-gosudarstvennyh-uslug.

6. Сафонов А. Л., Песков С. О. Основные направления повышения эффективности службы занятости // Труд и социальные отношения. 2023. Т. 34, № 2. С. 5-25. [Safonov, A. L., & Peskov, S. O. (2023). The main directions of improving the efficiency of the employment service. *Labor and social relations*, *34*(2), 5–25. (In Russian)] https://doi.org/10.20410/2073-7815-2023-34-2-5-24.

7. Соколов О. С., Кузнецов М. Ю. Цифровые сервисы для безработных – новая форма услуг службы занятости населения (на примере платформы «Работа России») // Труд и социальные отношения. 2023. Т. 34, № 1. С. 54-64. [Sokolov, O. S., & Kuznetsov, M. Yu. (2023). Digital services for the unemployed – a new form of employment services (using the example of the "Work of Russia" platform). *Labor and social relations*, *34*(1), 54–64. (In Russian)] https://doi.org/10.20410/2073-7815-2023-34-1-54-64.

8. Малышева О. О., Израелян А. И., Шопски В. Н., Музыка С. С. Разработка приложения для службы занятости // Экономика и социум. 2024. № 6-2(121). С. 1167-1171. [Malysheva, O. O., Israelyan, A. I., Shopsky, V. N., & Muzyka, S. S. (2024). Application development for the employment service, *Economics and Society*, *6-2*(121), 1167–1171. (In Russian)] EDN: ZXOHNA.

9. Лищук Е. Н., Капелюк С. Д. Оценка качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 4. С. 38-70. [Lischuk, E. N., & Kapelyuk, S. D. (2023). Assessment of the quality of employment services during the transition to a client-centric approach and digital format. *Issues of state and municipal management*, *4*, 38–70. (In Russian)] https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-4-38-70.

10. Brunow, S., & Kunitsyna, N. N. (2024). Measuring the efficiency of public employment services in Russia: which regions have similarities? *Economy of Regions*, *20*(3), 787–801. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-3-12.

11. Григорьянц Г. Н., Петрова С. А. Система независимой оценки качества услуг в социальной сфере: проблемы, технологии, перспективы развития // Социально-трудовые исследования. 2022. № 2(47). С. 84-97. [Grigoryants, G. N., & Petrova, S. A. (2022). The system of independent assessment of the quality of services in the social sphere: problems, technologies, development prospects. *Social and labor research*, *2*(47), 84–97. (In Russian)] https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-47-2-84-97.

12. Талбацкий Я. П. Оценка деятельности государственной службы занятости населения в структуре системы управления ею: выработка новых подходов // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 12. С. 6089-6102. [Talbatskiy, Ya. P. (2023). Assessment of the activities of the state employment service in the structure of its management system: development of new approaches. *Economics, entrepreneurship and law*, *13*(12), 6089–6102. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120193.

13. Полянскова Н. В., Симонова М. В. Мониторинг удовлетворённости получателей государственных услуг на примере Самарской области // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19, № 2. С. 226-242. [Polyanskova, N. V., & Simonova, M. V. (2023). Monitoring the Satisfaction of Recipients of Public Services: The Case of the Samara Region. *Living Standards in Russian Regions*, *19*(2), 226–242. (In Russian)] https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_2_6_226_242.

14. Седых О. Г., Тарабан О. В. Подходы к оценке качества государственных услуг: отечественный и зарубежный опыт // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13, № 4. Порядковый номер 15. [Sedykh, O. G., & Taraban, O. V. (2022). Approaches to assessing the quality of public services: domestic and foreign experience. *Baikal Research Journal*, *13*(4), Article 15. (In Russian)] EDN: NRMXBY.

15. Попов Ю. А. Анализ мер государственной поддержки безработных и направления повышения эффективности деятельности служб занятости (на примере Санкт-Петербурга) // Вектор экономики. 2022. № 4(70). Порядковый номер: 30. [Popov, Yu. A. (2022). Analysis of state support measures for the unemployed and directions for improving the efficiency of employment services (using the example of St. Petersburg). *Vector of Economics*, *4*(70), Article 30. (In Russian)] EDN: ZIPPWK.

16. Савцова А. В., Паценко О. Н., Заргарян З. С., Дейч Ю. Р. Клиентоцентричная трансформация пенсионного обеспечения в условиях цифровизации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 2(89). С. 111-119. [Savtsova, A. V., Patsenko, O. N., Zargaryan, Z. S., & Deich, Yu. R. (2022). Client-centered transformation of pension

provision in the context of digitalization. *Bulletin of the North Caucasus Federal University, 2*(89), 111–119. (In Russian)] https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.2.14.

17. Вешкурова А. Б., Вашаломидзе Е. В., Рыжов Д. А. Клиентоцентричность как фактор развития службы занятости // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № s5. [Veshkurova, A. B., Vashalomidze, E. V., & Ryzhov, D. A. (2023). The internal client-centeredness of the employment service. *The Eurasian Scientific Journal, 15*(s5): 03FAVN523. (In Russian)] URL: https://esj.today/PDF/03FAVN523.pdf.

18. Вашаломидзе Е. В., Рыжов Д. А., Вешкурова А. Б. Оценка эффективности трансформации центров занятости населения в современных условиях // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 12. С. 2161-2176. [Vashalomidze, E. V., Ryzhov, D. A., & Veshkurova, A. B. (2024). Assessment of the effectiveness of transformation of employment centers in modern conditions. *Labor economics, 11*(12), 2161–2176. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/et.11.12.122364.

19. Саралинова Д. С. Роль государственной службы занятости в реализации политики занятости населения // ФГУ Science. 2020. № 2(18). С. 99-104. [Saralinova, D. S. (2020). The role of the state employment service in the implementation of employment policy. *FGU Science, 2*(18), 99–104. (In Russian)] EDN: AXXQGS.

20. Копалкина Е. Г., Середа А. А. Социальная адаптация безработных граждан на рынке труда в условиях модернизации службы занятости: региональный аспект // Социальные и экономические системы. 2024. № 2(52). С. 6-20. [Kopalkina, E. G., & Sereda, A. A. (2024). Social adaptation of unemployed citizens in the labor market in the context of modernization of the employment service: a regional aspect. *Social and economic systems, 2*(52), 6–20. (In Russian)] EDN: RLDKPP.

21. Карпенко И. Н. Служба занятости как институт государственного регулирования рынка труда // Вестник Тульского филиала Финансового университета. 2020. № 1. С. 175-178. [Karpenko, I. N. (2020). The employment service as an institution of state regulation of the labor market. *Bulletin of the Tula Branch of the Financial University, 1*, 175–178. (In Russian)] EDN: INJKRB.

Информация об авторах
О. Б. Ярош – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, профессор кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела;
С. А. Нестеренко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента.

Information about the authors
O. B. Yarosh – Doctor of Economics, Professor at the Department of Management, Professor at the Department of Marketing, Trade and Customs Affairs;
S. A. Nesterenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management.

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 26.12.2025; одобрена после рецензирования 03.03.2026; принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 26.12.2025; approved after reviewing 03.03.2026; accepted for publication 13.03.2026.

Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):148-162.
Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 148-162.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article
UDC: 338.43:35.071(470)
JEL: O13, H11, P26
EDN: QQXKJC

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

MANAGEMENT QUALITY OVER FINANCIAL SUPPORT: EVIDENCE FROM THE RUSSIAN AGRO-INDUSTRIAL SECTOR

Chigozirim Ndubuisi Onwusiribe
Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
School of Public Administration and Entrepreneurship, Yekaterinburg, Russia,
onvusiribe@urfu.ru, https://orcid.org/0000-0002-7740-5458

***Abstract*. Problem.** Debates continue in Russia regarding the effectiveness of state support for the agro-industrial sector. There is a lack of clarity concerning the comparative impact of different forms of state support on this sector, as well as an understanding of how the mediating influence of management affects various types of state support. **Methodology.** A unique panel dataset for 2014-2024 (10,503 observations) was used for analysis, employing fixed-effects regression analysis and mediation analysis to assess the impact of different types of support and management quality (measured as the level of institutional trust). **Research Results.** Management quality has the greatest impact on the level of economic satisfaction of enterprises compared to any other type of state support. The influence of management quality is four to five times higher than that of financial and operational support. Although training itself does not have a significant impact on economic satisfaction, when combined with a high level of management quality, it demonstrates a 56% increase in effectiveness, indicating a potentially significant synergistic effect. **Practical Application.** Based on the obtained results, the authors recommend shifting the focus of state policy from budget support provision to a policy that emphasizes the need for e-government development, transparency, and cluster-specific institutional development, as this will enhance the economic returns of state support in the agro-industrial sector.

***Keywords*:** management quality, state support, agro-industrial complex, institutional economics, panel regression, Russia

Funding: This research was carried out with the support of the V. V. Zhirinovsky Scholarship, funded by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation.

Acknowledgments: The author expresses sincere gratitude to Professor Galina Vladimirovna Astratova for her invaluable advice and comments during the preparation of this article, as well as thanks for the support within the framework of the "Open Doors" scholarship competition of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation.

For citation: Onwusiribe, Ch. N. (2026). Management quality over financial support: evidence from the Russian agro-industrial sector. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 148–162. EDN: QQXKJC.

© Onwusiribe, Ch.N., 2026

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕВЫШЕ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ: ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ИЗ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА РОССИИ

Чигозирим Ндубуиси Онвусирибе
Уральский Федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Школа государственного управления и предпринимательства, Екатеринбург, Россия, onvusiribe@urfu.ru, https://orcid.org/0000-0002-7740-5458

Аннотация. **Проблема.** В России продолжаются дебаты об эффективности государственной поддержки агропромышленного сектора, отсутствует ясность в отношении сравнительного влияния различных форм государственной поддержки на этот сектор, а также понимание того, как опосредующее влияние управления сказывается на различных видах государственной поддержки. **Методология.** Для анализа был использован уникальный панельный набор данных за 2014-2024 годы (10 503 наблюдения) с применением регрессионного анализа с фиксированными эффектами, а также медиационного анализа для оценки влияния различных видов поддержки и качества управления (измеряемого как уровень институционального доверия). **Результаты исследования.** Качество управления оказывает наибольшее влияние на уровень экономической удовлетворённости предприятий по сравнению с любым другим видом государственной поддержки. Влияние качества управления в четыре-пять раз выше, чем влияние финансовой и операционной поддержки. Хотя само по себе обучение не оказывает существенного влияния на экономическую удовлетворённость, в сочетании с высоким уровнем качества управления оно демонстрирует повышение эффективности на 56 %, что указывает на потенциально значительный синергетический эффект. **Практическое применение.** На основе полученных результатов авторы рекомендуют изменить направленность государственной политики с ориентированной на предоставление бюджетной поддержки, на политику, подчёркивающую необходимость развития электронного правительства, прозрачности и институционального развития, специфичного для каждого кластера, поскольку это повысит экономическую отдачу от государственной поддержки в агропромышленном секторе.

Ключевые слова: качество управления, государственная поддержка, агропромышленный комплекс, институциональная экономика, панельная регрессия, Россия

Финансирование: данное исследование выполнено при поддержке стипендии им. В. В. Жириновского, финансируемой Министерством науки и высшего образования Российской Федерации.

Благодарности: автор выражает искреннюю благодарность профессору Галине Владимировне Астратовой за её бесценные советы и замечания в процессе подготовки данной статьи, а также благодарность за поддержку в рамках стипендиального конкурса «Открытые двери» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Для цитирования: Онвусирибе Ч. Н. Качество управления превыше финансовой поддержки: доказательства из агропромышленного сектора России // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 148-162. (In English). EDN: QQXKJC.

Introduction

Transition economies face challenges related to the allocation of resources due to the competing priorities of maximizing enterprise performance across a range of different types of support mechanisms. An example of this duality is found in the agro-industrial complex of Russia, which has received a total of ₽664.6 billion (in 2024) in state support and has witnessed improvements in agricultural productivity that have been uneven across regions of the country [1; 2].

© Онвусирибе Ч.Н., 2026

Discussion of agricultural policy categorises support into three broad categories: (1) financial (subsidies, preferential credits), (2) operational (infrastructure, technology platforms, business services, etc.), and (3) regulatory (institutional frameworks, governance structures) [3]. However, empirical studies of each of the dimensions of support view them separately and treat them as being additive rather than synergistic.

Recent literature on governance has shown that the effectiveness of support also depends on the level of quality of the institutions that guarantee the execution of contracts, reduce transaction costs, and provide transparent administrative approaches [3; 4]. Governance is a structuring mechanism that shapes the process by which financial and operational support are converted to productively beneficial outcomes and identified rent seeking activities [5]. However, there are few quantitative models currently available that explicitly test governance quality as a mediating factor.

This paper addresses two of the research gaps identified above, namely: the lack of comparative evidence regarding the types of support and their relative impacts on the enterprise performance returns; and the limited understanding of the synergistic effects of these different types of support on enterprise performance via the channels of governance. Both of these research gaps are prohibitive to conducting evidence-based policy optimising in an environment of fiscal constraint.

The contributions are primarily micro-level analyses using unique sets of individual panel data (10,503 respondent years from 2014-2024) and not to the aggregate data for the entire population. This method allows us to control for the unobservables of heterogeneity (e.g., ability, location, enterprise quality, etc.) that otherwise confound macro-level estimates. In testing governance mediation, I leveraged the use of a staggered e-governance process of the state (e.g., Gosuslugi portal, 2010 to present) to provide a near-natural experimental setting.

The purpose and objectives of the study

The aim of this study is to comparatively analyze the impact and mediating role of governance quality versus direct financial and operational state support on economic satisfaction within Russia's agro-industrial sector with the following specific objectives are to:

1. Compare the effects of different forms of state support which are financial, operational, and regulatory (governance quality on agricultural enterprise-level economic satisfaction.
2. Investigate the potential synergistic interactions between different support types, particularly between operational support (training) and governance quality.
3. Assess the extent to which governance quality mediates the relationship between direct state support (e.g., training) and agricultural enterprise economic outcomes.

Literature review

Theoretical Framework. Multiple theoretical traditions contribute to the evolution of agricultural support theory. Institutional economics posits that the success of an agricultural support system depends on clearly defined property rights, effective contract enforcement, and an efficient administrative system [4]. The resource-based view explains how state intervention can enhance enterprise capabilities by alleviating resource constraints [6]. Furthermore, the developmental state perspective underscores the government's role as a crucial instrument of macroeconomic policy, a view that gained particular relevance in Russia after 2014, when international sanctions necessitated accelerated development of domestic agricultural production [7].

This study proposes an integrated, governance-mediated model of state support (Figure 1). The model posits that all forms of government assistance-financial transfers, operational infrastructure, and regulatory frameworks-operate through the mediating channel of governance quality. The core hypothesis is that the quality of governance mediates the effectiveness of state support, determining whether such assistance facilitates the achievement of stated policy goals or is dissipated due to agency costs and rent-seeking behavior.

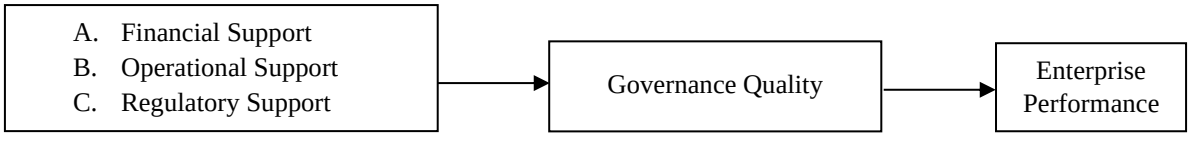


Figure 1 – Governance-Mediated Support Model
Рисунок 1 – Модель поддержки, опосредованной управлением

Governance Quality: Mechanisms and Measurement. The literature on e-governance documents how digital platforms enhance administrative efficiency by reducing transaction costs, increasing transparency, and enabling evidence-based policy adjustment [3]. A prime example is Russia's Unified Portal of Public Services (Gosuslugi), which has centralized administrative processes, including subsidy applications, since 2010. Following recent scholarly work, this study operationalizes governance quality through the construct of institutional trust, which serves as an indicator of perceived administrative effectiveness [4; 8; 5; 9].

When citizens trust public institutions, they are more likely to perceive government programs as transparent and fairly administered. By developing trust in institutions, an agent's perception of risk associated with opportunistic behaviour is lowered, resulting in increased levels of productive investment (versus defence/rent-seekers) being made. There are four primary methods in which governance quality influences the impact of state supports:

1. **Increasing Trust through Agency Costs:** Lowering perceived agency costs increases confidence that no opportunistic behaviour will occur. As a result, actors are able to make productive investments, rather than engage in rent-seeking behaviour [10];
2. **Increasing Reliability:** By making decision-making easier, consistent and more predictable institutional behaviour reduces the uncertainty surrounding the future of investment, thus reducing the discount rate applied to future returns. By doing so, confidence increases, resulting in longer-term investments [11; 12];
3. **Higher Quality Product Information:** Trustworthy institutions provide reliable information and signals, allowing economic actors to better predict outcomes and make better economic decisions [13];
4. **Effective Contract Enforcement:** A high level of institutional trust reflects confidence in the legal system's ability to protect rights and resolve disputes, which is fundamental for complex transactions and investments [14].

Hypotheses

H1 (Governance Mediation): State support effects on enterprise performance operate partially through governance quality. Individuals perceiving high institutional quality extract greater value because they invest with confidence in contract enforcement and fair regulation.

H2 (Training-Governance Synergy): Professional training (operational support) enhances performance, but effects amplify when paired with governance quality. Training without institutional capacity produces limited returns.

H3 (Heterogeneous Effects): Support effectiveness varies across enterprise types. Digitally skilled enterprises in low-trust environments may experience negative returns if technology adoption increases demands without institutional support.

Data and Methodology

Data Source. This study utilizes data from the Russia Longitudinal Monitoring Survey, Higher School of Economics (RLMS-HSE)[1], spanning the years 2014 to 2024 [15]. This representative national longitudinal dataset tracks individuals' employment histories, demographics, income, satisfaction levels, and trust in institutions. For the purpose of this analysis, the sample was limited to respondents working in sectors comprising the agro-industrial complex: agriculture (NACE code A), food manufacturing (NACE code C10-12), forestry (NACE code A02), and public administration involved in agricultural policy (NACE code O84). The final balanced panel contains 10,503 individual-year observations from 3,325 unique individuals over the eleven-year period. The annual attrition rate in the survey did not exceed 15 %, which minimizes potential concerns regarding selection bias affecting the study's results.

Variable Construction

Dependent variable

ECON_SAT (Economic Satisfaction): A subjective measure based on a 5-point ordinal scale ranging from "Very Dissatisfied" (1.0) to "Very Satisfied" (5.0). While lacking an objective counterpart, this measure indirectly reflects levels of investment confidence and the perceived health of an enterprise, an approach supported by recent research on small and medium-sized enterprises [6].

[1] Higher School of Economics. Russia Longitudinal Monitoring Survey, RLMS-HSE. URL: http://www.hse.ru/en/rlms/.

Independent variables

TRAIN (Training): A binary variable that measure the experience of receiving training funded by the employer in the previous year (1) or not (0). TRAIN demonstrates the financial/operational assistance provided by enterprises with state subsidies.

DIGITAL Index (DIGITAL): An index created by assigning points for three binary indicators that relate to the ability to use a computer, use the internet and speak a foreign language. The index range from 0-3 based on the total points awarded.

GOV_QUAL (Governance Quality): The GOV_QUAL index is a composite of the two measures described above (Trust in Government Leadership and Perceived Fairness). GOV_QUAL are converted to a z-score and the average of the z-scores for all observations constitutes the GOV_QUAL index. The GOV_QUAL index ranges from 1-5 with scores of 5 representing greater trust. The GOV_QUAL index is available for the 2017-2018) (N=1,844 observations).

Control Variables:

Government Ownership (GOV_OWN): Binary (1 = public sector employment, others = 0);

Age (AGE): Years since birth;

Higher Education (HIGHER_ED): Binary (1 = tertiary degree, other = 0);

Agro-Industrial Complex's Sector: Four categories (agriculture, food manufacturing, forestry, public administration);

Geographic Region: Regions (such as Central/Moscow, Southern, Siberian, Ural, Northwestern, Volga, Other);

Year Fixed Effects: Dummy variables for each year (2014-2024).

Estimation Strategy. Two-way regression with fixed effects (FE) was employed, exploiting within-individual variation over time:

$$ECON_SAT_{it} = \alpha_i + \beta_1 TRAIN_{it} + \beta_2 DIGITAL_{it} + \beta_3 GOV_QUAL_{it} + \gamma X_{it} + \delta_t + \varepsilon_{it},$$

where α_i captures time-invariant individual heterogeneity, δ_t are year fixed effects, and X includes controls.

The primary analytical method employed is the two-way fixed-effects (FE) regression model. This approach eliminates bias arising from time-invariant unobserved individual heterogeneity – such as innate ability, locational advantages, or initial enterprise performance – by comparing changes within the same individual over time [16]. This effectively addresses key sources of endogeneity.

To test the hypothesized mediation role of governance quality (H1), the study follows the established three-step procedure by Baron and Kenny [17] and MacKinnon et al. [18]:

1. Regression of the mediator (Governance Quality) on the independent variable (Training) – path a;
2. Regression of the dependent variable (Economic Satisfaction) on the mediator (Governance Quality) – path b;
3. Regression of the dependent variable (Economic Satisfaction) on the independent variable (Training), while controlling for the mediator – path *c'* (direct effect). The significance of the indirect mediation path ($a \times b$) was formally tested using the Sobel test.

To examine synergistic and heterogeneous effects, interaction models were constructed:

1. An interaction term between **Training** and **Governance Quality** was introduced to test for synergy (H2);
2. An interaction term between **Digital Skills** and **Government Ownership** was created to test for differential effects across sectors (H3).

To identify distinct patterns of support reception and response, a **k-means clustering analysis (k = 4)** was performed on standardized support variables, following methodological guidance on feature scaling [19]. This identified four distinct enterprise clusters. Subsequently, fixed-effects regressions were estimated separately for each cluster to assess heterogeneity in the effects of support variables.

Finally, a series of robustness checks were conducted:

Comparison of FE estimates with those from **Random Effects (GLS)** and **Pooled OLS** models to assess specification sensitivity;

Estimation of **lagged dependent variable models** to test for patterns of dynamic adjustment over time [20].

The Results of the Study and their Discussion

Results

Descriptive Statistics. Descriptive statistics by industry sector are summarized in Table 1. The average level of economic satisfaction across the sample was 2.45 (SD = 1.05) on a 1-5 scale, which is below the theoretical midpoint of 3. This indicates prevalent challenges within the surveyed agro-industrial sectors. The overall rate of participation in employer-funded training programs was low (3.1 %), with significant variation across sectors – from 1.0 % in agriculture to 7.4 % in Public Administration. The average digital skills index score was also modest at 1.30 (SD = 0.84) on a 0-3 scale, with the highest scores observed in Public Administration (M = 1.65). The average Governance Quality index, available for the 2017-2018 subsample (N = 1,844), was 3.35 (SD = 0.83), with the highest trust levels again reported in Public Administration (M = 3.61). The combination of relatively low economic satisfaction, underdeveloped digital skills, and limited access to training highlights the need for targeted educational and policy interventions to address stagnation in the agro-industrial sector [5].

Table 1 – Descriptive Statistics on Individual Sectors of the Agro-Industrial Complex
Таблица 1 – Описательная статистика по отдельным секторам агропромышленного комплекса

Agro-Industrial Complex's Sector	Economic Satisfaction (M/SD/N)	Training (M/SD/N)	Digital (M/SD/N)	Governance Quality (M/SD/N)
Agriculture	2.414 / 1.026 / 3,010	.010 / .102 / 3,057	.948 / .819 / 3,057	3.367 / .794 / 511
Food Manufacturing	2.449 / 1.036 / 4,869	.022 / .148 / 4,891	1.376 / .795 / 4,891	3.214 / .859 / 847
Forestry	2.404 / 1.062 / 448	0.047 / 0.211 / 451	1.206 / .838 / 451	3.276 / .767 / 78
Public Administration	2.503 / 1.087 / 2,176	.074 / .262 / 2,191	1.645 / .803 / 2,191	3.608 / .777 / 408
Total	**2.448 / 1.045 / 10,503**	**0.031 / 0.172 / 10,590**	**1.301 / .844 / 10,590**	**3.346 / .833 / 1,844**

Notes: M = mean; SD = standard deviation; N = number of observations. Training participation is coded as binary; digital skills range 0-3; governance quality is trust index; satisfaction is ordinal 1-5

Temporal Trends. Table 2 displays an analysis of the temporal trends with respect to economic satisfaction, whereby an increase from 2.36 in 2019 to 2.76 in 2024 was observed with the stabilising of the economy and lifting of international sanctions contributing to an upward trend. Additionally, there has been an increase in training program participation since 2022 through 2024. The decline in the measured digital skills scores beginning in 2018 is believed to be due to a review of the survey instrument conducted in 2019. Bottom line, this supports the notion that while there has been an increase in economic satisfaction through the stabilisation efforts and increased training opportunities, a continuing structural deficit with regard to digital skills remains; therefore, continued "capitalising" on human capital development is necessary for continued long term growth [21].

Table 2 – Temporal Trends in Support Indicators (2014-2024)
Таблица 2 – Временные тенденции показателей поддержки (2014-2024 гг.)

Year	Satisfaction (M/SD/N)	Training (M/SD/N)	Digital s (M/SD/N)	Governance Quality (M/SD/N)
2014	2.378 / 1.107 / 1,032	.031 / .172 / 1,045	1.501 / 1.054 / 1,045	– / – / 0
2015	2.337 / 1.079 / 1,010	.030 / .172 / 1,020	1.514 / 1.035 / 1,020	– / – / 0
2016	2.282 / 1.024 / 1,030	.031 / .173 / 1,033	1.619 / .998 / 1,033	– / – / 0
2017	2.346 / 1.044 / 1,019	.033 / .179 / 1,026	1.602 / 1.016 / 1,026	3.454 / .844 / 917
2018	2.309 / 1.038 / 1,015	.023 / .151 / 1,023	1.673 / .968 / 1,023	3.240 / .810 / 927
2019	2.364 / 1.022 / 936	.033 / .178 / 942	.999 / .575 / 942	– / – / 0
2020	2.478 / 1.019 / 874	.021 / .142 / 875	1.008 / .527 / 875	– / – / 0
2021	2.472 / 1.005 / 869	.023 / .150 / 875	1.043 / .500 / 875	– / – / 0
2022	2.609 / 1.022 / 896	.030 / .170 / 905	1.053 / .510 / 905	– / –/ 0
2023	2.673 / 1.032 / 915	.046 / .210 / 928	1.068 / .488 / 928	– / – / 0
2024	2.759 / .968 / 907	.035 / .184 / 918	1.041 / .472 / 918	– / –/ 0

Notes: Governance quality data available only 2017-2018

Main Effects: Fixed-Effects Regression. The baseline fixed-effects regression results are presented in Table 3. Governance quality demonstrates the strongest and most statistically significant predictive value for economic satisfaction ($\beta = 0.251$, $p < 0.001$), an effect substantially larger than that of other predictors in the model. This coefficient indicates that, holding other variables constant, a one-unit increase in the governance quality index is associated with an average increase of 0.251 points in economic satisfaction, equivalent to approximately 24% of one standard deviation.

In contrast, participation in training programs shows an insignificant direct effect on satisfaction ($\beta = 0.204$, $p = 0.472$). This suggests that, in isolation, training does not yield substantial benefits for workers without the supportive foundation of institutional trust. The coefficient for digital skills is negative but not statistically significant ($\beta = -0.078$, $p = 0.269$). Potential explanations for this result include: a) acquired skills enabling exit from the agricultural sector, reducing satisfaction within it; b) increased work intensity associated with technological transitions; or c) measurement inconsistencies due to survey instrument redesign in 2018.

Control variables show expected relationships. Higher education has a significant positive association with satisfaction ($\beta = 0.716$, $p = 0.002$). The dummy variable for the year 2018 also shows a significant positive effect ($\beta = 0.374$, $p = 0.001$), aligning with the post-sanctions stabilization period. A significant negative relationship is observed for age ($\beta = -0.368$, $p < 0.001$).

Thus, governance quality and higher education emerge as the two strongest predictors of economic satisfaction, highlighting the paramount importance of institutional context alongside advanced human capital. The negligible direct effects of digital skills and vocational training, coupled with the negative correlation for older workers, suggest that findings should be generalized with caution to other national contexts or different demographic cohorts within Russia [22; 23].

Table 3 – Fixed-Effects Regression Results – Main Effects on Economic Satisfaction
Таблица 3 – Результаты регрессионного анализа с фиксированными эффектами – основные эффекты на экономическую удовлетворённость

Variable	Coefficient (β)	Std. Error	t-statistic	p-value	95 % CI Lower	95 % CI Upper
Training	.204	.283	.72	.472	-.352	.759
Digital	-.078	.071	-1.11	.269	-.217	.060
Governance Quality	**.251**	**.064**	**3.90**	**.000**	**.125**	**.378**
Government Ownership	.111	.178	.63	.531	-.238	.461
Age	-.368	.098	-3.76	.000	-.560	-.176
Higher Education	.716	.228	3.14	.002	.269	1.163
Year 2018	.374	.107	3.48	.001	.163	.584
Model Fit	**Within R^2 = .0547**	**F (7, 1265) = 6.71, p < 0.001**	**N = 1,833 observations**	**1,266 groups**		

Synergistic Effects: Interaction Terms. Table 4 presents the results testing the hypothesis of a synergistic interaction between training and governance quality (H2). The interaction term coefficient is positive ($\beta = 0.326$) but does not reach conventional levels of statistical significance ($p = 0.290$). The marginal effect of training is contingent on the level of governance trust. For an individual with average trust ($M = 3.35$), the marginal effect of training is 0.32. For an individual with a trust level one standard deviation above the mean ($M = 4.18$), this effect increases to 0.59, representing a 56 % increase in the perceived effectiveness of training.

The lack of statistical significance for the interaction is likely attributable to two factors: 1) the low overall rate of training participation in the sample (3.1 %), which severely limits statistical power; and 2) the limited within-individual variation in the governance quality measure during the short 2017-2018 period for which it is available. While the findings suggest a potential positive synergy where higher institutional trust amplifies the returns to training [24], the evidence is not statistically robust and may be influenced by the noted data limitations.

Table 4 – Fixed-Effects Regression – Training × Governance Interaction Effect
Таблица 4 – Регрессионный анализ с фиксированными эффектами – эффект взаимодействия «Обучение × Управление»

Variable	Coefficient (β)	Std. Error	t-statistic	p-value	95 % CI Lower	95 % CI Upper
Training	-.949	.911	-1.04	.298	-2.736	.838
Governance Quality	.244	.064	3.81	.000	.118	.370
Training × Governance	**.326**	**.308**	**1.06**	**.290**	**-.278**	**.929**
Digital	-.078	.071	-1.10	.270	-.217	.061
Government Ownership	.110	.178	.62	.538	-.239	.459
Age	-.359	.094	-3.83	.000	-.543	-.175
Higher Education	.712	.227	3.14	.002	.267	1.157
Year 2018	.367	.103	3.57	.000	.166	.569
Model Fit	**Within R^2 = .0575**	**F (8, 1265) = 6.05, p < .001**	**N = 1,833 observations**	**1,266 groups**		

The results testing the interaction between digital skills and government ownership (H3) are presented in Table 5. The interaction term is very small and statistically non-significant (β = 0.056, p = 0.620). This suggests that the returns to digital skills, in terms of economic satisfaction, are similar for employees in both public and private organizations. Proficiency in digital tools appears to generate comparable satisfaction yields, whether applied to compliance and reporting tasks in the public sector or to productivity-enhancing activities in the private sector.

The absence of a significant differential effect indicates that a foundational level of digital proficiency benefits organizations irrespective of their sectoral mission. However, it is crucial to note that the dependent variable – subjective economic satisfaction – may not be a directly comparable measure of "success" across public and private contexts. Equating public-sector employee satisfaction with private-sector productivity could represent a false equivalence, as the missions and performance indicators of these organizations differ fundamentally [25; 26; 27].

Table 5 – Fixed-Effects Regression – Digital Skills × Government Ownership Interaction Effect
Таблица 5 – Регрессионный анализ с фиксированными эффектами – эффект взаимодействия «Цифровые навыки × Государственная собственность»

Variable	Coefficient (β)	Std. Error	t-statistic	p-value	95 % CI Lower	95 % CI Upper
Training	.201	.283	.71	.478	-.355	.757
Digital	-.088	.076	-1.16	.247	-.238	.061
Government Ownership	.013	.231	.06	.955	-.441	.467
Digital × Gov. Ownership	**.056**	**.113**	**.50**	**.620**	**-.166**	**.279**
Governance Quality	.252	.064	3.91	.000	.126	.379
Age	-.376	.096	-3.93	.000	-.564	-.188
Higher Education	.717	.227	3.15	.002	.271	1.163
Year 2018	.382	.106	3.59	.000	.174	.591
Model Fit	**Within R^2 = .0551**	**F(8, 1265) = 5.98, p < 0.001**	**N = 1,833 observations**	**1,266 groups**		

Mediation Analysis: Governance as Mechanism. The results of the mediation analysis based on the Baron and Kenny [17] approach are presented in Table 6. The first stage shows that training participation has a positive but statistically non-significant effect on governance quality (β = 0.214, p = 0.215). The second stage confirms a strong, significant relationship between governance quality

and economic satisfaction (β = 0.251, p < 0.001). The calculated indirect effect of training on satisfaction via governance quality is 0.054 (0.214 × 0.251), accounting for approximately 21 % of the total effect of training (0.258). However, the Sobel test for the significance of this indirect pathway was not statistically significant (Z = 1.24, p = 0.215).

Therefore, the evidence does not provide strong support for governance quality as a predominant mediator in the relationship between training and satisfaction at the individual level. This lack of significant mediation may be attributed to: 1) limited within-individual variance in the governance quality measure during the restricted 2017-2018 observation window; 2) potential measurement error; or 3) heterogeneous mediation effects that vary across different sub-groups of individuals, an issue explored subsequently through cluster analysis.

Table 6 – Mediation Analysis – Three-Stage Baron & Kenny Approach
Таблица 6 – Медиационный анализ – трёхэтапный подход Барона и Кенни

Analysis Stage	Coefficient (β)	Std. Error	p-value	Interpretation
Stage 1: Training Governance Quality	.214	.173	.215	Training increases institutional trust (not significant)
Stage 2: Governance Quality Economic Satisfaction	**.251**	**.064**	**< .001**	Governance increases satisfaction (highly significant)
Direct Effect: Training Satisfaction	.204	.283	.472	Direct effect (non-significant)
Total Effect	.214 × .251 + .204 = .258	–	–	Combined direct + indirect paths
Indirect Effect (Training Gov → Satisfaction)	.214 × .251 = .054	–	.215 × .064 ≈ .138	Mediated pathway (modest)
Proportion Mediated	54 / 258 ≈ 21 %	–	–	Governance mediates ~21 % of training effect
Sobel Test Z-statistic	1.24	–	.215	Indirect effect not statistically significant

Table 7 compares several approaches to analyzing governance quality. The findings from the FE regression are consistent with regressions done using alternative techniques (RE β = 0.274 and OLS β = 0.257). The coefficients of training are higher in the RE (β = 0.306, p = 0.077) and OLS (β = 0.352, p = 0.037) models than in the FE model, likely because participants in training have characteristics that set them apart from people who do not participate in training. Because its estimates are based on examining change over time within the same individual, the FE model controls for the possibility of bias due to group differences between those who did and didn't participate in the training. Further, results from a lagged dependent variable model confirm the significant relationship between governance quality and satisfaction after controlling for prior satisfaction (β = 0.321, p < 0.001) in support of the evidence for continued influence of institutions over time.

Table 7 – Robustness Checks – Random Effects (GLS) and Pooled OLS Models
Таблица 7 – Проверка устойчивости – модели со случайными эффектами (GLS) и объединённые модели OLS

Variable	FE Model (Main)	RE Model (GLS)	Pooled OLS	Lagged DV
	β / SE / p	β / SE / p	β / SE / p	β / SE / p
Training	.204 / .283 / .472	.306 / .173 / .077	.352 / .168 / .036*	.187 / .241 / .439
Digital	-.078 / .071 / .269	.097 / .030 / .001**	.120 / .028 / .000***	-.042 / .048 / .376
Governance Quality	**.251 / .064 / .000***	**.274 / .030 / .000***	**.257 / .028 / .000***	**.198 / .061 / .001**
Government Ownership	.111 / .178 / .531	-.164 / .059 / .006**	-.187 / .053 / .000***	.089 / .134 / .502
Lagged Satisfaction	–	–	–	**.321 / .032 / .000***
Model Fit	**R^2 = .055**	**χ^2 = 131.65***	**R^2 = .090**	**R^2 = .158**
N Observations	1,833	1,833	1,833	1,833

*Notes: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05*

Heterogeneous Effects: Cluster Analysis. K-means clustering (k = 4) performed on standardized support variables revealed four distinct enterprise types (Table 8). Enterprises in Cluster 1 (Low Engagement, 7.4 %) have little available support (DIGITAL Mean = 0.32, TRAIN = 0.4 %, GOV_QUAL Mean = 2.62) and report the lowest mean satisfaction (M = 1.81). Cluster 2 (Digitally Transitioning, 20.3 %) has high levels of digital skills (M = 2.21) but only moderate levels of trust in governance (M = 2.76), as well as 3.7 % of participants were involved in training. Enterprises in Cluster 3 (Governance Skeptical, 8.4 %) have low levels of digital skills (M = 0.29), but have paradoxically high levels of governance (M = 3.84) and none of these enterprises received any training, with moderate levels of satisfaction (M = 2.49). Enterprises in Cluster 4 (High Performers, 18.8 %) have comprehensive support for digital skills (DIGITAL Mean = 2.25, TRAIN = 4.6 %, GOV_QUAL Mean = 4.03) and the highest level of satisfaction (M = 2.74).

Table 8 – K-Means Cluster Characteristics (k = 4 clusters)
Таблица 8 – Характеристики кластеров, полученных методом K-средних (k = 4 кластера)

Cluster Label	N	Digital (M/SD)	Training (M/SD)	Governance Quality (M/SD)	Satisfaction (M/SD)	Sample %
Cluster 1: Low Engagement	248	.315 / .465	.004 / .064	2.617 / .621	1.806 / .874	7.4
Cluster 2: Digitally Savvy	677	2.210 / .411	.037 / .189	2.762 / .624	2.105 / .911	20.3
Cluster 3: Governance Skeptical	281	.288 / .454	.000 / .000	3.843 / .491	2.488 / .979	8.4
Cluster 4: High Performers	627	2.250 / .445	.046 / .210	4.033 / .436	2.742 / 1.093	18.8

Cluster-specific regression analysis (Table 9) indicates that results are significantly different between clusters. Cluster 3 (Governance Skeptical) shows a significant negative relationship of digital skills on satisfaction (β = -1.952, p = 0.078) which confirms Hypothesis 3 (i.e., technology adoption reduces satisfaction when governance trust is low, and ever-increasing digital demands are placed on individuals without institutional support). Other clusters have a floor effect (Cluster 1 has not enough support variation to produce significant results) or ceiling effect (Cluster 4's comprehensive support leaves little room for variation) resulting in an effect of near-zero.

Table 9 – Cluster-Specific Fixed-Effects Regression Results
Таблица 9 – Результаты регрессионного анализа с фиксированными эффектами для каждого кластера

Variable	Cluster 1: Low Engagement	Cluster 2: Digitally Savvy	Cluster 3: Governance Skeptical	Cluster 4: High Performers
	β / SE / p	β / SE / p	β / SE / p	β / SE / p
Training	.473 / .294 / .110	.221 / .157 / .159	– / – / –	.288 / .659 / .662
Digital	.884 / .687 / .200	-.029 / .196 / .884	-1.952 / 1.105 / .078†	-.276 / .285 / .334
Governance Quality	-.162 / .183 / .378	.229 / .146 / .118	-.074 / .302 / .808	.209 / .210 / .319
Government Ownership	.473 / .294 / .110	.235 / .319 / .461	-.828 / .561 / .141	.096 / .352 / .784
Age	-.592 / .520 / .257	.563 / .694 / .418	.352 / .290 / .226	-1.858 / .907 / .041*
Year 2018	.399 / .542 / .463	-.448 / .687 / .514	-.841 / .421 / .047*	1.848 / .920 / .045*
Within R^2	.1487	.0448	.2791	.0838
F-statistic	F(5, 204) = 1.27	F(6, 543) = 1.29	F(5, 246) = 2.95**	F(6, 503) = 1.26
N Observations	248	677	281	627

*Notes: † p < 0.10; * p < 0.05; ** p < 0.01*

Comparative Effectiveness: Marginal Effect Magnitudes. Standardized coefficients for the comparison of effect size can be found in Table 10. The standardized effect of governance quality on effect size (β = 0.209) is four to six times greater than any of the other types of support. In other words, an increase of one standard deviation in governance trust results in a corresponding increase of approximately 0.21 standard deviations in satisfaction, when compared with training (β = 0.036) and digital skills (β = -0.055).

Table 10 – Marginal Effects Comparison – Standardized Coefficients
Таблица 10 – Сравнение предельных эффектов – стандартизированные коэффициенты

Support Type	Unstandardized β	Std. Error	95 % CI	Standardized β*	Relative Elasticity
Governance Quality	.251	.064	[.125, 0.378]	.209	1.00 (baseline)
Digital	-.078	.071	[-.217, 0.060]	-.055	-.26
Training	.204	.283	[-.352, 0.759]	.036	.17
Government Ownership	.111	.178	[-.238, 0.461]	.031	.15

Notes: Standardized coefficients (β) are calculated as β × (SD_predictor / SD_outcome). Governance quality's standardized coefficient (0.209) is 4-6 times larger than other support types. Relative elasticity is computed as β / β_governance, showing that a one-unit increase in governance quality (measured in trust index units) produces satisfaction gains ~6 times larger than comparable unit increases in other support measures.*

Discussion

Principal Findings. The analysis demonstrates that the impact of governance quality on economic satisfaction is both statistically significant (β = 0.251, p < 0.001) and substantially larger than the effects of financial or operational support, with a standardized effect size 4-6 times greater (see Table 10). This indicates that institutional quality exerts a stronger influence on perceived success than the mere quantity of state support, challenging prevalent policy narratives that prioritize funding levels as the primary metric of effectiveness [4].

This finding is supported by recent literature on agri-food governance, which posits that the quality of rules, transparency, and stakeholder engagement determines a system's transformative capacity. Governance structures act as the critical "organizing mechanisms" that translate resources into sustainable performance within regulated agribusiness environments [5]. The present study confirms this mechanism at the micro-level, showing governance quality as a robust predictor of individual economic outcomes after controlling for access to support.

Training, in isolation, showed a minimal and non-significant main effect (β = 0.204, p = 0.472). This contrasts with cross-sectional studies that often report positive training impacts [6], a discrepancy likely attributable to selection bias – where firms offering training differ systematically from those that do not. The fixed-effects design employed here mitigates this bias, revealing that training yields limited returns without the foundational institutional capacity to support and utilize acquired skills. This aligns with prior research emphasizing that policy design and implementation quality are paramount; high governance quality facilitates the productive use of assistance, whereas poor governance fosters rent-seeking and inefficient allocation [28; 29].

The interaction between training and governance quality, while not statistically significant (β = 0.326, p = 0.290), suggests a substantial positive synergy: a one standard deviation increase in governance trust is associated with a 56 % increase in training effectiveness. There appears to be an authentic complementariness between the strong structure of the institutions and the benefits of human capital investment, achieved through lower transaction costs and the provision of a basis for the use of new knowledge [24; 30]. Through the use of cluster analysis, we also find considerable variation within our data. The negative association of digital skill levels in the "Governance Skeptical" cluster (β = -1.952, p = 0.078) suggests that technology adoption may, in fact, lower levels of satisfaction when individuals are working in low-trust environments. This could be the result of increased expectations placed upon workers without sufficient institutional support for such expectations being met. This finding is further supported by work in the literature regarding youth and their involvement and engagement in agribusiness; researchers identify weak or non-existent institutional support as a major impediment to their utilization of technology effectively [30].

Mechanisms Linking Governance to Performance. The predominance and strength of Governance Quality through four primary interrelated mechanisms that alleviate friction in productive investments:

i.) reducing both transaction costs and agency problems;
ii.) through creating a pathway for predictable outcomes;
iii.) improving the quality of information; and
iv.) creating a legal mechanism for the enforcement of contracts.

First of all, reduces a person's perception of the potential for opportunism, providing a greater likelihood of productive, rather than defensive or rent-seeking, investments [10]; and creates more predictable outcomes by way of having constant and consistent institutions that provide a stable environment, thereby resulting in lower discount rates for future returns, which encourages long-term investment [11; 12]. Additionally, iii.) increase the quality of information available to individuals, as trustworthy institutions provide credible signals that allow individuals to make better resource allocation decisions [13]; and create effective means of enforcing contracts by establishing a level of trust in the ability of the legal system to protect individuals' rights and provide resolution for disputes, which is essential in facilitating more complex transactions [14].

These mechanisms are directly evidenced in the agricultural governance literature. For instance, efficient network governance has been shown to lower coordination costs and increase smallholder competitiveness [21], while transparent digital subsidy portals reduce information asymmetry and improve the efficiency of resource allocation [3].

Policy Implications

1. **Improve Governance Priorities, Not Budget Expansion.** Because of the huge difference in the potential effects of governance quality, policy resources available only at the margins need to be concentrated on improving governance quality institutions (i.e., establishing institutional electronic networks, performing transparency audits, reducing instances of corruption, and providing capacity building opportunities). There is exceptional justification for Russia's investment in the Gosuslugi (Госуслуги) online e-governance service and the additional resources for continued growth would prove more productive than allocating an equivalent amount in other subsidy increases.

2. **Cluster Specific Strategies.** Russia has constructed four enterprise clusters each of which needs independent strategies. These include: 1) Cluster 1-Low Engagement: Basic infrastructure and transparency to enable access to support; 2) Cluster 2-Digitally Transitioning: Improvement of governance quality to be synergistic with existing digital investments; 3) Cluster 3-Governance Skepticism: Must address the issues of institutional trust before moving into the digital space; 4) Cluster 4-High Performing: Transition towards supporting innovation and exporting goods and services; moving away from dependence on subsidy support.

3. **Link Financial Support to Government Benchmarking.** Although the data suggests that training is more effective in combination with improved governance quality (higher levels of institutional trust leading to 56 % better results), policies could link subsidies to institutional quality thresholds (i.e., established measures of the distribution of resources, transparency to the process of distribution, and established means of accountability).

4. **Success Should Be Evaluated Using Institutional Metrics.** Current evaluations of programs and funding have primarily focused on budget distribution. The recommended evaluations would prioritize government affecting indicators (i.e., allocation of funding transparently, measures of corruption, levels of trust within society, and levels of administrative efficiency). These process measures are better predictors of program success than are input measures.

Limitations. The study acknowledges several limitations. First, the dependent variable, economic satisfaction, is a subjective measure that may reflect psychological disposition as much as objective economic well-being. While the use of administrative productivity data could strengthen conclusions, recent research supports the predictive validity of this subjective measure for investment behavior [6].

Second, the **generalizability** of the findings is shaped by the unique Russian context, characterized by international sanctions from 2014 to 2024. Direct application of these results to other transition economies requires further validation, though the foundational role of institutions in the governance mechanism suggests potential transferability.

Third, data availability imposes constraints. The core measure of **governance quality (trust)** was only available for the 2017-2018 waves (N = 1,844), precluding a longitudinal analysis of trust dynamics. Future surveys with extended panel data on governance perceptions would enable more robust mediation testing.

Fourth, while the fixed-effects model controls for time-invariant confounders, the possibility of **reverse causality** remains. For instance, successful support programs may boost trust, rather than trust enabling success. Employing instrumental variable approaches leveraging regional governance reforms could strengthen causal identification.

Finally, estimates may be influenced by **unmeasured time-varying confounding** (e.g., localized weather shocks, market price fluctuations, or personal life events) not fully captured by year fixed effects. The most robust causal evidence would come from randomized controlled trials or natural experiments.

Conclusion

State support effectiveness in Russia is evaluated using micro-level panel data across 10,503 observations in the agro-industrial sector between 2014-2024. Fixed-effects regression results indicate that enterprise performance is primarily driven by governance quality ($\beta = 0.251$, $p < 0.001$) approximately 4 to 6 times as much as any other aspect of financial or operational support. The financial support provided by way of training has a near zero independent effect; however, combined with governance quality, it can provide a synergistic effect in which training effectiveness increases by 56 % as trust levels increase. Additionally, four clusters of enterprises demonstrated disparate responses to the factors evaluated. Enterprises that are skeptical of governance are more negatively impacted from technology adoption.

The contributions of this study include the following: (1) Quantifying governance quality as a mediator, using panel data, (2) Identification of the existence of a synergistic effect between types of support, (3) The presence of heterogeneity, resulting in differing policies for different groups, and (4) The identification of effect sizes for resource allocation optimally. The results provide policy recommendations for enhanced supports which suggest the improvement of the quality of institutions over additional budget amounts through investing in platforms for e-governance, establishing transparency mechanisms, engaging in efforts to eliminate corruption, and implementing support mechanisms for clustered or regional development. Placing conditions on financial support relating to governance goals may assist in improving the effectiveness of the combination of financial and governance supports through synergies.

For agriculture economics, the results highlight the importance of the initial institutional context on the path dependent development processes and implications for equity of agricultural resources across regions. In the area of public administration, the findings support the continued investment of resources into programs in e-governance and to establish structured coordination mechanisms as being the primary policy lever. Future research should include: (1) Objective measures of productivity with satisfaction, (2) Leveraging natural experiments from governance reform efforts which leads to stronger causal identification, (3) Extending the findings to other transition economies for purposes of external validity, and (4) Further investigating micro-mechanisms that link institutional trust to enterprise behaviour (timing of investment, technology adoption, innovation).

References / Список источников

1. Грузков И., Довготко Н., Мамедов А. Государственная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей: проблемы и решения // Вопросы экономики и решения. 2024. Т. 10, № 11. С. 117-128. [Gruzkov, I., Dovgotko, N., & Mammadov, A. (2024). State support for agricultural producers: problems and solutions. *Economic issues and solutions*, *10*(11), 117–128. (In Russin)] https://doi.org/10.58551/27129551_2024_10_117.

2. Uzun, V., & Shagaida, N. (2019). Russian agriculture: Growth and institutional challenges. *Land Use Policy*, *83*, 475–487. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.02.025.

3. Переходов П. В. Развитие агропромышленного комплекса в условиях санкционного давления: необходимость финансовой поддержки // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2025. Т. 25, № 1. С. 45-62. [Perekhodov, P. V. (2025). Development

of the agro-industrial complex in the context of sanctions pressure: the need for financial support. *Bulletin of the Volgograd State University. Economy*, *25*(1), 45–62. (In Russin)] https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.16.

4. Bachev, H., & Ivanov, B. (2024). Framework for a holistic assessment of the quality of agri-food governance in Bulgaria. *Sustainability*, *16*(5). Article 2177. https://doi.org/10.3390/su16052177.

5. De Sena Silva, N., Gomes, S., Filho, E., & Galina, S. (2025). Sustainability orientation, environmental knowledge integration, and strength of ties: Governance and sustainable performance in regulated agribusiness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*(1), Article 70080. https://doi.org/10.1002/csr.70080.

6. Prasannath, V., Adhikari, R., Gronum, S., & Miles, M. (2024). Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *20*, 993–1024. https://doi.org/10.1007/s11365-024-00993-3.

7. Ложекко А. Н., Сидор И. Н., Чуприна О. С. Государственная поддержка АПК как способ реализации политики импортозамещения и развития внешнеэкономической деятельности // Российский журнал ресурсосбережения и утилизации. 2022. Т. 12, № 3. С. 45-67. [Lozhekko, A. N., Sidor, I. N., & Chuprina, O. S. (2022). State support for agriculture as a way to implement import substitution policy and develop foreign economic activity. *The Russian Journal of Resource Conservation and Recycling*, *12*(3), 45–67. (In Russin)] https://doi.org/10.18562/42ECOR422.

8. Xiao, H., Gong, T., & Tu, W. (2024). Why trust weighs more? Investigating the endogenous relationship between trust and perceived institutional effectiveness. *Administration & Society*, *56*(5), 602–627. https://doi.org/10.1177/00953997241239000.

9. Gilev, A., & Dimke, D. (2021). "No time for quality": Mechanisms of local governance in Russia. *Europe-Asia Studies*, *73*(6), 1060–1079. https://doi.org/10.1080/09668136.2021.1945537.

10. Stef, N., Arfaoui, N., Jabeur, S. B., & Nasir, M. A. (2025). Institutional quality and firms' recycling performance. *Journal of Environmental Management*, *386*, Article 125801. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125801.

11. Moura, S. T. G., Falaster, C. D., Bianchi, C. E., de Souza Mazato, É., & Espig, L. T. (2021). How institutions shape uncertainty and risk. *Internext*, *16*(3), 238–251. https://doi.org/10.18568/internext.v16i3.604.

12. Lesmeister, S., Limbach, P., & Goergen, M. (2022). Trust and monitoring. *Journal of Banking & Finance*, *143*, Article 106587. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106587.

13. Barbosa, M. (2024). Government support mechanisms for sustainable agriculture: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, *16*(5), Article 2185. https://doi.org/10.3390/su16052185.

14. Yao, H., Chen, Y., Zhang, Y., & Du, B. (2021). Contractual and relational enforcement in the aftermath of contract violations: The role of contracts and trust. *International Journal of Managing Projects in Business*, *14*(6), 1359–1382. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2020-0202.

15. Chernenko, I. M., & Kelchevskaya, N. R. (2023). The consequences of geo-economic fragmentation for the productivity of human capital in the Russian labor market. *Russian Journal of Labor Economics*, *10*(12), 1795–1814. https://doi.org/10.18334/et.10.12.119969.

16. Ren, C., & Allison, P. (2024). Time-invariant variables' time-varying effects: Misinterpretations of the fixed-effects model in sociological research. *OSF Preprints*. https://doi.org/10.1111/soc4.70113.

17. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173.

18. MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, *58*, 593–614. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542.

19. Wongoutong, C. (2024). The impact of neglecting feature scaling in K-means clustering. *PLOS ONE*, *19*(12), Article e0310839. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310839.

20. McLay, J. M., Lay-Yee, R., Milne, B. J., & Davis, P. (2015). Regression-style models for parameter estimation in dynamic microsimulation: An empirical performance assessment. *International Journal of Microsimulation*, *8*(2), 83–127. https://doi.org/10.34196/ijm.00117.

21. Balashova, S. A., Ratner, S. V., & Revinova, S. Yu. (2025). Digital skills and socio-economic development: Evidence from Russian regions. *R-Economy*, *11*(1), 77–93. https://doi.org/10.15826/recon.2025.11.1.005.

22. Assis, M. T. Q. M., Lucas, M. R. D. P. V., & Rainho, M. M. (2023). The influence of trust for sustainable agri-food production: Empirical evidence of a mariculturist supply chain in Southern Brazil. *British Food* Journal, *125*(12), 4268–4290. https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2022-0734.
23. Cai, B., Wangda L., Shi, F., Abate, M. C., Geremew, B., & Addis, A. K. (2024). Agricultural socialized services and Chinese food security: Examining the threshold effect of land tenure change. *Frontiers in Sustainable Food Systems, 8,* Article 1371520. https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1371520.
24. Van Fossen, J. A., Bakare, O., Olson, T. H., Zwickle, A., & Hamm, J. A. (2025). The dynamics of trust and trustworthiness perceptions in a government agency: A longitudinal perspective. *The American Review of Public Administration*, *55*(1), 28–40. https://doi.org/10.1177/02750740241283031.
25. Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), Article 20. https://doi.org/10.3390/joitmc7010020.
26. Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMEs) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability*, *13*(6), Article 3177. https://doi.org/10.3390/su13063177.
27. Zeng, L., Wan, J., & He, Q. (2023). Member commitment in farmers' cooperatives in China. *British Food Journal*, *125*(11), 3954–3971. https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2023-0034.
28. Boumans, M., Ferwerda, J., Goldenberg, M. J., Leonelli, S., Russo, F., Traag, V. [et al.]. (2025). Fostering trustworthy information: Countering disinformation when there are no bare facts. *Royal Society Open Science*, *12*(6), Article 250654. https://doi.org/10.1098/rsos.250654.
29. Hien, L., & Kim, J. (2024). An analysis of relationship quality and loyalty between farmers and agribusiness companies in the rice industry: Using multi-group analysis. *Agriculture*, *14*(12), Article 2197. https://doi.org/10.3390/agriculture14122197.
30. Yami, M., Feleke, S., Abdoulaye, T., Alene, A., Bamba, Z., & Manyong, V. (2019). African rural youth engagement in agribusiness: Achievements, limitations, and lessons. *Sustainability*, *11*(1), Article 185. https://doi.org/10.3390/su11010185.

Information about the author
Ch. N. Onwusiribe – postgraduate student; SPIN-code:2424-5474.

Информация об авторе
Ч. Н. Онвусирибе – аспирант; SPIN-код:2424-5474.

The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 29.12.2025; одобрена после рецензирования 10.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 29.12.2025; approved after reviewing 10.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 163-174.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):163-174.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 640.4(470)
JEL: L50, O30, P48
EDN: KQSHVF

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ ОТРАСЛИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПА «ЕДИНОГО ОКНА» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Анастасия Александровна Агафонова
Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия,
nastya199901@inbox.ru, https://orcid.org/0009-0004-7925-9214

Аннотация. **Проблема.** В новых субъектах Российской Федерации, включая Донецкую Народную Республику, отмечается значительный разрыв в уровне цифровизации гостинично-ресторанной отрасли по сравнению со среднероссийскими показателями. Это создаёт административные препятствия при освоении федеральных субсидий и ограничивает развитие сектора гостеприимства как одного из ключевых факторов постконфликтного восстановления региона. **Методология.** Применён системный анализ нормативно-правовых актов, регулирующих восстановление туристической инфраструктуры в новых регионах. Выполнен вторичный статистический анализ данных Росстата, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» за 2024-2025 годы. Проведено сравнительное исследование опыта Республики Крым по внедрению принципа «единого окна» в рамках концепции отраслевых цифровых экосистем Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». **Результаты исследования.** Выявлены ключевые региональные различия в уровне цифровой зрелости гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики. Разработана и научно обоснована архитектура Единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики, функционирующей по принципу «единого окна» с интеграцией в федеральные информационные системы. Сформирован поэтапный план внедрения платформы на период 2026-2030 годов с прогнозируемыми эффектами, аналогичными результатам Республики Крым. **Практическое применение.** Предложенная платформа рекомендуется к реализации Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики на базе инфраструктуры Центра «Мой бизнес». Полученные результаты могут применяться при корректировке механизмов государственной программы восстановления и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в новых регионах Российской Федерации.

Ключевые слова: гостинично-ресторанная отрасль, интеграция, модель «единого окна», цифровизация, национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», Донецкая Народная Республика, цифровая платформа, административные барьеры, федеральные субсидии

Для цитирования: Агафонова А. А. Взаимодействие органов государственной власти и предприятий гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики на основе принципа «единого окна» в условиях цифровой трансформации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 163-174. EDN: KQSHVF.

© Агафонова А.А., 2026

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

Original article

INTERACTION OF STATE AUTHORITIES AND HOSPITALITY AND RESTAURANT ENTERPRISES OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC BASED ON THE "SINGLE WINDOW" PRINCIPLE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Anastasia A. Agafonova
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia, nastya199901@inbox.ru, https://orcid.org/0009-0004-7925-9214

Abstract. **Problem.** In the new constituent entities of the Russian Federation, including the Donetsk People's Republic, there is a significant gap in the level of digitalization of the hospitality and restaurant industry compared to the average Russian indicators. This creates administrative obstacles when utilizing federal subsidies and limits the development of the hospitality sector as one of the key factors in the region's post-conflict recovery. **Methodology.** A systematic analysis of regulatory legal acts governing the restoration of tourism infrastructure in the new regions was applied. A secondary statistical analysis of data from Rosstat, the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation, and the National Research University "Higher School of Economics" for 2024-2025 was performed. A comparative study of the Republic of Crimea's experience in implementing the "single window" principle within the framework of the industry digital ecosystems concept of the National Research University "Higher School of Economics" was conducted. **Research Results.** Key regional differences in the level of digital maturity of the hospitality and restaurant industry in the Donetsk People's Republic were identified. The architecture of a Unified Republican Digital Platform for coordination and support of the hospitality and restaurant industry of the Donetsk People's Republic, operating on the "single window" principle with integration into federal information systems, was developed and scientifically substantiated. A phased implementation plan for the platform for the period 2026-2030 was formed, with projected effects analogous to the results of the Republic of Crimea. **Practical Application.** The proposed platform is recommended for implementation by the Ministry of Economic Development of the Donetsk People's Republic, based on the infrastructure of the "My Business" Center. The obtained results can be applied when adjusting the mechanisms of the state recovery program and the national project "Tourism and Hospitality Industry" in the new regions of the Russian Federation.

Keywords: Hotel and restaurant industry, integration, "single window" model, digitalization, national project "Tourism and Hospitality Industry," Donetsk People's Republic, digital platform, administrative barriers, federal subsidies

For citation: Agafonova, A. A. (2026). Interaction of state authorities and hospitality and restaurant enterprises of the Donetsk People's Republic based on the "single window" principle in the context of digital transformation. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 163–174. (In Russian). EDN: KQSHVF.

Введение

В результате референдума 27-30 сентября 2022 г. и последующего принятия Федерального конституционного закона от 04.10.2022 № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики» регион получил полноценный доступ к федеральным институтам развития и механизмам государственной поддержки. Это создало институциональные предпосылки для системного восстановления и ускоренного социально-экономического роста.

© Agafonova, A.A., 2026

Одним из стратегических приоритетов восстановления выступает развитие туристической индустрии и сектора гостеприимства (гостинично-ресторанного хозяйства, далее – ГРХ), что прямо закреплено в Государственной программе Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2023 № 2255, в редакции постановления от 16.09.2024 № 1488)[1].

Эффективность достижения целевых индикаторов Программы в значительной степени детерминирована качеством межсекторного партнёрства между органами исполнительной власти и предпринимательским сообществом. Эмпирический анализ процессов интеграции ранее вошедших субъектов, в первую очередь Республики Крым и г. Севастополя в 2014-2019 гг., убедительно свидетельствует, что внедрение цифрового принципа «единого окна» обеспечило кратное сокращение административных барьеров, ускоренное освоение федеральных субсидий и, как следствие, многократный рост въездного туристического потока.

Актуальность настоящего исследования определяется совокупностью взаимосвязанных факторов, имеющих существенное значение для социально-экономического развития новых регионов Российской Федерации [1].

Во-первых, гостинично-ресторанная отрасль обладает значительным потенциалом для становления в качестве ключевого элемента восстановительных процессов. В условиях постконфликтного развития именно сфера услуг способна выступить действенным инструментом обеспечения занятости населения и формирования доходной части местных бюджетов.

Во-вторых, статистический анализ выявляет существенный разрыв в уровне технологического развития [2]. Согласно данным сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2025», подготовленного ведущими исследовательскими центрами, по России в целом облачные сервисы используют 48,3 % организаций сферы услуг, а доступ к широкополосному интернету имеют 89,4 % предприятий [3]. В новых регионах аналогичные показатели, по экспертным оценкам, ниже в 2-2,5 раза, что создаёт объективные препятствия для подключения бизнеса к федеральным информационным системам.

В-третьих, практика Республики Крым демонстрирует эффективность целенаправленной цифровой политики. За 2024 год полуостров принял более 6 млн туристов, что на 16 % превысило результаты предыдущего периода. Примечательно, что 63 % отдыхающих воспользовались Крымским мостом, а 26 % предпочли железнодорожное сообщение. Достижению этих показателей способствовала реализация принципа «единого окна» через региональную платформу «Крым – мой бизнес», обеспечившую сокращение сроков рассмотрения заявок и повышение эффективности использования мер государственной поддержки[2].

Наконец, научное сообщество отмечает недостаточную разработанность методик цифровизации в контексте реализации программы № 2255[1] именно для Донецкой Народной Республики. Существующие исследования не предлагают комплексных решений, адаптированных к специфике региона.

Следовательно, создание единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки ГРХ ДНР (ЕРЦПП ГРХ ДНР) представляет собой научно-практическую задачу, решение которой будет способствовать преодолению административных барьеров, успешной интеграции регионального бизнеса в федеральные программы и формированию предпосылок для устойчивого развития внутреннего туризма.

Вопросы цифровизации туризма и гостеприимства в Донецкой Народной Республике уже затрагивались в научной литературе. Так, В. Г. Шепилова отмечает слабую увязку инфраструктуры и практически полное отсутствие цифровых инструментов координации

[1] Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области: Государственная программа Российской Федерации (утв. постановлением Правительства РФ от 22.12.2023 № 2255, в ред. от 16.09.2024). URL: http://government.ru/rugovclassifier/908/events/.

[2] О развитии туристской отрасли Республики Крым за 2024 год: доклад Министерства курортов и туризма Республики Крым. Симферополь, 2025. 20 с. URL: https://mtur.rk.gov.ru/uploads/mtur/container/2025/01/30/2025-01-30-17-48-05_1.pdf.

туристических потоков [4]. Н. В. Шевчук указывает на отсутствие межведомственного электронного взаимодействия и единой базы данных в органах власти региона, что тормозит внедрение сервисов «единого окна» [5]. Е. В. Куценко и А. В. Полякова подчёркивают необходимость унификации классификации средств размещения и создания современной нормативной базы [6]. Е. Н. Лошинская и М. В. Зубрыкина акцентируют внимание на том, что малый гостинично-ресторанный бизнес сможет развиваться только при наличии работающей цифровой инфраструктуры поддержки [7]. А. М. Плаксина делает вывод о ключевой роли тесного взаимодействия государства и крупных предпринимателей в запуске инноваций [8]. При этом детальная адаптация успешного опыта Республики Крым по внедрению принципа «единого окна» к условиям Донецкой Народной Республики с учётом государственной программы № 2255 ранее не исследовалась, что и определяет научную новизну настоящей работы.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в разработке и научном обосновании отраслевой модели цифрового взаимодействия органов государственной власти и предприятий гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики на основе принципа «единого окна».

В рамках достижения поставленной цели в работе формируется архитектура единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки предприятий гостинично-ресторанной отрасли ДНР, обеспечивающей интеграцию регионального бизнеса с федеральными информационными системами и механизмами государственной поддержки, предусмотренными государственной программой № 2255[1] и национальным проектом «Туризм и индустрия гостеприимства»[3].

Для достижения обозначенной цели в исследовании последовательно решались следующие задачи:

1. Системный анализ нормативно-правовых основ, регулирующих процессы восстановления и развития туристической инфраструктуры в новых субъектах Российской Федерации;
2. Диагностика уровня цифровой зрелости сферы услуг и гостинично-ресторанного бизнеса с выделением региональных диспропорций на основе актуальных статистических данных 2024-2025 гг.;
3. Обобщение и структурирование позитивного опыта Республики Крым в области внедрения специализированных цифровых платформ поддержки предпринимательской деятельности в туристской отрасли[2];
4. Проектирование структурных компонентов и функциональных модулей единой республиканской платформы «единого окна», адаптированной к специфике ГРХ ДНР;
5. Оценка потенциальной эффективности разработанной модели через сравнительный анализ с результатами, достигнутыми в Республике Крым и другими регионами-лидерами цифровой трансформации туризма;
6. Разработка комплекса практических рекомендаций для органов исполнительной власти ДНР и субъектов предпринимательской деятельности, направленных на поэтапную имплементацию платформы.

Методы исследования

В исследовании использован комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих системное рассмотрение заявленной проблемы. Методологическую основу составляют системный и сравнительный подходы, а также положения концепции отраслевых цифровых экосистем, разработанные специалистами Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

В ходе работы проанализированы нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие процессы восстановления и развития туристической инфраструктуры в новых субъектах, включая постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2023 г. № 2255 (в редакции 2024 г.)[1]. Информационную базу исследования сформировали статистические материалы сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2025», подготовленного Росстатом, Минцифры России и НИУ ВШЭ, а также отчётные данные органов исполнительной власти Республики Крым за 2024 год.

[3] Паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (ред. от 10.11.2021). URL: https://economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP_Turizm_i_industriya_gostepriimstva.pdf.

Настоящее исследование носит аналитико-проектный характер и основано на использовании вторичных статистических данных и официальных аналитических материалов. Привлечение первичных эмпирических данных не являлось целью работы, поскольку основное внимание сосредоточено на разработке концептуальной модели цифрового взаимодействия и обосновании её применимости в условиях Донецкой Народной Республики.

При проектировании модели единой республиканской цифровой платформы использован сравнительный анализ практики внедрения принципа «единого окна» в Республике Крым, а также аналитические выводы доклада НИУ ВШЭ «Цифровая трансформация: ожидания и реальность» (2022).

Результаты исследования и их обсуждение

На момент проведения исследования взаимодействие органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики с предприятиями гостинично-ресторанной отрасли носит преимущественно фрагментарный и несистемный характер. Процедуры получения мер государственной поддержки, предусмотренных государственной программой № 2255, распределены между несколькими ведомствами и реализуются через разрозненные каналы коммуникации, включая очные обращения, ведомственные порталы и бумажный документооборот.

Отсутствие единой цифровой точки входа приводит к многократному дублированию документов, увеличению сроков рассмотрения заявок и росту транзакционных издержек для предпринимателей. На практике это выражается в необходимости последовательного взаимодействия с различными структурными подразделениями, что особенно затруднительно для субъектов малого бизнеса, не обладающих специализированными административными ресурсами.

Согласно анализу статистических данных, представленных в сборнике «Индикаторы цифровой экономики: 2025», в сфере услуг России, включая гостиничный и ресторанный бизнес, сохраняется положительная динамика внедрения цифровых технологий. Ключевые показатели цифровизации отрасли характеризуются следующими значениями: распространённость облачных сервисов достигает 48,3 %, широкополосным доступом в интернет обеспечены 89,4 % организаций, системы электронного документооборота функционируют в 76,8 % компаний, а инструменты электронного взаимодействия с государственными органами используются 42,1 % предприятий [9].

В рамках исследования оценка уровня цифровой зрелости гостинично-ресторанной отрасли осуществлялась на основе совокупности отдельных индикаторов, применяемых в аналитических разработках НИУ ВШЭ, без формирования интегрального показателя. Такой подход обусловлен ограниченной сопоставимостью статистических данных по новым регионам и позволяет избежать методологических искажений при сравнительном анализе.

Специфика гостинично-ресторанной отрасли проявляется в активном внедрении систем бронирования и CRM-решений, которые применяются 67,4 % коллективных средств размещения. Вместе с тем уровень интеграции с федеральными информационными системами для получения мер государственной поддержки остаётся относительно низким, не превышая 52-58 % в среднем по стране [10].

Особую озабоченность вызывает ситуация в новых регионах Российской Федерации. Как отмечается в том же источнике, статистические данные по этим территориям имеют ограниченную репрезентативность, однако даже доступные сведения свидетельствуют о существенном технологическом отставании. По оценкам экспертов НИУ ВШЭ, только 35-45 % организаций сферы услуг в новых регионах имеют широкополосный доступ в интернет, доля использования облачных сервисов не достигает 20 %, а уровень интеграции с федеральными платформами (Госуслуги, «Мой бизнес», ФГИС Координация) составляет лишь 25-30 % от общего числа предприятий ГРХ [3].

Сложившаяся ситуация формирует значительные административные препятствия для получения субсидий в рамках государственной программы № 2255, поскольку регламент процедур предполагает обязательное использование электронного документооборота и взаимодействия через систему СМЭВ-3[1].

В качестве успешного примера преодоления подобных препятствий может рассматриваться опыт Республики Крым. Регион, начавший интеграцию в правовое поле России в 2014 году, демонстрирует впечатляющие результаты: в 2024 году туристический поток достиг

6 057,9 тыс. человек, увеличившись на 16 % относительно показателей предыдущего года. Структура турпотока распределилась следующим образом: 63 % путешественников воспользовались Крымским мостом, 26 % предпочли железнодорожное сообщение, а 50,2 % отдали предпочтение курортам Южного берега Крыма [11].

Наиболее показательной стала динамика летнего сезона 2024 года, когда рост туристической активности превысил 26 % в сравнении с аналогичным периодом 2023 года, а уровень загрузки средств размещения в июне-августе составил 60,7 %, что на 23 процентных пункта выше прошлогодних значений[2].

Ключевым фактором успеха стало внедрение региональной цифровой платформы «Крым – мой бизнес» и глубокой интеграции с федеральной платформой «Мой бизнес»:

автоматизированная подача заявок на все виды субсидий и грантов;

принцип «единого окна» для получения более 150 услуг;

сокращение сроков рассмотрения заявок с 45-60 до 7-14 дней;

рост освоения федеральных средств на туристическую инфраструктуру с 58 % в 2018-2019 гг. до 89-92 % в 2023-2024 гг.[4].

Опыт Крыма подтверждает, что именно создание специализированной республиканской цифровой платформы, адаптированной под местные условия и полностью интегрированной с федеральными системами, позволяет преодолеть административные барьеры и резко ускорить развитие отрасли.

Сравнительный анализ показывает, что для Донецкой Народной Республики внедрение аналогичной модели «единого окна» является не только целесообразным, но и наиболее эффективным путём достижения среднероссийских и крымских показателей цифровизации ГРХ уже к 2027-2028 гг.

Модель единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики (ЕРЦПП ГРХ ДНР) разработана с учётом успешного опыта Республики Крым и рекомендаций доклада НИУ ВШЭ «Цифровая трансформация: ожидания и реальность» (2022) [12].

Основополагающим принципом является «единое окно» – предоставление всех государственных и муниципальных услуг, а также мер поддержки бизнеса через одну точку входа без необходимости многократного обращения в разные ведомства. Данный принцип уже успешно реализован в Российской Федерации на федеральном уровне (портал Госуслуги, платформа «Мой бизнес») и в ряде регионов-лидеров, включая Республику Крым, где региональная платформа «Крым – мой бизнес» интегрирована с федеральными системами и обеспечивает автоматизированную подачу заявок более чем по 150 услугам [9].

Платформа ЕРЦПП ГРХ ДНР должна стать специализированным отраслевым решением, ориентированным исключительно на предприятия гостинично-ресторанной отрасли и туризма, с учётом специфики новых регионов:

ограниченной инфраструктуры связи (по данным [3], широкополосный интернет доступен лишь 35-45 % организаций сферы услуг в ДНР);

высокой доли малого бизнеса;

необходимости ускоренного освоения субсидий по государственной программе № 2255[1].

Архитектура платформы ЕРЦПП ГРХ ДНР строится по трёхмодульному принципу, полностью повторяющему успешную модель региональной платформы Республики Крым «Крым – мой бизнес» и соответствующему рекомендациям НИУ ВШЭ по созданию отраслевых цифровых экосистем [3].

Модуль 1. Методический (фронт-офис для предпринимателя):

автоматический подбор доступных мер поддержки (субсидии по программе № 2255, гранты национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», льготное кредитование и др.)[3];

калькулятор субсидий и грантов с предзаполнением по данным ЕГРЮЛ/ЕГРИП;

пошаговые инструкции и видео-гайды по каждой услуге;

библиотека типовых форм документов, примеров успешных заявок и отчётности;

онлайн-консультации с экспертами Минэкономразвития ДНР и Центра «Мой бизнес» ДНР [13].

[4] Туризм в России: итоги 2024 года: отчёт / Минэкономразвития России. Москва: [б. и.], 2025. 68 с. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/e0c9ed6e75a854d11b301a27834b0aba/turizm_v_rossii_itogi_2024_goda.pdf.

Модуль 2. Технологический (бэк-офис и межведомственное взаимодействие):

полная интеграция через API с федеральными системами: портал «Госуслуги»; платформа «Мой бизнес»; СМЭВ-3 (для автоматической сверки данных из 12 ведомств); ФГИС Координация (мониторинг реализации программы № 2255) [14];

автоматизированное формирование не менее 80 % пакета документов для получения субсидий на инженерную инфраструктуру, модульные гостиницы и глэмпинги;

электронная подпись через мобильное приложение (аналог крымского опыта);

сокращение среднего срока рассмотрения заявки с 45-60 до 10-14 календарных дней (по аналогии с Республикой Крым после внедрения «единого окна»).

Модуль 3. Информационно-аналитический:

прогноз туристического потока на основе данных операторов фискальных данных и бронирований [15];

рейтинг коллективных средств размещения и предприятий общепита по уровню цифровизации;

аналитика эффективности каждой меры поддержки.

Вся платформа разворачивается на отечественном ПО (в соответствии с требованиями импортозамещения) и использует облачную инфраструктуру Гособлако, что минимизирует затраты на создание и сопровождение (опыт Краснодарского края и Республики Крым показывает снижение бюджетных расходов на 35-40 % по сравнению с разработкой «с нуля») (рисунок 1).

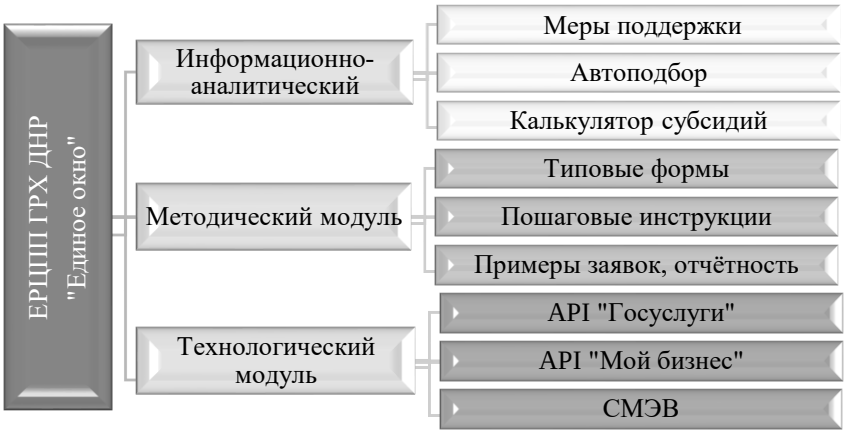


Рисунок 1 – Модель единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанного хозяйства Донецкой Народной Республики
Figure 1 – Model of the unified republican digital platform for coordination and support of the hotel and restaurant industry of the Donetsk People's Republic

Для получения гранта на закупку оборудования предприятие ГРХ ДНР должно подать в Центр «Мой бизнес» бизнес-план, в Минэкономразвития ДНР – заявление о софинансировании, а в Фонд поддержки предпринимательства – отчёт о расходах. При этом каждая структура запрашивает дубликаты учредительных документов, справки из ЕГРЮЛ/ЕГРИП и копии договоров аренды, что влечёт многократное дублирование. Сроки рассмотрения не синхронизированы: от 15 до 30 календарных дней на каждом этапе. Подобная процедурная разобщённость подтверждает необходимость перехода к принципу «единого окна» в рамках единой цифровой платформы, где все сведения запрашиваются однократно и распределяются между ведомствами автоматически.

Вместе с тем внедрение единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанной отрасли в Донецкой Народной Республике сопряжено с рядом объективных ограничений и рисков. К числу ключевых факторов относится неравномерное развитие цифровой и телекоммуникационной инфраструктуры на территории региона, что может осложнять подключение отдельных предприятий к электронным сервисам, особенно на начальных этапах реализации проекта.

Существенным ограничением выступает кадровый аспект, выражающийся в недостаточном уровне цифровых компетенций как у представителей малого и среднего бизнеса, так и у части сотрудников органов исполнительной власти. Это требует параллельной реализации программ обучения и методического сопровождения пользователей платформы.

Дополнительным риском является инерционность управленческих и административных процессов, сформировавшихся в условиях преобладания бумажного документооборота. В этой связи внедрение принципа «единого окна» предполагает поэтапную адаптацию регламентов и внутренних процедур, что обуславливает необходимость постепенного перехода к полностью цифровой модели взаимодействия без резких институциональных изменений.

Поэтапный сценарий внедрения ЕРЦППП ГРХ ДНР. С учётом ограниченной цифровой инфраструктуры в новых регионах и успешного опыта Республики Крым, где аналогичная платформа была запущена в 2018-2019 гг. и уже к 2021 году обеспечила рост освоения федеральных средств на 31 п.п. [16], предлагается следующий трёхэтапный план внедрения:

Этап I (2026 г.) – Запуск базовой версии платформы:

развёртывание на базе существующей инфраструктуры Центра «Мой бизнес» ДНР;

подключение 3 основных модулей (методический + технологический + аналитический);

интеграция с порталом «Госуслуги» и СМЭВ-3;

обязательная регистрация всех коллективных средств размещения и предприятий общепита туристского класса (не менее 500 объектов);

пилотный запуск в Донецке, Горловке и Мариуполе.

Ожидаемый результат:

сокращение среднего срока рассмотрения заявок на субсидии с 45-60 до 18-20 календарных дней;

рост уровня цифровизации ГРХ ДНР до 45-50 %.

Этап II (2027 г.) – Масштабирование и углубление интеграции:

полная интеграция с ФГИС Координация и платформой «Мой бизнес»;

автоматизация формирования 80 % документов по Приложению № 1 к программе № 2255;

подключение всех районов ДНР;

обучение 1000+ предпринимателей через онлайн- и офлайн-семинары.

Ожидаемый результат:

уровень освоения федеральных субсидий по туристической инфраструктуре – не менее 82-85 % (аналогично показателям Республики Крым 2023-2024 гг. [9]).

Этап III (2028-2030 гг.) – Полная экосистемная интеграция:

запуск мобильного приложения и сервисов на основе ИИ (прогноз загрузки, персональные рекомендации мер поддержки) [17];

создание единого республиканского реестра объектов ГРХ с автоматической передачей данных в ФГИС ТУРИЗМ;

интеграция с национальной системой бронирования и маркетплейсами.

Ожидаемый результат: достижение уровня цифровизации ГРХ ДНР выше среднероссийского (облачные сервисы – более 60 %, интеграция с федеральными системами – 90 %).

Ожидаемые количественные и качественные результаты. Представленные количественные и качественные результаты носят сценарный и ориентировочный характер и основаны на экстраполяции опыта регионов Российской Федерации, реализовавших цифровые модели взаимодействия в сфере туризма и гостеприимства, прежде всего Республики Крым, с учётом институциональных и инфраструктурных особенностей Донецкой Народной Республики.

По консервативному сценарию (на основе крымского опыта 2018-2024 гг.):

рост туристического потока в ДНР к 2030 году в 2,2-2,5 раза по сравнению с 2024 годом (с учётом восстановления инфраструктуры по программе № 2255);

увеличение вклада ГРХ в ВРП ДНР с текущих 12-14 % до 18-20 %;

создание не менее 8-10 тыс. новых рабочих мест в отрасли;

сокращение административной нагрузки на предпринимателей на 65-70 % (по аналогии с Республикой Крым после внедрения «единого окна»);

повышение уровня освоения средств государственной программы № 2255 предприятиями ГРХ ДНР до 88-92 % к 2028 году.

Анализ текущих процедур показывает, что предприятия гостинично-ресторанной отрасли ДНР для получения различных мер поддержки вынуждены последовательно обращаться в три и более разных структуры: Центр «Мой бизнес», Минэкономразвития ДНР и Фонд поддержки предпринимательства. Каждая услуга требует отдельного пакета документов, сроки рассмотрения не синхронизированы, а сведения о предприятии запрашиваются повторно. Это подтверждает фрагментарный характер существующей модели и обосновывает необходимость создания единой цифровой точки входа.

Выводы

Проведённое исследование показало, что вхождение Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации создало объективные предпосылки для ускоренного развития гостинично-ресторанной отрасли (ГРХ) за счёт реализации государственной программы № 2255[1] и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»[3]. Однако эффективность освоения предусмотренных мер поддержки напрямую зависит от уровня цифровизации взаимодействия органов власти и бизнеса.

Анализ официальных данных 2024-2025 гг. выявил значительное отставание новых регионов в цифровой зрелости сферы услуг: широкополосный доступ к интернету имеют лишь 35-45 % организаций, облачные сервисы используют менее 20 %, интеграция с федеральными системами не превышает 25-30 % [18]. В то же время опыт Республики Крым убедительно доказывает, что внедрение региональной цифровой платформы, работающей по принципу «единого окна», позволяет в кратчайшие сроки преодолеть эти барьеры: за 2024 год туристический поток в Крым вырос на 16 % и достиг 6 057,9 тыс. человек, а загрузка коллективных средств размещения увеличилась на 23 п.п. до 60,7 %[2].

Разработанная в работе модель единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки ГРХ ДНР (ЕРЦПП ГРХ ДНР) полностью адаптирована под специфику региона, использует отечественное ПО и интегрируется с федеральными системами (Госуслуги, СМЭВ-3, «Мой бизнес»). Её внедрение позволит сократить административные барьеры, автоматизировать до 80 % документооборота и повысить уровень освоения федеральных субсидий предприятиями отрасли до 88-92 % к 2028 году, повторяя траекторию Республики Крым [19].

На основании проведённого исследования сформулированы следующие практические рекомендации для органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики и федеральных структур:

1. Министерству экономического развития Донецкой Народной Республики:

в 2026 году инициировать разработку и запуск единой республиканской цифровой платформы ЕРЦПП ГРХ ДНР на базе существующей инфраструктуры Центра «Мой бизнес» ДНР с обязательным использованием принципа «единого окна» и полной интеграцией с федеральными системами (Госуслуги, СМЭВ-3, ФГИС Координация);

утвердить дорожную карту поэтапного внедрения платформы на 2026-2030 гг. с целевыми показателями, аналогичными достигнутым в Республике Крым (рост освоения субсидий до 88-92 % к 2028 году).

2. Правительству Донецкой Народной Республики:

внести изменения в республиканскую программу цифровой трансформации на 2025-2030 гг., предусмотрев отдельный подпроект по цифровизации ГРХ с финансированием не менее 350-400 млн руб. (с учётом опыта Республики Крым и Краснодарского края) [20];

обязать все коллективные средства размещения и предприятия общественного питания туристского класса пройти регистрацию в ЕРЦПП ГРХ ДНР в течение 2026-2027 гг.

Приведённые финансовые ориентиры носят оценочный характер и основаны на сопоставлении с аналогичными проектами цифровизации в Республике Крым и Краснодарском крае; уточнение объёмов финансирования предполагается на этапе разработки проектно-сметной документации.

3. Минэкономразвития России и Корпорации МСП:

оказать методическую и технологическую помощь в тиражировании крымской модели «единого окна» на территорию ДНР (передача готовых решений платформы «Крым – мой бизнес», обучение специалистов);

включить показатели работы ЕРЦПП ГРХ ДНР в систему мониторинга реализации государственной программы № 2255 и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства».

4. Предприятиям гостинично-ресторанной отрасли ДНР:

обеспечить активное участие в пилотном этапе внедрения региональной цифровой платформы в 2026 году, включая прохождение полного цикла обучения и перевод всего документооборота, связанного с получением мер государственной поддержки, в электронный формат;

максимально задействовать встроенные аналитические инструменты платформы-калькуляторы субсидий и модуль автоматизированного подбора мер поддержки в целях полного освоения финансовых ресурсов, предусмотренных Приложением № 1 к региональной программе № 22551.

Реализация вышеуказанных мер позволит в кратчайшие сроки существенно сократить цифровой разрыв между Донецкой Народной Республикой и регионами-лидерами Российской Федерации, значительно повысить эффективность системы государственного управления в сфере туризма и гостеприимства, а также трансформировать сферу гостинично-ресторанного хозяйства в один из ключевых факторов социально-экономического восстановления и устойчивого развития региона.

Результаты исследования могут быть использованы Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики, Центром «Мой бизнес» ДНР, а также профильными подразделениями Правительства ДНР при разработке республиканской программы цифровой трансформации на 2026-2030 годы и при корректировке механизмов реализации государственной программы № 2255[1] и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»[3] на территории новых регионов Российской Федерации.

Список источников / References

1. Направления цифровой трансформации индустрии гостеприимства и туризма в современных условиях / С. К. Хамирзова, А. Р. Кумпилова, С. В. Калашникова, Э. А. Хачемизова // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 4. С. 2283-2296. [Khamirzova, S. K., Kumpilova, A. R., Kalashnikova, S. V., & Khachemizova, E. A. (2023). Directions of digital transformation of the hospitality and tourism industry in modern conditions. *Issues of innovative economics*, *13*(4), 2283–2296. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119939.

2. Севрюков И. Ю. Цифровая трансформация сферы туризма и гостеприимства: потенциал, тренды, региональный аспект // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 3. С. 1739-1758. [Sevryukov, I. Yu. (2025). Digital transformation of tourism and hospitality: potential, trends, regional aspect. *Economics, entrepreneurship and law*, *15*(3), 1739–1758. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122286.

3. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. [Текст] / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. 221 с. [*Digital transformation: expectations and reality*: Proceedings of the XXIII Yasinskaya (April) International Scientific Conference on Economic and Social Development, Moscow (2022). G. I. Abdrakhmanova, S. A. Vasilkovsky, K. O. Vishnevsky, M. A. Gershman, L. M. Gokhberg [et al.]; the author is col. P. B. Rudnik; National research. University of Higher School of Economics. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 221 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7598- 2658-3.

4. Шепилова В. Г. Основные положения разработки концепции управления сферой туризма и гостеприимства в Донецкой Народной Республике // Менеджер. 2022. № 2(100). С. 87-95. [Shepilova, V. G. (2022). The main provisions of the development of the concept of tourism and hospitality management in the Donetsk People's Republic. *Manager*, *2*(100), 87–95. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.6601944. EDN: UHHAAO.

5. Шевчук Н. В. Цифровизация органов государственной власти Донецкой Народной Республики и оценка эффективности внедрения информационных технологий в публичном управлении // Менеджер. 2023. № 1(103). С. 33-41. [Shevchuk, N. V. (2023). Digitalization of public authorities of the Donetsk People's Republic and assessment of the effectiveness of the introduction of information technologies in public administration. *Manager*, *1*(103), 33–41. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.7812797. EDN: GSNBTI.

6. Куценко Е. В. Создание стратегии развития гостиничного хозяйства в Донецкой Народной Республике// Торговля и рынок. 2020. Т. 1, № 4(56). С. 108-118. [Kutsenko, E. V. (2020). Creation of a strategy for the development of the hotel industry in the Donetsk People's Republic. *Trade and the market*, *1*(4-56), 108–118. (In Russian)] EDN: QWCLHI.

7. 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. [Loshinskaya, E. N., & Zubrykina, M. V. (2025). Infrastructure for supporting small and medium-sized businesses of the Donetsk People's Republic in the context of digitalization. *Scientific Journal "Manager"*, *6*(112), 120–129. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.17284660. EDN: BNMEWF.

8. Плаксина А. М. Механизм развития инновационных форм предпринимательства в Донецкой Народной Республике на основе взаимодействия государственного и частного секторов // Менеджер. 2022 № 2(100). С. 8-17. [Plaksina, A. M. (2022). The mechanism of development of innovative forms of entrepreneurship in the Donetsk People's Republic based on the interaction of the public and private sectors. *Manager*, *2*(100), 8–17. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.6598490. EDN: CVWVWS.

9. Давидчук Н. Н. Цифровизация сферы услуг Российской Федерации с использованием технологий искусственного интеллекта // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2023. № 2. С. 45-52. [Davidchuk, N. N. (2023). Digitalization of the service sector of the Russian Federation using artificial intelligence technologies. *Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and law*, *2*, 45–52. (In Russian)] EDN: TIMSDU.

10. Черевичко Т. В., Темякова Т. В. Цифровизация туризма: формы проявления // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2019. Т. 19, вып. 1. С. 59-64. [Cherevichko, T. V., & Temyakova, T. V. (2019). Digitalization of tourism: forms of manifestation. *Izv. Saratov Univ. (N. S.) Ser. Economics. Management. Low*, *19*(1), 59–64. (In Russian)] https://doi.org/10.18500/1994-2540-2019-1-59-64.

11. Вершицкая Н. А. Трансформация рынка туристских услуг Республики Крым под потребности Z-поколения // Colloquium-journal. 2020. № 35(87). С. 21-28. [Vershitskaya, N. A. (2020). Transformation of the tourism services market of the Republic of Crimea under the needs of Z-generation. *Colloquium-journal*, *35*(87), 21–28. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2520-2480-2020-3587-21-28.

12. Овчаренко Л. А., Лебезова Э. М. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма // Век качества. 2021. № 4. С. 106-126. [Ovcharenko, L. A., & Lebezova, E. M. (2021). Digitalization as a new paradigm of tourism development management. *The age of quality*, *4*, 106–126. (In Russian)] EDN: PWKZKB.

13. Борейко В. Н. Роль цифровых технологий в управлении ресторанным бизнесом // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 9. С. 2343-2354. [Boreyko, V. N. (2024). The role of digital technologies in the management of the restaurant business. *Creative economy*, *18*(9), 2343–2354. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.18.9.121588.

14. Шабалина Л. В., Щербина А. Ю. Цифровая платформа инноваций Донецкой Народной Республики как инструмент развития предпринимательских структур // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 3(23). С. 67-76. [Shabalina, L. V., & Shcherbina, A. Y. (2021). Digital innovation platform of the Donetsk People's Republic as a tool for the development of entrepreneurial structures. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, *3*(23), 67–76. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-platforma-innovatsiy-donetskoy-narodnoy-respubliki-kak-instrument-razvitiya-predprinimatelskih-struktur.

15. Гречина И. В., Подольская Л. Д. Промышленность и сфера туризма Донецкого региона: инновации, эффективность, развитие // Вестник Института экономических исследований. 2023. № 2(30). С. 177-190. [Grechina, I. V., & Podolskaya, L. D. (2023). Industry and tourism in the Donetsk region: innovation, efficiency, development. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, *2*(30),

177–190. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennost-i-sfera-turizma-donetskogo-regiona-innovatsii-effektivnost-razvitie.

16. Овчаренко Л. А., Черкашина Т. В. Перспективы развития туризма в ДНР в контексте формирования эффективного механизма государственно-частного партнёрства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4(42). С. 153-161. [Ovcharenko, L. A., & Cherkashina, T. V. (2022). Prospects for the tourism development in the DPR in the context of forming an effective public-private partnership structure. *Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy*, *4*(42), 153–161. (In Russian)] https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-4-42-153-161.

17. Лясковская Е. А., Григорьева К. М. Цифровая трансформация и использование сквозных цифровых технологий в системе целей устойчивого развития регионов // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2024. Т. 18, № 4. С. 62-80. [Lyaskovskaya, E. A., & Grigorieva, K. M. (2024). Digital transformation and the use of end-to-end digital technologies in the system of sustainable development goals for regions. *Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management*, *18*(4), 62–80. (In Russian)] https://doi.org/10.14529/em240405. EDN: FMYXIA.

18. Борщ Л. М., Польская С. И. Особенности кластерного подхода в рекреационной сфере региона в контексте цифрового развития на примере Республики Крым // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 1. С. 198-213. [Borsch, L. M., & Polskaya, S. I. (2021). Features of the cluster approach in the recreational sphere of the region in the context of digital development on the example of the Republic of Crimea. *Scientific Bulletin: finance, banks, investments*, *1*, 198–213. (In Russian)] https://doi.org/10. 37279/2312-5330-2021-1-198-213.

19. Агафонова А. А. Роль цифровизации в повышении качества сервиса в российской гостиничной индустрии // Журнал прикладных исследований 2024. № 9. С. 110-116. [Agafonova, A. A. (2024). The role of digitalization in improving the quality of service in the Russian hotel industry. *Journal of Applied Research, 9,* 110–116. (In Russian)] https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.9.9.015. EDN: BXNTRF.

20. Яруничев А. И. Стратегические приоритеты совершенствования инфраструктуры развития цифровой экономики в Донецкой Народной Республике // Вестник Академии знаний. 2024. № 6(65). С. 1322-1326. [Yarunichev, A. I. (2024). Strategic priorities for improving the infrastructure for the development of the digital economy in the Donetsk People's Republic. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *6*(65), 1322–1326. (In Russian)] EDN: UKMVHC.

Информация об авторе
А. А. Агафонова – аспирант, ассистент кафедры сервиса и гостиничного дела.

Information about the author
A. A. Agafonova – postgraduate student, Assistant of the Department of Service and Hotel Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 02.12.2025; одобрена после рецензирования 19.01.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 02.12.2025; approved after reviewing 19.01.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 175-186.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):175-186.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.1:330.34
JEL: R58, O38, M38
EDN: LUCGWH

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМОЙ

Елена Анатольевна Бессонова[1], Алексей Олегович Бабичев[2], Николай Владимирович Жахов[3]
Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия
[1]bessonowa_new@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-3884-5725
[2]Babichef.a@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-0092-8733
[3]zhakhov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-4616-0759

Аннотация. **Проблема** исследования заключается в необходимости фундаментального пересмотра инструментов стратегического управления региональной цифровой экосистемой в условиях беспрецедентного геополитического давления и санкционной изоляции, что требует разработки новых подходов, трансформирующих внешние угрозы в драйверы развития. **Методология** исследования основана на авторском подходе, кардинально пересматривающем классические аналитические инструменты: анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов был реориентирован на оценку рисков целенаправленных действий недружественных юрисдикций, а анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на выявление точек технологической уязвимости и ниш для «прорывного» импортозамещения. Также были применены методы стресс-тестирования архитектуры экосистемы и сценарного планирования с учётом геополитических решений. **В результате исследования** была обоснована система специализированных инструментов кризисного управления и предложена принципиально новая метрика – коэффициент цифрового суверенитета, который оценивает долю отечественных технологий, глубину локализации и устойчивость к целевым кибератакам, что смещает фокус оценки с «цифровой зрелости» на «цифрово-суверенную устойчивость». Исследование доказывает необходимость парадигмального сдвига в управлении региональными цифровыми экосистемами: от оценки «цифровой зрелости» к обеспечению технологического суверенитета. Разработана и систематизирована антихрупкая архитектура управления, ключевым элементом которой выступает коэффициент цифрового суверенитета – метрика, оценивающая импортонезависимость, глубину локализации и киберустойчивость инфраструктуры. Результатом является специализированный управленческий аппарат, трансформирующий внешние санкционные угрозы в драйверы консолидации и инновационного развития. **Практическое применение** результатов заключается в создании методологического аппарата для построения единого регионального информационно-аналитического контура, обеспечивающего в режиме, близком к реальному времени, мониторинг состояния критической цифровой инфраструктуры и поддержку принятия скоординированных антикризисных решений, что формирует основу для антихрупкой архитектуры управления и соответствует императивам национальной безопасности и технологической независимости.

Ключевые слова: стратегическое управление, региональная цифровая экосистема, технологический суверенитет, импортозамещение, коэффициент цифрового суверенитета

Финансирование: статья подготовлена в рамках государственного задания на 2025 год № 075-03-2025-526.

Для цитирования: Бессонова Е. А., Бабичев А. О., Жахов Н. В. Переосмысление инструментов стратегического управления региональной цифровой экосистемой // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 175-186. EDN: LUCGWH.

© Бессонова Е.А., Бабичев А.О., Жахов Н.В., 2026

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

Original article

RETHINKING STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR A REGIONAL DIGITAL ECOSYSTEM

Elena A. Bessonova[1], Alexey O. Babichev[2], Nikolay V. Zhakhov[3]
Southwestern State University, Kursk, Russia
[1]bessonowa_new@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-3884-5725
[2]Babichef.a@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-0092-8733
[3]zhakhov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-4616-0759

Abstract. **Problem.** The research problem lies in the necessity of a fundamental rethinking of strategic management tools for a regional digital digital ecosystem under unprecedented geopolitical pressure and sanctions isolation. This requires the development of new approaches that transform external threats into drivers of development. **Methodology.** The research methodology is based on an author's approach that radically re-evaluates classical analytical tools: the analysis of political, economic, social, and technological factors has been reoriented towards assessing the risks of targeted actions by unfriendly jurisdictions, while SWOT analysis has been refocused on identifying points of technological vulnerability and niches for "breakthrough" import substitution. Methods of stress-testing the ecosystem architecture and scenario planning, considering geopolitical decisions, were also applied. **Research Results.** As a result of the study, a system of specialized crisis management tools was substantiated, and a fundamentally new metric – the digital sovereignty coefficient – was proposed. This coefficient assesses the share of domestic technologies, the depth of localization, and resilience to targeted cyberattacks, shifting the focus of evaluation from "digital maturity" to "digital-sovereign resilience." The research proves the necessity of a paradigmatic shift in managing regional digital ecosystems: from assessing "digital maturity" to ensuring technological sovereignty. An antifragile management architecture has been developed and systematized, with the digital sovereignty coefficient as its key element – a metric that evaluates import independence, depth of localization, and cyber resilience of the infrastructure. The result is a specialized management apparatus that transforms external sanctions threats into drivers of consolidation and innovative development. **Practical application.** Practical application of the results lies in creating a methodological framework for building a unified regional information and analytical contour. This contour will provide near real-time monitoring of the state of critical digital infrastructure and support the adoption of coordinated anti-crisis decisions, thereby forming the basis for an anti-fragile management architecture. This approach aligns with the imperatives of national security and technological independence.

Keywords**:** strategic management, regional digital ecosystem, technological sovereignty, import substitution, digital sovereignty coefficient

Acknowledgements**:** The article was prepared as part of the state assignment for 2025, No. 075-03-2025-526.

For citation: Bessonova, E. A., Babichev, A. O., & Zhakhov, N. V. (2026). Rethinking strategic management tools for a regional digital ecosystem. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 175–186. (In Russian). EDN: LUCGWH.

Введение

В текущих условиях беспрецедентного геополитического давления и санкционной изоляции архитектура и функционал цифровой экосистемы проходит стресс-тест на прочность и адаптивность. Сегодня она представляет собой не просто сеть взаимодействующих платформ, приложений и данных, а критически важный инфраструктурный каркас, обеспечивающий технологический суверенитет и экономическую жизнеспособность региона в режиме импортозамещения и вынужденной автаркии.

© Bessonova, E.A., Babichev, A.O., Zhakhov, N.V., 2026

Инструментарий стратегического управления данной экосистемой требует фундаментального пересмотра [1]. Здесь речь идёт не о классических SWOT-анализах и портфельных моделях, а о разработке и внедрении методов антихрупкого управления, способных превращать внешние угрозы в стимулы для внутренней консолидации и инновационного рывка. Управленцы-практики в такой среде должны обладать компетенциями не просто анализа текущей динамики, а сценарного прогнозирования в условиях неопределённости, включая моделирование разрывов критических цепочек поставок программного обеспечения и цифровых компонентов. Умение формировать суверенные технологии, обеспечивающие базовую функциональность ключевых отраслей региона вне зависимости от внешней конъюнктуры, приобретает особую важность.

В новых реалиях владение инструментарием стратегического управления цифровой экосистемой становится не просто полезным навыком, а условием выживания для руководителей и предпринимателей [2]. Их задача изменилась от максимизации создаваемой ценности до обеспечения киберустойчивости, технологической независимости и непрерывности бизнес-процессов в рамках региона как самодостаточного экономического анклава [3].

Н. И. Кузьменко отмечает, что высокий уровень науки и техники становится не просто показателем экономического развития, а критическим фактором обеспечения национальной безопасности и конкурентоспособности регионов в условиях разрыва международных цепочек создания стоимости. Особую актуальность приобретает переориентация научно-технического потенциала на решение конкретных задач импортозамещения и создание суверенных технологических стеков, что требует принципиально новых подходов к финансированию, подготовке кадров и коммерциализации разработок в режиме кризисного управления [4].

В условиях санкционного давления и геополитической турбулентности синхронизация экономических ресурсов, инновационных и инвестиционных потоков приобретает характер стратегического императива. Как справедливо отмечает В. С. Кривошлыков, именно согласованность этих элементов с цифровой трансформацией и институциональными реформами формирует реальный потенциал территориального роста [5]. Однако в текущей парадигме системный мониторинг инновационной активности на национальном и региональном уровнях требует принципиального пересмотра – традиционные показатели должны быть дополнены метриками технологической устойчивости и импортонезависимости. Практическую значимость приобретает способность регионов формировать антихрупкие инновационные цепочки, где цифровая трансформация становится не целью, а инструментом обеспечения устойчивости ключевых отраслей в условиях перманентной нестабильности.

Цель и задачи исследования

Целью работы является формирование антихрупкой архитектуры управления региональной цифровой экосистемой, способной трансформировать внешние угрозы в драйверы технологической независимости. Результатом исследования стала авторская систематизация инструментов стратегического управления, переориентированных с оценки цифровой зрелости на обеспечение технологического суверенитета и устойчивости в условиях санкционного давления.

В рамках данного исследования сформулирован комплекс взаимосвязанных задач, направленных на методологический пересмотр инструментария стратегического управления региональной цифровой экосистемой в парадигме технологического суверенитета. Первостепенной задачей выступает кардинальная ревизия классических аналитических инструментов: переориентация PEST-анализа с абстрактных трендов на оценку рисков целенаправленных действий недружественных юрисдикций, а SWOT-анализа на идентификацию точек технологической уязвимости и поиск ниш для прорывного импортозамещения. Второй критически важной задачей является разработка специализированного инструментария антихрупкого управления, включающего методы стресс-тестирования архитектуры экосистемы на устойчивость к отключению от глобальных сервисов, методики формирования суверенных технологических стеков и инструменты сценарного планирования, учитывающие геополитическую динамику. Третья задача заключается в создании и апробации принципиально новой метрики,

в частности коэффициента цифрового суверенитета, смещающего фокус оценки с показателей «цифровой зрелости» на измерение доли отечественных технологий, глубины локализации, наличия резервных контуров управления и уязвимости к кибератакам. Четвёртая стратегическая задача предполагает концептуализацию и организационно-технологические решения по построению единого регионального информационно-аналитического контура, обеспечивающего в режиме, близком к реальному времени, мониторинг состояния критической цифровой инфраструктуры для принятия скоординированных антикризисных решений. Решение данного комплекса задач позволит сформировать адаптивный управленческий аппарат, трансформирующий внешние угрозы в драйверы технологической независимости и устойчивого развития региональной цифровой экосистемы.

Методы исследования

Материалами исследования выступают действующая система мониторинга цифровой зрелости, критерии оценки региональных экосистем и инфраструктура электронного правительства РФ. Методологическую основу составляют модифицированные инструменты стратегического анализа, включая стресс-тестирование архитектуры экосистемы, сценарное планирование с учётом геополитических рисков и разработку метрики коэффициента цифрового суверенитета.

Результаты исследования и их обсуждение

Безусловно, такие аналитические методы, как SWOT- и PEST-анализ, сохраняют свою актуальность, однако их содержание должно быть кардинально пересмотрено. Сегодняшний PEST-анализ выступает уже не анализом абстрактных политических и экономических трендов, а оценкой рисков целенаправленных действий недружественных юрисдикций, рисков введения ограничений на использование иностранных цифровых платформ и технологий. В свою очередь, SWOT-анализ целесообразно сфокусировать на идентификации точек технологической уязвимости экосистемы и поиске ниш для «прорывного» импортозамещения, основанного на отечественных разработках.

Моделирование и прогнозирование с использованием искусственного интеллекта сталкивается с парадоксом, где наиболее эффективные алгоритмы зачастую имеют иностранное происхождение. Следовательно, стратегическим приоритетом становится не столько их применение, сколько развитие собственного научно-технологического задела в области AI и ML, ориентированного на специфические задачи управления в условиях кризиса. Упоминание интернета вещей, облачных технологий и цифрового маркетинга как инструментов управления считаем методологической ошибкой [6]. В связи с тем, что они выступают не инструментами, а объектами управления. Подлинными же инструментами для нас сегодня должны стать:

методы стресс-тестирования архитектуры экосистемы на предмет устойчивости к отключению от глобальных сервисов [7];

методики формирования «суверенных технологических стеков» региона, обеспечивающих критически важные функции;

инструменты сценарного планирования, учитывающие не рыночную конъюнктуру, а геополитические решения и действия регуляторов.

Ключевыми приоритетами государственной поддержки в рамках переориентации с инноваций на обеспечение технологического суверенитета могут стать: создание защищённой ИТ-инфраструктуры, разработка отечественных аналогов критического ПО и подготовка кадров для импортозамещения. Переход от точечного финансирования к формированию замкнутых технологических цепочек с гарантированным спросом со стороны государства и системообразующих предприятий всячески будут способствовать данному процессу, что позволит создать устойчивую национальную экосистему, способную функционировать автономно в условиях длительной геополитической нестабильности.

Ключевой задачей является не просто гармонизация интересов государства и бизнеса, а их принудительная интеграция в рамках мобилизационной цифровой модели [8]. Целесообразно говорить о создании единого регионального информационно-аналитического контура, который в режиме реального времени отслеживает не только экономические показатели, но и состояние критической цифровой инфраструктуры, предупреждая о сбоях и уязвимостях.

Минимизация рисков неопределённости в региональном стратегировании достигается сегодня не за счёт совершенствования прогнозных моделей, а за счёт построения антихрупких систем, которые не боятся внешних шоков. Особое внимание к уже сформировавшимся трендам цифровизации должно быть дополнено жёстким аудитом их зависимости от иностранных технологий.

И. Г. Ершова и соавторы утверждают, инновационная политика России требует стратегического пересмотра [9]. Если ранее она была ориентирована на интеграцию в глобальные технологические цепочки, то сегодня ключевым приоритетом становится создание замкнутых контуров разработки и внедрения. Особое значение приобретает создание условий для инновационного предпринимательства в формате «технологического суверенитета», когда государство выступает не только регулятором, но и гарантированным заказчиком отечественных решений. Конкурентоспособность регионов и предприятий теперь определяется не их интеграцией в мировые цепочки создания стоимости, а способностью формировать устойчивые технологические экосистемы, функционирующие в условиях внешней изоляции, что отмечено в работах В. А. Якимовой [10; 11]. Особая роль в создание региональных бизнес-экосистем на основе цифровых профилей клиентов и омниканальных коммуникаций выявлена В. И. Абрамовым [12].

Как отмечают Н. Колен и А. Вердье, тезис о платформизации государства как простом техническом процессе сокращения ссылок данных требует кардинального переосмысления. Это уже не вопрос повышения административной эффективности, а вопрос создания единого, суверенного информационного контура управления в режиме кризиса. В такой парадигме интеграция государственных, муниципальных и частных данных становится императивом национальной безопасности. Однако ключевым вызовом является не технология интеграции, а обеспечение суверенитета этой экосистемы [13].

В условиях санкционного давления тезис о «перекрёстных ссылках» принимает стратегическое звучание. Речь идёт не о простом создании новых цифровых сервисов, а о построении целостной системы ситуационного управления, где данные от Минпромторга, Росстата, региональных властей и критически важных предприятий агрегируются, обрабатываются и предоставляются в режиме, близком к реальному времени, для принятия скоординированных антикризисных решений. Что в свою очередь позволяет не просто персонализировать сервис, а осуществлять адресное, точечное управленческое воздействие, будь то поддержка конкретного импортозамещающего производства или оптимизация логистических потоков в обход недружественных юрисдикций [14].

Рационализация и уточнение контуров платформы означает прежде всего повышение её киберустойчивости и технологической независимости. Архитектура такой платформы должна быть основана на использовании отечественных технологий, а её логика должна быть направлена на минимизацию зависимости от глобальных инфраструктур. Это вопрос не удобства, а национальной безопасности.

Таким образом, платформизация выступает основой суверенитета, обеспеченного технологически. Государство-платформа в современных условиях является механизмом обеспечения связности и управляемости в ситуации, когда традиционные, вертикальные бюрократические модели уже не справляются с вызовами скорости и сложности. Это инструмент, позволяющий не просто предоставлять услуги, а осуществлять стратегическое планирование и оперативное реагирование на основе полного и достоверного цифрового отражения всей национальной экономики и социальной сферы [15].

В современной экономической парадигме, как обоснованно отмечают В. И. Абрамов и А. Д. Столяров, происходит фундаментальный сдвиг в организации производственных систем: если индустриальная эпоха была детерминирована фабричной организацией, то в цифровой экономике системообразующую роль выполняют платформенные решения [16]. Данный тезис имеет особую релевантность для стратегии технологического суверенитета России, где платформы становятся не просто инструментом оптимизации, а критической инфраструктурой, обеспечивающей устойчивость национальной экономики в условиях геополитической нестабильности.

Чрезмерно жёсткое, бюрократическое регулирование может стать губительным, так как оно парализует и без того находящиеся в стрессовом состоянии отечественные IT-компании.

При этом отказ от регулирования равносилен отказу от стратегического управления в критический момент. Следовательно, предлагаемый подход должен быть итеративным.

Анализ реализации национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» и созданной системы мониторинга цифровой зрелости свидетельствует о серьёзном методологическом пробеле. Наличие более 110 показателей и ежемесячный расчёт являются мощным аналитическим аппаратом, однако в текущей геополитической ситуации ключевым показателем зрелости должна быть не столько глубина проникновения цифровых сервисов, сколько их устойчивость, импортонезависимость и кибербезопасность.

Система оценки сегодня должна отвечать не на вопрос «Насколько мы цифровы?», а на вопрос «Насколько мы цифрово-суверенны и устойчивы?». Ведомственные и региональные программы трансформации должны проходить аудит на предмет использования критических иностранных технологий, а показатели должны быть пересмотрены в сторону оценки доли отечественного стека, глубины локализации и способности функционировать в условиях искусственной изоляции. Только такая, переосмысленная в контексте новых угроз, система мониторинга может стать реальным инструментом для стратегического управления и принятия взвешенных регуляторных решений, обеспечивающих не просто развитие, а технологическую безопасность и устойчивость цифровой экосистемы России [17].

Системный подход к использованию административных данных требует фундаментального пересмотра его целевых показателей. Безусловно, ведомственные данные являются ценным ресурсом. Однако сегодня их анализ должен быть направлен не столько на оценку эффективности мер поддержки цифровизации в её классическом понимании, сколько на проведение тотального аудита технологической зависимости и устойчивости. Такой комплекс инструментов, как ГИС, платформы, маркетплейсы, из предмета гордости должен превратиться в объект жёсткого стресс-тестирования. Созданная многоуровневая система управления, работающая в реальном времени, является не достижением, а критической инфраструктурой, которая должна быть защищена от внешних воздействий. В этой связи санкции являются не фактором, который может подорвать реализацию проектов, а суровой реальностью, которая должна стать основным сценарием для стратегического планирования.

Адаптивность и реактивность управления должны измеряться не скоростью реакции на рыночные тренды, а способностью в сжатые сроки осуществлять замещение критических иностранных технологий и перестраивать архитектуру цифровых систем в условиях их искусственной изоляции. Разработка интеллектуальных сервисов теперь вторична по отношению к созданию базовых, но суверенных и надёжных цифровых контуров, обеспечивающих непрерывность функционирования ключевых отраслей.

Разработанный на уровне государственной власти инструмент оценки цифровой зрелости государственных и муниципальных услуг, реализованный в формате матричной системы мониторинга, представляет собой методологический каркас для измерения прогресса в достижении национальных целей развития до 2030 года[1]. Однако в текущих геоэкономических условиях данный инструментарий требует методологического переосмысления, от оценки формальных показателей автоматизации к измерению коэффициента технологического суверенитета, учитывающего глубину локализации, импортонезависимость и киберустойчивость цифровой инфраструктуры.

Целесообразно разработать и внедрить принципиально новую метрику, которая бы использовала коэффициент цифрового суверенитета, оценивающую долю отечественных технологий, глубину локализации, наличие резервных контуров управления и уязвимость к кибератакам. Балльная оценка от 0 до 3 должна показывать не прогресс в автоматизации, а уровень защищённости от внешних дестабилизирующих воздействий.

Представленные в таблице 1 (составлена на основе[2]) критерии оценки, будучи системными для докризисного периода, в текущих условиях геополитической нестабильности и санкционного давления нуждаются в принципиальном методологическом пересмотре.

[1] Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/matritsa-otsenki-tsifrovoj-zrelosti.pdf?utm_referrer=https%3a%2f%2fya.ru%2f.
[2] Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить. URL: https://strategy.cdto.ranepa.ru/?ysclid=lxw6nwof3k73751474.

Их ключевым недостатком является ориентация на измерение «цифровой зрелости» как степени оптимизации процессов, а не как способности к технологическому суверенитету и устойчивому функционированию в режиме изоляции.

Таблица 1 – Критерии оценки цифровой зрелости
Table 1 – Criteria for assessing digital maturity

Критерии оценки	Содержание
Цифровая культура	Организацией движет особая внутренняя культура, фундаментом которой служат непрерывные улучшения и внедрение инноваций. Это создаёт особую атмосферу, где каждый сотрудник чувствует себя вовлечённым, где целенаправленно поощряется генерация творческих идей и, что ключевое, их последующая практическая реализация. Такой подход напрямую связан с эффективным управлением изменениями, которое проявляется в готовности и способности всей компании гибко адаптироваться к новым внешним условиям, своевременно и грамотно внедряя необходимые преобразования во всех сферах своей деятельности
Кадры	В системе оценки цифровой зрелости предполагает наличие у сотрудников компетенций, соответствующих современной цифровой среде, при этом ключевым требованием к государственным служащим выступает владение специализированными знаниями и практическими навыками, обеспечивающими эффективность функционирования системы государственного управления в условиях ускоряющейся технологической трансформации
Процессы	Интегрирует процессное управление как структурированный подход к организации деятельности, оптимизацию операций через специализированные методики, принципы бережливого производства для минимизации потерь, дизайн-мышление для инновационной реорганизации, системный мониторинг для выявления точек роста и периодическое обновление для поддержания актуальности организационных механизмов в условиях цифровой трансформации
Модели	Реализация циклического процесса регулярного пересмотра и адаптации моделей для поддержания их актуальности, верификации достоверности и надёжности методологического аппарата, а также оперативной интеграции актуализированных моделей в ежедневные операционные процессы для обеспечения соответствия управления динамике цифровой трансформации
Цифровые продукты	Предполагает системную оценку эффективности цифровых решений через анализ их функционального состояния и пользовательского взаимодействия, где ключевым показателем зрелости выступает способность продукта решать конкретные проблемы пользователей и создавать измеримую потребительскую ценность в условиях цифровой трансформации
Данные	Предполагает реализацию трёх взаимосвязанных требований: обеспечение оперативного доступа к информации, гарантирующего своевременное получение релевантных данных; создание надёжной системы защиты от несанкционированного доступа и внешних угроз; поддержание актуальности и достоверности данных как основы для эффективного принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации
Инфраструктура и инструменты	Обеспечение доступности современных технологических решений и кросс-платформенной функциональности, гарантирующей бесперебойную работу цифровых сервисов на различных устройствах и операционных средах в условиях трансформации экономики

Объективность подхода сегодня должна определяться не детализацией баллов, а его способностью оценить коэффициент антихрупкости цифровой инфраструктуры. Каждый блок, будь то управленческий, технический, культурный, целесообразно дополнить критически важными показателями, такими как: доля использования отечественного программного обеспечения и аппаратных платформ, наличие отработанных планов миграции с иностранных решений, устойчивость к целевым кибератакам и степень импортозамещения в критических цепочках создания стоимости.

Представленный диагностический подход формирует комплексную систему управления развитием региональной цифровой экосистемы, интегрирующую оценку текущего состояния с разработкой перспективных стратегий повышения эффективности и устойчивости. Применяемая балльная шкала 0-3 создаёт методологический базис

для количественно-качественного анализа, обеспечивая обоснованность планов цифровой трансформации. Ключевой задачей цифрового государства является трансформация системы госуправления через расширение участия субъектов в формировании политики и оптимизацию их взаимодействия с органами власти для достижения прозрачности и эффективности управления [18].

Инфраструктура электронного правительства РФ характеризуется тремя системообразующими элементами: интегрированной системой межведомственного электронного взаимодействия, унифицированными платформами предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме, а также централизованной системой идентификации и аутентификации. Данная архитектура обеспечивает стандартизацию и оптимизацию административных процессов при взаимодействии граждан и бизнеса с государственными органами, формируя технологический базис для повышения эффективности государственного управления (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика инфраструктуры электронного правительства РФ
Table 2 – Characteristics of the e-government infrastructure of the Russian Federation

Подсистема	Назначение инфраструктуры
Платформенные сервисы электронного доступа к государственным и муниципальным услугам	Стратегия развития цифровых каналов доступа к публичным услугам регламентирует упрощение интеракции граждан и бизнеса с государственными сервисами через экосистему платформ, включая Единый портал Госуслуг, региональные интернет-ресурсы и мобильные приложения органов власти, что соответствует приоритетам национального проекта «Цифровая экономика» по созданию сквозной цифровой среды взаимодействия общества и государства
Национальная система доверенной идентификации	Данный инфраструктурный элемент обеспечивает реализацию единого стандарта доверенной идентификации личности при доступе к цифровым сервисам государства и муниципалитетов, позволяя использовать универсальный идентификатор для стандартизации и упрощения процедур аутентификации в контексте построения в РФ сквозной биометрической платформы и выполнения задач национального проекта «Цифровая экономика»
Национальная система электронного межведомственного документооборота	Данная система обеспечивает оперативный электронный обмен нормативно-правовой информацией между ведомствами, повышая скоординированность действий органов власти и ускоряя процедуры принятия управленческих решений в контексте реализации Национальной цели по цифровой трансформации государственного управления
Национальная платформа фискальных операций публично-правовых образований	Данный компонент обеспечивает оперативное предоставление физическим и юридическим лицам актуальной фискальной информации об обязательствах перед бюджетами бюджетной системы РФ, осуществляя учёт платежей и начислений в рамках цифровизации государственных и муниципальных услуг, что соответствует задачам национального проекта «Цифровая экономика» по созданию прозрачной и эффективной системы публичных финансов
Единый классификатор государственных и муниципальных услуг и функций	Данный реестр выполняет критически важную функцию долгосрочного архивирования и систематического актуализирования метаданных о полном спектре публичных услуг, формируя устойчивую инфраструктуру гарантированного доступа граждан и бизнеса к верифицированной и транспарентной информации в контексте реализации Национальной цели по цифровой трансформации государственного управления

Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг выполняет функцию ключевой платформы агрегации и аналитики данных о качестве услуг, предоставляя верифицированную информацию для совершенствования сервисов. В Российской Федерации сформирована многоуровневая архитектура управления региональной цифровизацией, интегрирующая институциональные (соглашения о реализации проектов, координационный совет), аналитические (национальный индекс развития цифровой экономики) и методические (банк лучших практик, Концепция цифрового развития до 2024 года) компоненты. Данная система обеспечивает координацию цифровой трансформации субъектов РФ в рамках единого общегосударственного подхода.

Стратегический форсайт утверждается как перспективный инструмент управления цифровыми экосистемами, комбинируя методы сценарного моделирования, экстраполяции и доказательной экспертизы, что формирует новую парадигму прогнозирования на основе модели тройной спирали при сетевой кооперации образования, государства и бизнеса в контексте реализации национальных целей цифровой трансформации [19].

Платформенные решения, являющиеся ключевым стратегическим инструментом развития региональной цифровой экосистемы, используются как органами власти, так и субъектами реального сектора. Платформы цифрового внедрения, интегрируемые в корпоративные системы, создают интерактивные руководства для адаптации пользователей. Цифровые рабочие места (на примере eXo Platform) обеспечивают безопасное взаимодействие распределённых команд, управление знаниями и системы мотивации [20]. Инструменты коллаборации (Slack, Microsoft Teams, Miro) оптимизируют коммуникации, а облачные CRM-системы трансформируют клиентоориентированные бизнес-процессы, формируя технологический базис для реализации национального проекта [21].

На основе проведённого исследования систематизированы основы архитектуры стратегического управления региональной цифровой экосистемой, представленные на рисунке 1.

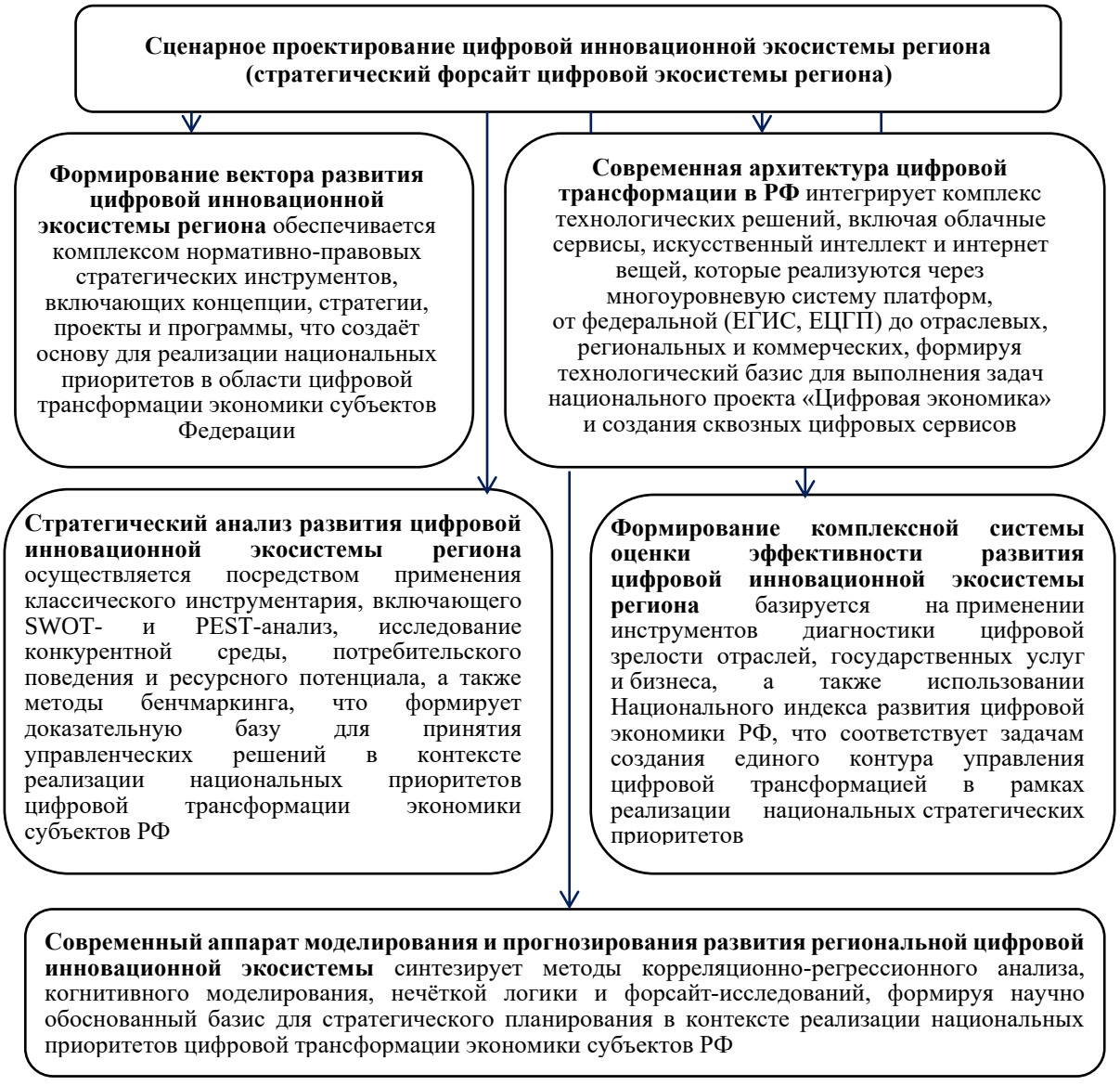


Рисунок 1 – Архитектура стратегического управления региональной цифровой экосистемой
Figure 1 – Architecture of strategic management of the regional digital ecosystem

Представленная архитектура стратегического управления региональной цифровой экосистемой обладает необходимой масштабируемостью для адаптации к вызовам санкционного давления. Существующая модель требует дополнения модулями оперативного мониторинга технологических разрывов и системы предиктивной аналитики импортозависимости. В условиях перманентной геополитической нестабильности дальнейшие исследования целесообразно сфокусировать на разработке механизмов антихрупкого управления, обеспечивающих не просто адаптацию, а опережающее развитие критических цифровых компетенций региона. В рамках дальнейшего исследования целесообразно акцентировать внимание на методологии стресс-тестирования элементов экосистемы на устойчивость к целенаправленным внешним воздействиям.

Выводы

Основной вектор исследований в данной области смещается с описания универсальных инструментов на проектирование специализированного в рамках геополитического кризиса управленческого аппарата. Его задача не просто адаптация к изменениям, а активное формирование новой, более устойчивой и технологически независимой конфигурации региональной цифровой экосистемы, что позволит трансформировать внешние угрозы в импульс для внутренней консолидации и развития.

Это требует пересмотра существующей системы управления и всего инструментария цифровой трансформации в рамках парадигмы, ориентированной на технологическую оборону и экономическую устойчивость. Данный этап является необходимым условием для оценки их действительной эффективности и конкурентоспособности.

В рамках настоящего исследования разработан методический базис инструментария стратегического управления развитием цифровой инновационной экосистемы региона, который в дальнейшем позволит на его основе осуществить демонстрационный расчёт предлагаемой метрики, выполнить анализ динамических показателей, спрогнозировать тренды и обосновывать управленческие решения для реализации государственных приоритетов в области цифровой трансформации экономики. Предложенная авторская классификация инструментов синтезирует позиции международной научной дискуссии с действующими государственными программами и инфраструктурными решениями РФ, создавая основу для их эффективного применения в долгосрочном развитии региональных экосистем и выполнении задач национального проекта «Цифровая экономика».

Список источников / References

1. Гарифуллин Ф. Х. Использование оценки инновационного развития региона при формировании инновационной политики региона // Экономика и управление. 2013. № 3(113). С. 105-110. [Garifullin, F. H. (2013). The use of assessment of innovative development of the region in the formation of innovation policy of the region. *Economics and management*, *3*(113), 105–110. (In Russian)] EDN: QCDJYZ.

2. Гончаров А. Ю., Поляков А. В., Сироткина Н. В. Прогноз размещения и сбалансированного развития научно-образовательной сферы региона // Проблемы и перспективы современной экономики; Воронежский государственный университет экономический факультет кафедра экономики и управления организациями. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2014. С. 284-302. [Goncharov, A. Yu., Polyakov, A. V., & Sirotkina, N. V. (2014). *Forecast of the location and balanced development of the scientific and educational sphere of the region*. Problems and prospects of modern economics; Voronezh State University Faculty of Economics Department of Economics and Management of Organizations. Voronezh: Scientific Book Publishing and Printing Center, 284–302. (In Russian)] EDN: TTAPVP.

3. Бабурин В. Л., Земцов С. П. Инновационный потенциал регионов России. Москва: ИД Университетская книга, 2017. 358 с. [Baburin, V. L., & Zemtsov, S. P. (2017). *The innovative potential of the regions of Russia*. Moscow: Publishing House University Book, 358 p. (In Russian)] ISBN 978-5-91304-721-2. EDN: YNNHIY.

4. Кузьменко Н. И. Инновационная активность организаций как основа формирования инновационной экономики в регионах РФ // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. Т. 79, № 3(73). С. 286-293. [Kuzmenko, N. I. (2017). Innovative activity of organizations as a basis for the formation of an innovative economy in the regions of the Russian Federation. *Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies*,

79(3-73), 286–293. (In Russian)] https://doi.org/10.20914/2310-1202-2017-3-286-293.

5. Ильинова О. В., Кривошлыков В. С., Гальченко С. А. Инновационные прорывы, или торможение социально-экономического развития территории: интерпретация глобального и регионального инновационного индекса // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 10. С. 3895-3908. [Ilinova, O. V., Krivoshlykov, V. S., & Galchenko, S. A. (2023). Innovative breakthroughs, or the slowdown in socio-economic development of the territory: interpretation of the global and regional innovation index. *Economics, entrepreneurship and law*, *13*(10), 3895–3908. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.13.10.119327.

6. Боярская З. А., Кривошлыков В. С. Управление экономической эффективностью инновационной деятельности организации // Научный альманах Центрального Черноземья. 2020. № 2. С. 3-10. [Boyarskaya, Z. A., & Krivoshlykov, V. S. (2020). Managing the economic efficiency of an organization's innovation activities. *Scientific Almanac of the Central Chernozem region*, *2*, 3–10. (In Russian)] EDN: DKZSVH.

7. Бабичев А. О. Ключевые факторы развития цифровой инновационной экосистемы экономики региона // Экономические науки. 2024. № 235. С. 27-30. [Babichev, A. O. (2024). Key factors in the development of the digital innovation ecosystem of the region's economy. *Economic sciences*, *235*, 27–30. (In Russian)] https://doi.org/10.14451/1.235.27.

8. Нигматуллин Ш. И. Analysis of innovative development of Russian regions // Audit and Financical Analysis. 2020. No. 5. P. 144-147. [Nigmatullin, Sh. I. (2020). Analysis of innovative development of Russian regions. *Audit and Financial Analysis*, *5*, 144–147. (In Russian)] https://doi.org/10.38097/afa.2020.69.72.020.

9. Ершова И. Г., Мищинская В. О., Гусельникова Л. Н. Управление инновационной политикой региона в условиях технологической трансформации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 2. С. 10-23. [Yershova, I. G., Mishchinskaya, V. O., & Guselnikova, L. N. (2025). Managing the innovation policy of the region in the context of technological transformation. *Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management*, *15*(2), 10–23. (In Russian)] https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-2-10-23.

10. Якимова В. А. Прогнозирование региональных точек роста цифровых экосистем // Российский экономический журнал. 2025. № 1. С. 72-92. [Yakimova, V. A. (2025). Forecasting regional growth points of digital ecosystems. *Russian Economic Journal*, *1*, 72–92. (In Russian)] https://doi.org/10.52210/0130-9757_2025_1_72. EDN: SEIDRZ.

11. Якимова В. А. Стратегии управления региональными экосистемами в условиях цифровой среды // Вестник НГУЭУ. 2024. № 3. С. 59-78. [Yakimova, V. A. (2024). Strategies for managing regional ecosystems in a digital environment. *Bulletin of the NSUEU*, *3*, 59–78. (In Russian)] https://doi.org/10.34020/2073-6495-2024-3-059-078. EDN: AGTNKQ.

12. Абрамов В. И. Создание региональных бизнес-экосистем на основе цифровых профилей клиентов и омниканальных коммуникаций // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 5. С. 1521-1540. [Abramov, V. I. (2023). Creation of regional business ecosystems based on digital customer profiles and omnichannel communications. *Economics, entrepreneurship and law*, *13*(5), 1521–1540. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.13.5.117670. EDN: JATJMX.

13. Colin, N., Verdier, H. (2015). L'âge de la multitude: Entreprendre et gouverner après la révolution numérique. France: Armand Colin, 213 p. [Colin, N., & Verdier, H. (2015). *The age of the multitude: Entrepreneurship and governance after the digital revolution*. France: Armand Colin, 213 p. (In French)] https://doi.org/10.3917/geco.110.0070.

14. Панина О. В. Перспективные направления формирования цифровых экосистем в различных сферах жизнедеятельности субъектов РФ // Вопросы российского и международного права. 2024. Т. 14, № 1-1. С. 366-375. [Panina, O. V. (2024). Promising areas of formation of digital ecosystems in various spheres of life of the subjects of the Russian Federation. *Issues of Russian and International Law*, *14*(1-1), 366–375. (In Russian)] https://doi.org/10.34670/AR.2024.62.71.042. EDN: CACPKS.

15. Бабичев А. О. Экономико-математическая модель развития цифровой экосистемы экономики региона (на примере Курской области) // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 6. С. 267-276. [Babichev, A. O. (2023). An economic and mathematical model of the development of the digital ecosystem of the region's economy (on the example of the Kursk region). *Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management*, *3*(6), 267–276. (In Russian)] https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-267-276.

16. Абрамов В. И. Цифровые бизнес-экосистемы как перспективная форма развития

региональной экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 10. С. 5523–5542. [Abramov, V. I. (2024). Digital business ecosystems as a promising form of regional economic development. *Economics, Entrepreneurship and Law*, *14*(10), 5523–5542. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.14.10.121823. EDN: TELLXQ.

17. Бессонова Е. А., Келеш Ю. В., Бабичев А. О. Нивелирование рисков цифровых региональных экосистем // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11, № 2. С. 85-97. [Bessonova, E. A., Kelesh, Yu. V., & Babichev, A. O. (2021). Risk mitigation of digital regional ecosystems. *Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management*, *11*(2), 85–97. (In Russian)] EDN: QBRIZC.

18. Попков А. К. Цифровая трансформация экономической деятельности. Модели и инструменты цифровой трансформации // Human Progress. 2025. Том 11, вып. 4. С. 8. [Popkov, A. K. (2025). Digital transformation of economic activity. Models and tools of digital transformation. *Human Progress*, *11*(4), 8. (In Russian)] https://doi.org/10.46320/2073-4506-2025-4a-7.

19. Богачёв А. И. Методологические основы комплексной оценки инновационного развития региональной экономики // Вестник НГИЭИ. 2020. № 4(107). С. 84-95. [Bogachev, A. I. (2020). Methodological foundations of a comprehensive assessment of the innovative development of the regional economy. *Bulletin of the Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics*, *4*(107), 84–95. (In Russian)] EDN: SBJEKX.

20. Холодова М. А. Архитектура стратегического планирования развития аграрного сектора // Аграрный вестник Урала. 2022. № 10(225). С. 91-102. [Kholodova, M. A. (2022). Architecture of strategic planning for the development of the agricultural sector. *Agrarian Bulletin of the Urals*, *10*(225), 91–102. (In Russian)] https://doi.org/10.32417/1997-4868-2022-225-10-91-102.

21. Ершова И. Г., Гусельникова Л. Н., Воронова М. В. Оценка динамики инновационной активности в банковской отрасли // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6(50). С. 544-549. [Yershova, I. G., Guselnikova, L. N., & Voronova, M. V. (2023). Assessment of the dynamics of innovation activity in the banking industry. *Natural Sciences and Humanities Research*, *6*(50), 544–549. (In Russian)] EDN: OAZDSV.

Информация об авторах
Е. А. Бессонова – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики управления и аудита, SPIN-код: 6453-0328, AuthorID: 153718;
А. О. Бабичев – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики, управления и аудита, SPIN-код: 1410-0133, AuthorID: 1178246;
Н. В. Жахов – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, управления и аудита, SPIN-код: 4450-1653, AuthorID: 799087.

Information about the authors
E. A. Bessonova – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics of Management and Audit, SPIN-code: 6453-0328, AuthorID: 153718;
A. O. Babichev – Candidate of Economics, Lecturer at the Department of Economics, Management and Audit, SPIN-code: 1410-0133, AuthorID: 1178246;
N. V. Zhakhov – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Management and Audit, SPIN-code: 4450-1653, AuthorID: 799087.

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 22.11.2025; одобрена после рецензирования 23.01.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 22.11.2025; approved after reviewing 23.01.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 187-198.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):187-198.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.1:65.012.2
JEL: R58, J24, O43
EDN: OKVOPC

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Дмитрий Валериевич Василенко
Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия,
dima_vasilenko@list.ru, https://orcid.org/0009-0006-4131-2264

Аннотация. **Проблема.** В статье рассматриваются особенности применения методических основ построения организационно-экономического механизма управления социальным потенциалом для обеспечения устойчивого развития территории. Основная идея статьи – показать применимость в текущих условиях существующих методических подходов к созданию эффективного организационно-экономического механизма, направленного на мобилизацию, развитие и рациональное использование наличного социального потенциала территории как ключевого фактора достижения её устойчивого развития. **Методология.** Исследование основано на сравнительно-историческом, политико-административном и институциональном подходах. Методы включает сравнительный анализ, системный анализ, а также концептуализацию ряда положений относительно инновационного развития системы образования в Российской Федерации. **Результаты исследования.** В статье показано, что с помощью теоретико-методологических основ оценивания может быть формализован алгоритм построения и реализации оптимальной для Российской Федерации модели формирования социального потенциала устойчивого развития территории, соблюдение положений которой позволит согласовать цели по трём уровням управления (государственном, региональном, местном) в контексте обеспечения устойчивого развития и подготовить в соответствии с ними другие целевые программы развития отдельных (приоритетных) видов экономической деятельности во взаимосвязи с национальными экономическими интересами. Следовательно, развитие первичного, вторичного либо третичного секторов экономики будет не изолированным процессом, а обусловленным и поддерживаемым состоянием социального потенциала, что обеспечивает его устойчивость и соответствие общим национальным интересам. Сформированный в рамках данного алгоритма организационно-экономический механизм решения проблем управления социальным потенциалом устойчивого развития территории, являясь одним из ключевых элементов системы управления и системообразующим средством реализации целевых функционалов, будет способствовать практическому внедрению оптимальной для Российской Федерации модели формирования социально-экономического потенциала устойчивого развития территории. **Практическое применение.** Практическая значимость работы лежит в плоскости существующей необходимости в использовании предложенных методических основ органами государственной власти, местного самоуправления для повышения качества стратегического планирования и обеспечения долгосрочной сбалансированности социально-экономических процессов на территориальном (государственном, региональном и местном) уровне. Сбалансированность достигается благодаря обеспечению интеграции всех уровней управления (государственного, регионального, местного) вокруг единых целей устойчивого развития с использованием социального потенциала как ресурса.

Ключевые слова: развитие, потенциал, управление, территория, устойчивое развитие, социальный потенциал, механизм

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. Методические основы построения организационно-экономического механизма управления социальным потенциалом устойчивого развития территории // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 187-198. EDN: OKVOPC.

© Василенко Д.В., 2026

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

Original article

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR CONSTRUCTING AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGING THE SOCIAL POTENTIAL OF SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT

Dmitry V. Vasilenko
Donetsk Branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia,
dima_vasilenko@list.ru, https://orcid.org/0009-0006-4131-2264

Abstract. **Problem.** This article examines the peculiarities of applying methodological foundations for constructing an organizational and economic mechanism for managing social potential to ensure sustainable territorial development. The main idea of the article is to demonstrate the applicability of existing methodological approaches in current conditions to create an effective organizational and economic mechanism aimed at mobilizing, developing, and rationally utilizing the available social potential of a territory as a key factor in achieving its sustainable development. **Methodology.** The research is based on comparative-historical, political-administrative, and institutional approaches. The methods include comparative analysis, system analysis, as well as the conceptualization of several provisions regarding the innovative development of the education system in the Russian Federation. **Research Results.** The article demonstrates that, using theoretical and methodological foundations of assessment, an algorithm can be formalized for constructing and implementing a model for the formation of social potential for sustainable territorial development that is optimal for the Russian Federation. Adherence to the provisions of this model will allow for the alignment of goals across three levels of governance (state, regional, local) in the context of ensuring sustainable development, and for the preparation of other targeted development programs for specific (priority) types of economic activity in conjunction with national economic interests. Consequently, the development of primary, secondary, or tertiary economic sectors will not be an isolated process, but rather one conditioned and supported by the state of social potential, which ensures its sustainability and alignment with overall national interests. The organizational and economic mechanism for solving problems of managing the social potential of sustainable territorial development, formed within the framework of this algorithm, being one of the key elements of the management system and a system-forming means for realizing target functionalities, will contribute to the practical implementation of the optimal model for the Russian Federation for forming the socio-economic potential of sustainable territorial development. **Practical Application.** The practical significance of the work lies in the existing need for state authorities and local self-government bodies to utilize the proposed methodological foundations to improve the quality of strategic planning and ensure the long-term balance of socio-economic processes at the territorial (state, regional, and local) level. This balance is achieved by ensuring the integration of all levels of governance (state, regional, local) around common sustainable development goals, using social potential as a resource.

Keywords: development, potential, management, territory, sustainable development, social potential, mechanism

Funding: the research was carried out as part of the fundamental scientific research work "Justification of Strategic Priorities for Territorial Development of the Donetsk People's Republic", R&D registration number 124051300026-6.

For citation: Vasilenko, D. V. (2026). Methodological foundations for constructing an organizational and economic mechanism of managing the social potential of sustainable territorial development. *Scientific Journal "Manager", 1*(115), 187–198. (In Russian). EDN: OKVOPC.

© Vasilenko, D.V., 2026

Введение

Текущий этап развития национальной экономики характеризуется наличием критической проблемы, связанной с усилением технологического отставания и риска потери экономической сбалансированности. Важно отметить, что единственным способом преодоления появляющихся угроз и обеспечения долгосрочной (стратегической) устойчивости является активное, динамичное и непрерывное управление социальным потенциалом территории. Данный тип управления должен осуществляться посредством постоянной адаптации (корректировки) организационно-экономических средств, используемых для развития человеческого капитала и повышения инновационной активности населения и социально-экономических систем.

Именно новое понимание того, что и как должно управлять системой (определение системообразующего регулятора), станет фундаментом для создания комплексной модели управления, которая обеспечит проведение эффективной оценки представленного нового организационно-экономического механизма, применение которого направлено на решение задачи по управлению социальным потенциалом, и всё это будет рассматриваться на фоне стратегического курса государства на интеграцию.

Всё дальнейшее исследование строится на признании того, что устойчивое развитие территории может быть достигнуто только благодаря взаимодействию всех участников (субъектов), что требует создания единого аналитического поля для их взаимосвязанных целей.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в систематизации методических подходов к созданию эффективного организационно-экономического механизма, направленного на мобилизацию, развитие и рациональное использование наличного социального потенциала территории как ключевого фактора достижения её устойчивого развития.

Для достижения заявленной цели были решены следующие задачи:

определена сущность социального потенциала территории;

обеспечено понимание ключевых понятий в рамках проводимого исследования;

сформулирована роль управления социальным потенциалом территории в системе институциональных отношений внутри конкретной территории;

выделены ключевые элементы организационно-экономического механизма решения проблем управления потенциалом устойчивого развития территории;

определены возможные пути развития организационно-экономического механизма решения проблем управления социальным потенциалом устойчивого развития территории и пр.

Методы исследования

При проведении исследования применялись:

метод абстракции – для отвлечения от всего второстепенного, несущественного, частного, индивидуального с целью выделения и сосредоточения на особенностях построения организационно-экономического механизма управления социальным потенциалом устойчивого развития территории;

системный анализ – для обеспечения целостности в процессе изучения организационно-экономического механизма управления социальным потенциалом устойчивого развития территории и рассмотрения его роли в системе общественных отношений;

методы анализа и синтеза – для разделения механизма на составляющие элементы и изучения их по отдельности (анализ); для объединения исследованных элементов и разработке механизма, в котором экономические инструменты влияют на организационные структуры, которые, в свою очередь, мобилизуют социальный потенциал для достижения целей устойчивого развития (синтез).

Результаты исследования и их обсуждение

Под социальным потенциалом искомой территории следует понимать совокупность всех существующих и возможных социальных ресурсов, способностей, характеристик и отношений, которые могут быть использованы для достижения заявленных целей развития, повышения качества жизни населения и обеспечения её (территории) устойчивости как в средне-, так и в долгосрочной перспективе. Более простыми словами, социальный потенциал обозначает «запас прочности и возможностей общества, заключённый в людях и их взаимодействии» [1, с. 3540].

Структурно социальный потенциал может быть представлен через призму четырёх взаимосвязанных компонентов: человеческого, институционального, социального и культурного капиталов [2]. Первый компонент – человеческий капитал – совокупность таких параметров, как численность, структура, состояние здоровья и уровень образования населения; уровень трудовой активности и квалификация рабочей силы. Второй компонент – институциональный капитал – совокупность таких параметров, как эффективность и качество работы государственных и муниципальных органов управления; развитость правовой системы и степень доверия к институтам. Третий компонент – социальный капитал – совокупность таких параметров, как уровень доверия, сплочённости и солидарности в обществе; наличие развитых неформальных связей, сетей, общественных организаций и волонтёрских движений. Четвёртый компонент – культурный капитал – совокупность таких параметров, как уровень образования, культурные ценности, традиции и этические нормы, могут способствовать развитию или препятствовать ему [3].

Таким образом, социальный потенциал – это не столько совокупность наличных характеристик искомой территории, сколько способность к действию, то есть возможность мобилизовать наличные ресурсы для решения текущих проблем, внедрения инноваций и адаптации к внешним изменениям. Обладание возможностью управлять им – способность управлять возможностями общества.

Организационно-экономический механизм может быть представлен в качестве совокупности взаимосвязанных инструментов, процедур, а также стимулов, которая создаёт благоприятные условия для эффективного управления социальным потенциалом [4].

Особенности его функционирования лежат в плоскости двух аспектов: организационного и экономического.

Первый заключается в создании различных структур управления (центров развития, комитетов, советов и пр.), осуществлении координации действий всех заинтересованных сторон (государства, местного самоуправления, бизнеса, местных сообществ и пр.), разработке процедур взаимодействия и принятия решений [5].

Второй – в создании предпосылок для финансового и нефинансового стимулирования, а также разработке механизмов оценок эффективности [6].

Важным условием функционирования организационно-экономического механизма является поддержание его «гибкости» и адаптивности к специфике любой территории вне зависимости от её размеров и условий развития, которые могут быть отличны по ряду параметров [6].

Особенности устойчивого развития лежат в плоскости обеспечения гармонии между экономическими, социальными и экологическими аспектами. При этом важно помнить, что устойчивость – это состояние равновесия, баланса, который может быть обеспечен эффективным управлением именно социальным потенциалом соответствующей территории путём подготовки соответствующей базы – методических основ [7].

Таким образом, можно констатировать, что организационно-экономический механизм управления социальным потенциалом устойчивого развития территории – это не просто сложная, комплексная система, которая состоит из совокупности взаимосвязанных элементов, норм и инструментов, направленная на эффективное использование совокупных человеческих, социальных и культурных ресурсов территории, а целая «дорожная карта», обеспечивающая органам власти и общественным структурам возможность преобразовывать человеческие ресурсы и социальный потенциал искомой территории в конкретный продукт.

Методические основы – это совокупность принципов, подходов и инструментов, лежащая в основе эффективного управления. Они должны быть практико-ориентированными, поскольку решают задачу внедрения и применения на практике разработанных решений.

В качестве вероятной модели «управления социальным потенциалом устойчивого развития территории предлагается общая структура организационно-экономического механизма решения проблем целеориентированного управления потенциалом устойчивого развития РФ» [8, с. 19] в составе из семи подмеханизмов (таблица 1), которая делает возможным формализацию структурно-логической схемы идентификации взаимосвязей и взаимозависимостей между базовыми элементами системы государственного регулирования экономики [9].

Таблица 1 – Структура организационно-экономического механизма решения проблем управления потенциалом устойчивого развития территории
Table 1 – The structure of the organizational and economic mechanism for solving the problems of managing the potential for sustainable development of the territory

<table>
<tr><td colspan="8">Организационно-экономический механизм</td></tr>
<tr><td>Принципы разработки и реализации действия механизма</td><td colspan="2">Специфические функции реализации действий</td><td>Регуляторы и рычаги влияния</td><td colspan="3">Уровни: национальное хозяйство; реальный сектор экономики; виды экономической деятельности</td><td>Ресурсы</td></tr>
<tr><td colspan="4">Подмеханизм-аппарат</td><td colspan="4">Подмеханизм-процесс</td></tr>
<tr><td colspan="8">Элементарные подмеханизмы</td></tr>
<tr><td>Обеспечение экономической безопасности</td><td>Повышение энергоэффективности функционирования экономики</td><td>Надёжность промышленного производства</td><td>Рационализация природопользования</td><td>Оптимизация структурных преобразований</td><td>Прирост инновационной составляющей</td><td colspan="2">Объективизация информационно-методического обеспечения</td></tr>
</table>

Наличие взаимозависимости и комплексности всех элементов (от социального потенциала до промышленности и энергоэффективности) предполагает применение не разрозненных, а единых инструментов. Необходимо создать единый, логически выстроенный, многоступенчатый и тесно интегрированный методологический аппарат, который обеспечит построение и анализ предложенной модели.

«Учитывая это, необходимо систематизировать совокупность методических подходов, которыми следует пользоваться на каждом этапе решения проблем управления социальным потенциалом устойчивого развития территории» [10, с. 42].

Наиболее приемлемая для РФ модель должна быть направлена на формирование социального потенциала устойчивого развития территории и управление им. Для этого необходимо использовать многоуровневый и междисциплинарный набор методов/инструментов.

Учитывая, что модель должна быть комплексной (макроэкономической, затрагивать социальный потенциал, быть оптимальной и соответствовать замкнутой системе решения задач), инструментарий может быть разделён на три ключевых блока: концептуализация и оценка, моделирование и оптимизация, реализация и корректировка [11-15].

Блок «концептуализация и оценка» направлен на формирование теоретической базы и проведение количественной оценки исходного социального потенциала территории. В нём систематизированы такие методы/инструменты, как:

системный анализ и синтез, которые в своей совокупности определяют структуру социального потенциала территории, а также обеспечивают построение концептуальной (начальной) схемы механизма управления;

квалиметрический анализ, направленный на разработку системы индикаторов, необходимых для расчёта сводного показателя социального потенциала территории;

бенчмаркинг, обеспечивающий сравнение текущих показателей РФ с общемировыми для определения отставания и постановки целевых макроэкономических ориентиров;

корреляционный анализ, направленный на выявление количественной зависимости между инвестициями в социальную сферу и ростом ключевых показателей устойчивого развития территории;

метод Дельфи, позволяющий привлекать экспертов для проверки предлагаемых организационных решений и целевых ориентиров модели.

Блок «моделирование и оптимизация» максимальное внимание уделяет математическому и логическому построению самой модели, обеспечивающему её оптимальность. В нём систематизированы такие методы/инструменты, как:

эконометрическое моделирование, применение которого необходимо для построения модели, описывающей, как изменения в бюджетных расходах влияют на накопление совокупного капитала и последующий экономический рост;

линейное/нелинейное программирование, позволяющее определять оптимальное распределение ограниченных федеральных и региональных ресурсов между различными направлениями для максимизации интегрального показателя устойчивости;

методы декомпозиции и рекурсии, которые лежат в основе построения «замкнутого» организационно-экономического механизма, в котором каждый элемент логически вытекает из предыдущего этапа;

имитационное моделирование, т. е. проведение тестирования устойчивости модели при различных внешних потрясениях, в условиях острой необходимости в обеспечении сбалансированности РФ;

сравнительный анализ политик, который заключается во включении в модель учёта внешних интеграционных обязательств и трансфертов.

Блок «реализация и корректировка» обеспечивает выполнение требования о проведении постоянной корректировки и логистической направленности модели. В нём систематизированы такие методы/инструменты, как:

метод «дорожных карт», суть которого заключается в поэтапном введении элементов механизма в действие с чётким указанием последовательности, ответственных лиц и ожидаемых результатов;

система поддержки принятия решений, лежащая в основе создания информационных систем для постоянного сбора данных по ключевым показателям социального потенциала территории и автоматического оповещения о необходимости корректировки регуляторов;

адаптивное управление, в основе которого лежит использование результатов мониторинга для регулярного внесения корректировок в модель в соответствии с текущими условиями функционирования.

Таким образом, разработка оптимальной модели, которая отвечает заявленным условиям (замкнутость, необходимость интеграции социальных и экономических аспектов), базируется на комплексном методологическом синтезе: сочетании строгих количественных методов (квалиметрических и эконометрических) для оптимизации и качественных методов (системный анализ и экспертные оценки) для обоснования организационно-экономического механизма [16].

Возрастающая интенсивность использования природных ресурсов, экономическая нестабильность, увеличение доли устаревших технологий, уменьшение уровня модернизации и обновления основных фондов усиливают риск возникновения техногенных катастроф и требуют усовершенствования организационно-экономического механизма регулирования решения проблем социального потенциала устойчивого развития государства [17; 18]. Отсюда целью функционирования этого механизма является создание и деятельность институциональных структур, которые бы способствовали поддержанию безопасного состояния социально-экономических и «хозяйственных систем, предотвращению угроз, обеспечению социально-экономической стабильности общества. Согласно указанному, можно утверждать, что организационно-экономический механизм должен: функционировать в пределах существующего нормативно-правового поля; обеспечивать надёжную защиту национальных и региональных интересов в сфере гарантирования природно-техногенной и финансовой безопасности; предоставлять возможность для прогнозирования и своевременного предотвращения угроз и неблагоприятных процессов соблюдения безопасности (различной природы); эффективно функционировать как в обычных, так и чрезвычайных ситуациях; определяться чёткой структурой и функциональным разграничением органов власти разного уровня» [19, с. 118]. Однако реализации целевой функции регулирования должно предшествовать развитие системы действенных институтов, которую формируют органы законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти, общественные и другие организации, участвующие в обеспечении природно-техногенной безопасности согласно действующему

законодательству, что, вероятно, позволит осуществить объективизацию паспорта национальной экономической системы по обеспечению социального потенциала устойчивого развития [20]. Учитывая подходы к раскрытию сущности и содержания экономических механизмов использования различных ресурсов, организационно-экономический механизм целесообразно рассматривать как привлечение определённых экономических явлений для получения очевидных и объективных результатов-последствий.

В соответствии с вышеприведенным следует отметить, что основой исследования сущности, структуры и функционирования организационно-экономических механизмов, реализующих своё действие в условиях интеграционного выбора определённого государственного образования, выступают социальные и экономические законы (фундаментальные, общеэкономические и локальные), а также логико-аналитические связи: «причина – следствие», «фактор – изменение», «система – составляющая», «влияние – результат».

Следует указать, что исследование проблематики позволило выделить внешний (на основе входов и выходов организационно-экономических механизмов) и внутренний (на базе раскрытия закономерностей «внутренней структуры социально-экономических явлений, их связей и функций) подходы к анализу организационно-экономических механизмов. В соответствии с этим идентифицированы основные функции организационно-экономических механизмов в социально-экономических системах различных уровней, а именно продуктивную, организационную, прогностическую» [21, с. 1048].

Архитектура организационно-экономического механизма с определённым составом его детерминант хотя и представляет собой совокупность максимально изолированных друг от друга элементарных компонент, однако они взаимодействуют между собой путём рационализации обмена информационным потенциалом и привлечения наиболее информативных каналов и связей, установленных по результатам их деятельности. Их взаимосвязи и взаимодействие выстроены в соответствии с существующими социально-экономическими закономерностями, а именно направлены на активизацию инновационных явлений, которые в своей совокупности и будут обеспечивать синхронизацию событий в рамках национальной экономической системы для генерирования существенного состава качественных признаков к устойчивому развитию государства за счёт:

стимулирования инновационной деятельности по приоритетным объектам;

наращивания технологической способности реального сектора экономики и корректировки трансформационных изменений путём перераспределения по приоритетным объектам социального потенциала устойчивого развития;

полного освоения потенциалов, относящихся к группе потенциалов системно-универсального функционирования с развитием усовершенствованной системы мониторинга и повышения уровня контроля и корректировки по результатам выполнения целевых функций государственными и региональными коррелянтами;

рационализации, оптимизации и целеориентированной корректировки производственно-хозяйственной, технико-технологической, организационно-экономической, инновационной и внешнеэкономической деятельности в соответствии с приоритетами модернизации национального хозяйства в условиях ресурсных ограничений.

Объективными являются следующие утверждения:

во-первых, для каждого элемента организационно-экономического механизма определены обязанности, функции, за выполнение которых он отвечает, как по содержанию используемой технологии, так и по полноте обеспечения [22]. Однако его трансформация будет предусматривать в дальнейшем: уточнение перечня стратегических задач и делегирование отдельных функций другим или вновь созданным подсистемам управления; возникновение новых (критических или положительных) условий, обоснование или рост количества ограничений по реализации стратегии устойчивого развития государства как по срокам её внедрения, так и в объёмах, привлечённых для её реализации совокупных резервов, ресурсов, возможностей;

во-вторых, обоснование и разработка метода измеримости последствий, то есть результата реализации действия организационно-экономического механизма за счёт объективизации потенциальной меры достижения цели [23]. При этом именно чётко налажено использование когнитивно-организационного инструментария реализации

оптимальной для РФ модели, а также восстановление социальной связи в случае возникновения отклонений относительно достижения ориентиров на первой фазе реализации оптимальной для РФ модели формирования социального потенциала устойчивого развития;

в-третьих, структурно-логическая схема дальнейшего развития и реализации действия организационно-экономического механизма будет предусматривать его обязательную инкорпорацию в целевые государственные стратегии и программы, реализуемую путём паспортизации национальной экономической системы.

В контексте приведённых трёх принципиальных позиций дальнейшего развития организационно-экономического механизма управления социальным потенциалом устойчивого развития необходимо сопоставить его архитектуру к функционалам общего механизма формирования стратегии устойчивого развития на основе следующей структурно-логической схемы (рисунок 1).

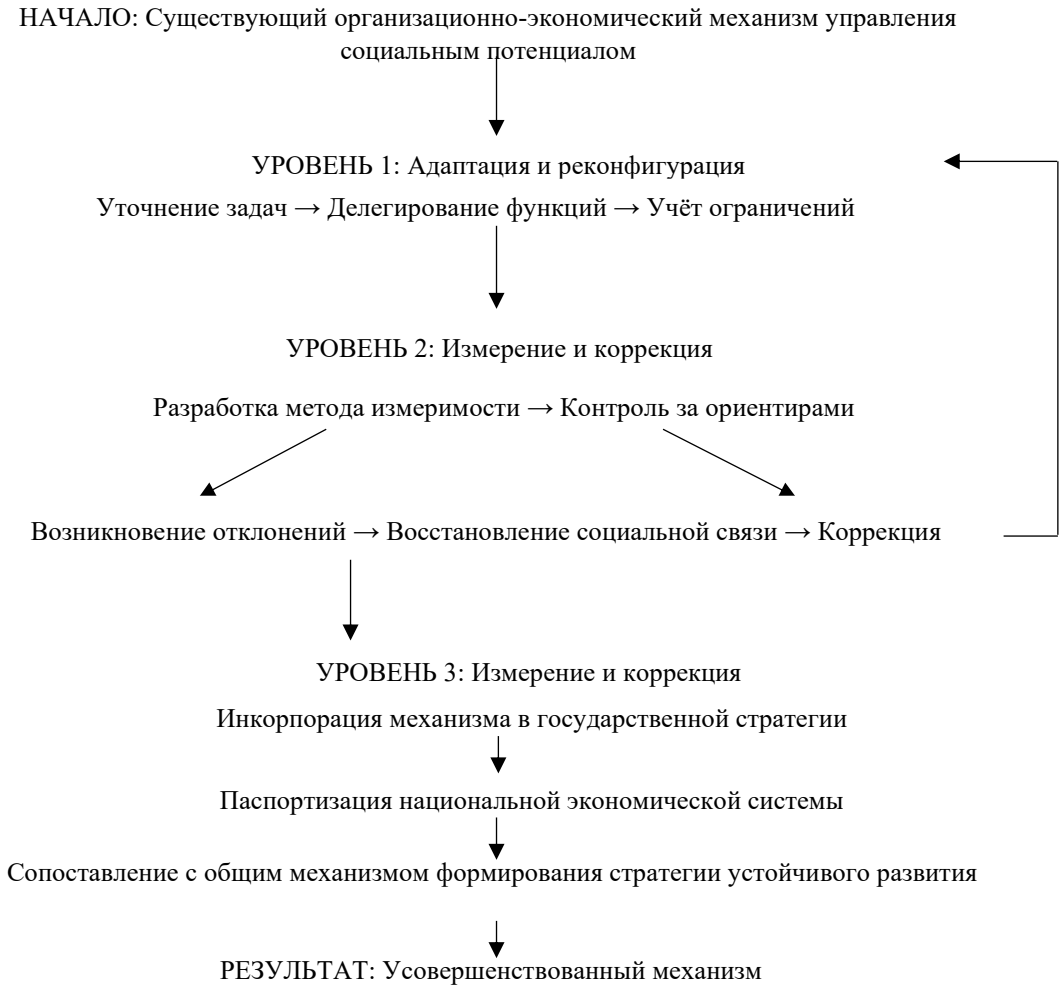


Рисунок 1 – Структурно-логическая схема сопоставления архитектуры социально-экономического механизма управления социальным потенциалом к функционалам общего механизма формирования стратегии устойчивого развития

Figure 1 – A structural and logical scheme for comparing the architecture of the socio-economic mechanism for managing social potential to the functions of the general mechanism for forming a sustainable development strategy

Следовательно, необходимо отметить, что по своему назначению действие организационно-экономического механизма может разграничивать имеющиеся социальные ресурсы по определяющим объектам локализации усилий (фактически, с учётом специфичности функционирования национального хозяйства в случае реализации

интеграционного выбора государства), что, вероятно, существенно усложнит построение матрицы для отбора стратегического инструментария внедрения в практику модели формирования социального потенциала устойчивого развития за счёт трёхуровневой структуризации координатной схемы «условий – ограничений» [24; 25].

Тогда каждая из детерминант организационно-экономического механизма уже не будет считаться представителем отдельного класса однотипных регуляторов, а будет приобретать другие свойства, что, соответственно, потребует применения нового комплекса рычагов влияния, действенность и масштабы которых будут определяться уже результативностью взаимодействия как с внешней, так и внутренней средой функционирования национальной экономической системы, исходя из расчётов и прогнозов.

Целесообразным является наиболее оптимальный выбор технологии (процессного управления) социального потенциала устойчивого развития, которая прежде всего должна базироваться на:

анализе и репрезентации реального состояния национального хозяйства;

поиске наиболее эффективных вариантов обеспечения конкурентоспособности человеческого капитала Российской Федерации;

оценке ёмкости рынка труда и рынка сбыта для отечественных услуг в стране и за её пределами;

обосновании национальных социальных и экономических интересов в контексте реализации интеграционного выбора государства и при разработке протекционистских мер для регенерации воспроизводственных процессов в государстве.

Создание и внедрение в практику хозяйствования функционирования соответствующего типа системы управления социальным потенциалом устойчивого развития территории преследует такие цели, как обеспечение достаточных условий, привлечение имеющихся резервов (социальных, экономических, финансовых, информационных); поиск и полное освоение потенциально-факторных возможностей каждого региона; построение и реализация действия целевых функционалов по формированию адекватного организационно-экономического подмеханизма как главного фактора наращивания конкурентоспособности национальной экономической системы. Данный процесс является стратегически обусловленной задачей.

Согласованное развитие социального потенциала на всех территориальных уровнях (государственном, региональном, местном) гарантирует, что хозяйственная деятельность, осуществляемая на местах, будет соответствовать текущим стратегическим экономическим интересам государства, сводя к минимуму структурные диспропорции и обеспечивая долгосрочную сбалансированность всей государственной экономической системы.

Выводы

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать ряд выводов:

во-первых, организационно-экономический механизм управления социальным потенциалом устойчивого развития территории может быть представлен как сложная, комплексная система, которая состоит из совокупности взаимосвязанных элементов, норм и инструментов, направленная на эффективное использование совокупных человеческих, социальных и культурных ресурсов территории, выполняющая функцию «дорожной карты», обеспечивающей органам власти и общественным структурам возможность преобразовывать человеческие ресурсы и социальный потенциал искомой территории в конкретный продукт;

во-вторых, обеспечение устойчивого развития территории (вне зависимости от её размера) – ключевая цель органов власти на всех уровнях управления (государственном, региональном и местном);

в-третьих, основой исследования структуры и функционирования организационно-экономических механизмов, реализующих своё действие в условиях интеграционного выбора определённого государственного образования, выступают социальные и экономические законы (фундаментальные, общеэкономические и локальные), а также логико-аналитические связи;

в-четвёртых, предложенная структурно-логическая схема сопоставления архитектуры социально-экономического механизма управления социальным потенциалом к функционалам общего механизма формирования стратегии устойчивого развития

показывает, что доработанный механизм непосредственно «завязан» на механизме формирования Стратегии устойчивого развития, что свидетельствует о единстве подходов к определению будущего желаемого состояния любого объекта (территории) на всех уровнях управления;

в-пятых, разработка модели формирования социально-экономического потенциала устойчивого развития территории – это сложная комплексная задача, решение которой лежит в плоскости применения подходов системного анализа, управления человеческим капиталом и стратегического планирования. Данный процесс непосредственно зависит от описания исходных данных (наличных ресурсов), преобразующих процессов и конечных результатов – устойчивого состояния экономики и социума искомой территории.

Список источников / References

1. Смирнов М. Ю. К вопросу о мониторинге социально-экономического развития региона в контексте состояния инновационного климата и институциональной трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 5. С. 3539-3556. [Smirnov, M. Y. (2025). On the issue of monitoring the socio-economic development of the region in the context of the state of the innovation climate and institutional transformation. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *15*(5), 3539–3556. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.5.123004.

2. Купцова И. В., Леонтьева Л. С. Развитие человеческого капитала через призму историко-культурного фактора // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 81. С. 260-271. [Kuptsova, I. V., & Leontieva, L. S. (2020). The development of human capital through the prism of the historical and cultural factor. *Public administration. Electronic bulletin*, *81*, 260–271. (In Russian)] https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10088.

3. Ибрагимов И. У., Наримонов Н. Н. Организационно-экономический механизм // Экономика и социум. 2021. № 12-1(91). С. 1047-1050. [Ibragimov, I. U., & Narimonov, N. N. (2021). Organizational and economic mechanism. *Economics and Society*, *12-1*(91), 1047–1050. (In Russian)] EDN: VMEEZQ.

4. Косинский П. Д., Меркурьев В. В., Мягков Е. В. Организационно-экономический механизм управления Северо-Кузбасской агломерацией // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 1(77). Порядковый номер 6. [Kosinsky, P. D., Merkuryev, V. V., & Myagkov, E. V. (2024). Organizational and economic mechanism of management of the North Kuzbass agglomeration. *Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal*, *1*(77), Article 6. (In Russian)] EDN: FPOUOA.

5. Скреблов Н. И. Организационно-экономический механизм повышения глобальной конкурентоспособности региона // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15, № 6. С. 3739-3758. [Skreblov, N. I. (2025). Organizational and economic mechanism for increasing the regional global competitiveness. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 15*(6), 3739–3758. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123222.

6. Карпенко В. М., Линь Кунь. Организационно-экономический механизм управления экономическим ростом регионов вдоль «Пояса и пути» // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2025. № 3(72). С. 23-31. [Karpenko, V. M., & Lin, Kun. (2025). The Organizational and economic mechanism for managing economic growth in regions along the "Belt and Road" Initiative. *Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences*, *3*(72), 23–31. (In Russian)] https://doi.org/10.52928/2070-1632-2025-72-3-23-31.

7. Бисултанова А. А. Устойчивое развитие: путь к будущему // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 12-2(118). С. 69-72. [Bisultanova, A. A. (2024). Sustainable development: the path to the future. *Economics and Business: theory and practice*, *12-2*(118), 69–72. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-12-2-69-72.

8. Сорокина Н. Ю. Концептуальная модель устойчивого развития региона на основе эффективного управления его социально-экономическим потенциалом // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2014. № 2(68). С. 79-86. [Sorokina, N. Yu. (2014). Conceptual model of sustainable development of the region based on the effective management of its socio-economic potential. *Bulletin of the REA named after G. V. Plekhanov*, *2*(68), 79–86. (In Russian)] EDN: RWDEGR.

9. Дубровин В. О. Анализ понятия «Социальный капитал» // Вестник РУДН. Серия: Политология. 2013. № 4. С. 90-97. [Dubrovin, V. O. (2013). Analysis of the concept of Social capital. *Bulletin of the RUDN University. Series: Political Science*, *4*, 90–97. (In Russian)] EDN: RFUOAX.

10. Василенко Д. В. Методическое обоснование модели формирования социального потенциала устойчивого развития РФ // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IX Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 5-6 июня, 2025 г.). Секция 1. Стратегическое управление социально-экономическими системами / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». Донецк: ДОНАУИГС. 2025. С. 40-44. [Vasilenko, D. V. (2025). Methodological substantiation of the model of formation of the social potential of sustainable development of the Russian Federation. In *Ways to increase the effectiveness of management activities of public authorities in the context of socio-economic development of territories. Section 1. Strategic management of socio-economic systems* (pp. 40–44), Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (June, 5-6, 2025), Donetsk, DONAMPA. Donetsk: DONAMPA. (In Russian)] URL: https://donampa.ru/images/2025/nayka/IXkonf/1.pdf.

11. Широв А. А., Янтовский А. А. Межотраслевая макроэкономическая модель как ядро комплексных прогнозных расчётов // Проблемы прогнозирования. 2014. № 3(144). С. 18-31. [Shirov, A. A., & Yantovsky, A. A. (2014). The intersectoral macroeconomic model as the core of complex predictive calculations. *Forecasting problems*, *3*(144), 18–31. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhotraslevaya-makroekonomicheskaya-model-kak-yadro-kompleksnyh-prognoznyh-raschetov.

12. Михайлова О. В., Батоврина Е. В. Доказательная политика: концептуализация и оценка российского опыта // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 90. С. 143-155. [Mikhailova, O. V., & Batovrina, E. V. (2022). Evidence-based policy: conceptualization and assessment of the Russian experience. *Public administration. Electronic bulletin*, *90*, 143–155. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-90-143-155.

13. Павлова А. Н., Кузнецова О. В. Математическое моделирование и оптимизация технологических процессов // Современные наукоёмкие технологии. Региональное приложение. 2021. № 1(65). С. 78-87. [Pavlova, A. N., & Kuznetsova, O. V. (2021). Mathematical modeling and optimization of technological processes. *Modern science-intensive technologies. Regional application*, *1*(65), 78–87. (In Russian)] https://doi.org/10.6060/snt.20216501.0010.

14. Логинов М. П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация // Проблемы управления. 2017. № 5. С. 2-17. [Loginov, M. P. (2017). Road maps: concept, essence, classification. *Control Sciences*, *5*, 2–17. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnye-karty-ponyatie-suschnost-klassifikatsiya.

15. Жданов А. А., Арсеньев С. В., Половников В. А. Об одной методологии автономного адаптивного управления // Труды ИСП РАН. 2000. № 2. С. 77-99. [Zhdanov, A. A., Arsenyev, S. V., & Polovnikov, V. A. (2000). On one methodology of autonomous adaptive management. *Proceedings of ISP RAS*, *2*, 77–99. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ob-odnoy-metodologii-avtonomnogo-adaptivnogo-upravleniya.

16. Зинина Л. И., Харитонова Ю. С. Формирование системы организационно-экономического обеспечения устойчивого развития территории // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. № 4(349). С. 604-614. [Zinina, L. I., & Kharitonova, Yu. S. (2017). Formation of a system of organizational and economic support for the sustainable development of the territory. *National interests: priorities and security*, *4*(349), 604–614. (In Russian)] https://doi.org/10.24891/ni.13.4.604.

17. Фалеев М. И., Владимиров В. А. Пути снижения влияния аварий и катастроф на реализацию стратегии устойчивого развития государства // Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. 2013. № 2. С. 18-27. [Faleev, M. I., & Vladimirov, V. A. (2013). Ways to reduce the impact of accidents and catastrophes on the implementation of the state's sustainable development strategy. *Civil protection strategy: issues and research*, *2*, 18–27. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/puti-snizheniya-vliyaniya-avariy-i-katastrof-na-realizatsiyu-strategii-ustoychivogo-razvitiya-gosudarstva.

18. Колесов Е. С. Стратегический контроль эффективности инновационного развития коммерческой организации // Аудиторские ведомости. 2024. № 4. С. 218-224. [Kolesov, E. S. (2024). Strategic control of the effectiveness of innovative development of a commercial organization.

Audit reports, *4*, 218–224. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/1727-8058-2024-4-218-224 NIION: 2017-0074-4/24-145.

19. Пичугин Д. В. Альтернативные методы привлечения инвестиций в нынешних реалиях российского бизнеса // Вестник науки и образования. 2018. Т. 2, № 1(37). С. 55-58. [Pichugin, D. V. (2018). Alternative methods of attracting investments in the current realities of Russian business. *Bulletin of Science and Education*, *2*(1-37), 55–58. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/alternativnye-metody-privlecheniya-investitsiy-v-nyneshnih-realiyah-rossiyskogo-biznesa.

20. Ковалева Н. Н. Соотношение государственного регулирования и государственного управления в сфере предпринимательской деятельности // Вестник СГЮА. 2015. № 1(102). С. 25-27. [Kovaleva, N. N. (2015). The correlation of government regulation and of public administration in sphere of enterprise activity. *Bulletin of the SSYuA*, *1*(102), 25–27. (In Russian)] EDN: TIWDCP.

21. Ибрагимов И. У., Наримонов Н. Н. Организационно-экономический механизм // Экономика и социум. 2021. № 12-1(91). С. 1047-1050. [Ibragimov, I. U., & Narimonov, N. N. (2021). Organizational and economic mechanism. *Economics and Society*, *12-1*(91), 1047–1050. (In Russian)] EDN: VMEEZQ.

22. Верещагина Л. С. О содержании организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 2. С. 60-63. [Vereshchagina, L. S. (2011). The organizational and economic mechanism of industrial enterprise management. *Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University*, *2*, 60–63. (In Russian)] EDN: OHWOJD.

23. Хисамова А. И. Оценка организационно-экономического механизма управления предприятием // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2015. № 3(26). С. 92-103. [Khisamova, A. I. (2015). Evaluation of the organizational and economic mechanism of enterprise management. *Perm University Herald. Economy*, *3*(26), 206–217. (In Russian)] EDN: UMKWAP.

24. Елкина О. С., Елкин С. Е. Концепция управления человеческим потенциалом // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2016. № 2(24). С. 196-200. [Elkina, O. S., & Elkin, S. E. (2016). The concept of management of human potential. *The Science of Person: Humanitarian Researches*, *2*(24), 196–200. (In Russian)] https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2016.24.196.

25. Щербинина С. Ю. Совершенствование системы государственного управления в России // Учёные записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2018. № 12. С. 208-211. [Shcherbinina, S. Yu. (2018). Improvement of public administration system in Russia. *Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU*, *12*, 208–211. (In Russian)] EDN: YRMYSL.

Информация об авторе
Д. В. Василенко – доктор экономических наук, доцент, заведующий молодежной лабораторией исследования территориального развития.

Information about the author
D. V. Vasilenko – Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Youth Laboratory for Territorial Development Research.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 09.01.2026; одобрена после рецензирования 16.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 09.01.2026; approved after reviewing 16.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 199-209.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):199-209.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.24
JEL: G14, G18, H12
EDN: JMQUOS

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ

Марина Сергеевна Грязева[1], Светлана Геннадьевна Евтеева[2]
Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия
[1]marinapristupina@rambler.ru, https://orcid.org/0009-0007-8876-8784
[2]evteeva-sg@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-5529-7134

Аннотация. **Проблема.** В контексте реализации стратегии импортозамещения в Российской Федерации остро проявляется проблема недостаточной изученности её комплексного влияния на социально-экономическую динамику регионального развития. Отсутствие всестороннего анализа взаимосвязей между мерами импортозамещения и ключевыми показателями развития регионов, такими как занятость населения, инвестиционная активность, инновационная деятельность и уровень жизни, препятствует формированию объективной картины эффективности государственной политики в данной сфере. Недостаточная теоретическая и эмпирическая база затрудняет выявление наиболее действенных инструментов и механизмов, способных обеспечить устойчивое и сбалансированное социально-экономическое развитие регионов в условиях реализации стратегии импортозамещения. Таким образом, возникает необходимость проведения углублённых исследований, направленных на выявление и количественную оценку влияния политики импортозамещения на различные аспекты социально-экономического развития регионов России, с целью разработки научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию государственной политики в данной области. **Методология.** Методологической основой работы является анализ теоретических аспектов импортозамещения, а также оценка его потенциального воздействия на экономический рост, занятость населения и инновационную активность в региональном разрезе. Особое внимание уделено выявлению факторов, сдерживающих результативность импортозамещения на региональном уровне. **Результаты исследования.** В результате проведённого анализа выявлены проблемные зоны в реализации политики импортозамещения, обусловленные спецификой региональных экономик и недостаточной координацией мер государственной поддержки. Предложены конкретные меры по совершенствованию государственной политики в данной области, направленные на стимулирование конкурентоспособности отечественных производителей, формирование благоприятного инвестиционного климата и активизацию инновационных процессов в регионах. **Практическое применение.** Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов и разработанных рекомендаций при формировании и корректировке региональных программ импортозамещения, а также при разработке механизмов государственной поддержки региональных экономических инициатив.

Ключевые слова: импортозамещение, социально-экономическое развитие, государственная политика, экономический рост, занятость, инновационное развитие, факторы импортозамещения

Для цитирования: Грязева М. С., Евтеева С. Г. Импортозамещение как инструмент социально-экономического развития регионов России // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 199-209. EDN: JMQUOS.

© Грязева М.С., Евтеева С.Г., 2026

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

Original article

IMPORT SUBSTITUTION AS A TOOL FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS

Marina S. Gryazeva[1], Svetlana G. Evteeva[2]
Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia
[1]marinapristupina@rambler.ru, https://orcid.org/0009-0007-8876-8784
[2]evteeva-sg@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-5529-7134

Abstract. **Problem.** In the context of implementing the import substitution strategy in the Russian Federation, the problem of insufficient study of its comprehensive impact on the socio-economic dynamics of regional development is acutely manifested. The absence of a comprehensive analysis of the interconnections between import substitution measures and key indicators of regional development, such as employment, investment activity, innovation, and living standards, hinders the formation of an objective picture of the effectiveness of state policy in this area. An insufficient theoretical and empirical base makes it difficult to identify the most effective tools and mechanisms capable of ensuring sustainable and balanced socio-economic development of regions under the import substitution strategy. Thus, there is a need for in-depth research aimed at identifying and quantifying the impact of import substitution policy on various aspects of socio-economic development of Russian regions, with the aim of developing scientifically sound recommendations for improving state policy in this area. **Methodology.** The methodological basis of the work is the analysis of theoretical aspects of import substitution, as well as the assessment of its potential impact on economic growth, employment, and innovation activity at the regional level. Special attention is paid to identifying factors hindering the effectiveness of import substitution at the regional level. **Research Results.** The conducted analysis has identified problematic areas in the implementation of import substitution policy, stemming from the specifics of regional economies and insufficient coordination of state support measures. Specific measures have been proposed to improve state policy in this area, aimed at stimulating the competitiveness of domestic producers, fostering a favorable investment climate, and activating innovation processes in the regions. **Practical Application.** The practical significance of the research lies in the possibility of using the obtained results and developed recommendations when forming and adjusting regional import substitution programs, as well as when developing mechanisms for state support of regional economic initiatives.

Keywords: import substitution, socio-economic development, state policy, economic growth, employment, innovative development, factors of import substitution

For citation: Gryazeva, M. S., & Evteeva, S. G. (2026). Import substitution as a tool for socio-economic development of Russian regions. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 199–209. (In Russian). EDN: JMQUOS.

Введение

В условиях современной геополитической и экономической конъюнктуры, характеризующейся повышенной нестабильностью и усилением санкционного давления, импортозамещение рассматривается как стратегически значимый комплекс мер, направленных на замещение зарубежной продукции, услуг и технологических решений отечественными аналогами. Данная стратегия, эволюционировав от инструмента регулирования экономических процессов, приобретает фундаментальное значение для обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. Целью импортозамещения является повышение устойчивости национальной экономики к внешним воздействиям, снижение зависимости от импорта критически важных товаров и технологий, а также стимулирование развития внутреннего производства и инновационной деятельности.

© Gryazeva, M.S., Evteeva, S.G., 2026

Реализация стратегии импортозамещения предполагает системный подход, включающий поддержку отечественных производителей, создание благоприятных условий для локализации производства, стимулирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и развитие современных технологий.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является определение и количественная оценка влияния политики импортозамещения на социально-экономическое развитие регионов России, выявление факторов, препятствующих её эффективной реализации, и разработка рекомендаций по совершенствованию государственной политики в данной области.

Инновационное развитие регионов России сталкивается с серьёзными финансовыми проблемами, которые значительно замедляют их прогресс. Отсутствие достаточного финансирования исследований и разработок, ограниченный доступ к венчурному капиталу и высокие процентные ставки по кредитам для инновационных проектов создают значительные барьеры. Кроме того, неэффективное распределение бюджетных средств, коррупция и недостаточная прозрачность финансовой системы усугубляют ситуацию.

Выявление и систематизация основных финансовых проблем, с которыми сталкиваются регионы России в контексте стимулирования инноваций; определение ключевых факторов, препятствующих эффективному финансированию инновационной деятельности на региональном уровне, являются основными задачами исследования.

Методы исследования

Для оценки воздействия импортозамещения на экономический рост, занятость и инновационное развитие регионов России применялись методы статистического анализа. Выявление факторов, препятствующих эффективной реализации политики импортозамещения на региональном уровне, осуществлялось с помощью методов экспертных оценок и SWOT-анализа. При разработке рекомендаций по совершенствованию государственной политики в области импортозамещения использовались методы системного анализа и стратегического планирования. Кроме того, применялся метод сравнительного анализа для изучения опыта различных стран в реализации политики импортозамещения.

Результаты исследования и их обсуждение

Актуальность исследования проблематики импортозамещения обусловлена необходимостью обеспечения технологического суверенитета страны, снижения зависимости от импортных поставок критически важных товаров и технологий, а также создания условий для устойчивого развития отечественной промышленности. Согласно Указу Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»[1], достижение технологического суверенитета является одной из ключевых задач государственной политики.

История импортозамещения в России имеет циклический характер. Первые масштабные попытки замещения импорта предпринимались ещё в советский период, особенно интенсивно – в 1930-е годы в рамках индустриализации. Современный этап активного импортозамещения начался в 2014 году после введения западными странами экономических санкций. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности»[2] заложило правовые основы современной политики импортозамещения.

Теоретические основы импортозамещения были заложены в работах таких экономистов, как Ф. Лист [1], В. В. Моисеев [2], С. В. Генералова [3]. В российской экономической науке значительный вклад в разработку теории и практики импортозамещения внесли академики А. В. Бирюков [4], А. Г. Аганбегян [5], В. В. Ивантер [6]. По мнению Н. А. Ефремова [7], «импортозамещение должно носить не защитный, а развивающий характер, стимулируя технологическое обновление производства и повышение его конкурентоспособности».

[1] Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: https://rg.ru/documents/2020/07/22/ukaz-dok.html.

[2] Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» (с изменениями и дополнениями). URL: https://base.garant.ru/70643464/.

Современное состояние импортозамещения в Российской Федерации характеризуется значительной дифференциацией по отраслям экономики. Наибольших успехов удалось достичь в агропромышленном комплексе, где доля импорта в потреблении снизилась с 36 % в 2014 году до 23 % в 2024 году[3]. Согласно данным Министерства сельского хозяйства РФ, по основным продовольственным товарам Россия достигла показателей продовольственной безопасности, установленных Доктриной продовольственной безопасности (Указ Президента РФ от 21.01.2020 № 20)[4].

Приводимая ниже таблица 1 (составлена на основе[4]) демонстрирует динамику уровня самообеспеченности Российской Федерации основными продуктами питания за период с 2014 по 2024 год.

Таблица 1 – Уровень самообеспеченности основными продуктами питания
Table 1 – The level of self-sufficiency in basic foodstuffs

Продукция	Пороговое значение, установленное Доктриной[4], %	2014 год, %	2024 год, %
Зерно	95	98,9	150,2
Мясо и мясопродукты	85	82,3	98,7
Молоко и молокопродукты	90	78,6	84,3
Рыба и рыбопродукты	85	79,4	85,2
Картофель	95	97,1	102,3
Овощи	90	84,6	88,1

В таблице 1 представлены данные, отражающие процентное соотношение объёмов отечественного производства по отношению к внутреннему потреблению по различным категориям продуктов сопоставимости. Для сопоставления с целевыми показателями, установленными Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации, в таблице также указаны соответствующие пороговые значения. Анализ представленных данных позволяет оценить прогресс, достигнутый в обеспечении продовольственной независимости страны, и выявить области, требующие дальнейшего внимания и усилий.

В машиностроении ситуация более сложная. По данным Минпромторга России, зависимость от импорта в станкостроении составляет около 70 %, в тяжёлом машиностроении – 60 %, в электронной промышленности – до 90 %. Особенно критична ситуация с электронной компонентной базой, где доля импорта достигает 95 %. В соответствии с распоряжением Правительства РФ от 17.01.2020 № 20-р утверждена Стратегия развития электронной промышленности до 2030 года, предусматривающая снижение импортозависимости до 50 % [8; 9].

Фармацевтическая промышленность демонстрирует положительную динамику. По данным Минпромторга, доля отечественных лекарств в денежном выражении выросла с 25 % в 2014 году до 46 % в 2024 году, в натуральном выражении – с 57 % до 71 %. Государственная программа «Фарма-2030» предусматривает достижение 70 % локализации производства лекарственных препаратов к 2030 году[5].

В информационных технологиях наблюдается двойственная ситуация. С одной стороны, российские IT-компании успешно разрабатывают программное обеспечение (доля отечественного ПО в госзакупках превысила 80 % в 2024 году, согласно данным Минцифры)[6]. Несмотря на успехи в разработке отечественного программного обеспечения, в сфере информационных технологий сохраняется критическая зависимость от импортного оборудования и комплектующих.

[3] Агро в цифрах. Развитие АПК России за период 2014-2023 годов. URL: https://www.agroinvestor.ru/opinion/article/43350-agro-v-tsifrakh-razvitie-apk-rossii-za-period-2014-2023-godov/.
[4] Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации. URL: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/3e5/3e5941f295a77fdcfed2014f82ecf37f.pdf.
[5] Импортозамещение: стратегия и тактика успеха. URL: https://ecfor.ru/library/import-strategy.
[6] Что мешает импортозамещению в РФ // ComNews.ru. URL: https://comnews.ru/analysis/barriers-import-rf.

В этой связи государственная политика в сфере импортозамещения основывается на комплексном подходе, включающем нормативно-правовое регулирование, финансовую поддержку и создание институциональной инфраструктуры, направленных на снижение этой зависимости и стимулирование развития отечественного производства. Ключевым документом стратегического планирования является Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности до 2035 года (распоряжение Правительства РФ от 06.06.2020 № 1512-р)[7].

Финансовая поддержка импортозамещения осуществляется через различные механизмы. Фонд развития промышленности предоставляет льготные займы под 1-5 % годовых на проекты импортозамещения. За период 2015-2023 годов Фонд профинансировал более 1 200 проектов на общую сумму свыше 300 млрд руб. [10]. Корпорация МСП обеспечивает гарантийную поддержку малого и среднего бизнеса, участвующего в программах импортозамещения.

Налоговое стимулирование включает предоставление инвестиционного налогового вычета, льгот по налогу на прибыль для участников специальных инвестиционных контрактов (СПИК 2.0) [11]. Согласно Федеральному закону от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», механизм СПИК позволяет инвесторам получать налоговые льготы в обмен на обязательства по созданию или модернизации производства.

Важным инструментом стимулирования спроса на отечественную продукцию является установление квот и преференций при государственных закупках. Постановление Правительства РФ от 30.04.2020 № 616 устанавливает минимальную долю закупок российских товаров для государственных нужд. В контексте стремления к повышению конкурентоспособности отечественной радиоэлектронной продукции целевым показателем является достижение доли не менее 80 % российских компонентов в данной отрасли к 2024 году [12]. Достижение указанного показателя, как одного из ключевых элементов политики импортозамещения, закономерно влечёт за собой проявление многоаспектных экономических эффектов.

Создание новых рабочих мест является одним из ключевых социально-экономических эффектов. По данным Минпромторга, в рамках реализации программ импортозамещения в 2015-2023 годах создано более 500 тысяч высокопроизводительных рабочих мест [13; 14]. Средняя заработная плата в импортозамещающих производствах на 30-40 % превышает среднеотраслевые показатели. Технологическое развитие стимулируется через механизмы трансфера технологий и локализации производства. Компании, участвующие в программах импортозамещения, увеличили расходы на НИОКР в среднем на 45 % за период 2020-2023 годов. Количество зарегистрированных патентов на изобретения выросло с 23 тысяч в 2014 году до 35 тысяч в 2023 году.

В рамках анализа перспектив развития импортозамещения проведён прогноз ключевых показателей, отражающих динамику данного процесса в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Количественная оценка ожидаемых изменений представлена в таблице 2 (составлена на основе[8]), позволяющей сопоставить фактические данные за 2024 год с прогнозными значениями на 2025 и 2030 годы. Основное внимание уделяется таким индикаторам, как доля импорта в промышленном производстве, объём производства импортозамещающей продукции, количество локализованных производств и экспорт несырьевых товаров. Анализ представленных данных позволяет оценить потенциальный эффект от реализации стратегии импортозамещения на развитие национальной экономики. Полученные результаты могут использоваться для корректировки мер государственной поддержки и повышения эффективности реализации данной политики.

[7] Ключевые направления политики в области импортозамещения: взгляд бизнеса: отчёт Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). URL: https://rspp.ru/reports/import-policy-report.
[8] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.06.2020 № 1512-р. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202006100007.

Таблица 2 – Фактические и прогнозные показатели развития импортозамещения
Table 2 – Actual and forecast indicators of import substitution development

Показатель	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Доля импорта в промышленном производстве, %	28	22	15
Объём производства импортозамещающей продукции, трлн руб.	8,5	12,3	21,7
Количество локализованных производств	1 850	2 800	4 500
Экспорт несырьевых товаров, млрд долл.	185	250	400

Потенциал развития импортозамещения оценивается экспертами как значительный. По расчётам Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования, потенциальный объём импортозамещения в промышленности составляет 3,5-4 трлн руб. в год. Наибольший потенциал имеют отрасли с высокой добавленной стоимостью: фармацевтика, химическая промышленность, машиностроение, электроника.

Технологическое отставание российской промышленности является одним из ключевых барьеров для эффективного импортозамещения [15]. По данным НИУ ВШЭ, доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, составляет в России всего 9,1 %, что в 5-6 раз ниже, чем в развитых странах. Средний возраст производственного оборудования в обрабатывающей промышленности превышает 15 лет, при этом доля полностью изношенного оборудования достигает 25 %.

Особенно остро проблема технологического отставания проявляется в высокотехнологичных отраслях. В микроэлектронике Россия отстаёт от мировых лидеров на 10-15 лет. Отечественные предприятия способны производить чипы по технологии 65-90 нм, в то время как мировые лидеры освоили производство по нормам 3-5 нм. Для преодоления этого разрыва требуются инвестиции в размере не менее 2 трлн руб. до 2030 года, согласно оценкам Минпромторга.

Дефицит квалифицированных кадров усугубляет технологические проблемы. По данным исследования РСПП[9], 67 % промышленных предприятий испытывают острую нехватку инженерно-технических специалистов. Система профессионального образования не успевает адаптироваться к потребностям импортозамещающих производств. Разрыв между компетенциями выпускников и требованиями работодателей составляет 3-5 лет подготовки на рабочем месте [16].

Недостаточная развитость производственной кооперации препятствует созданию полноценных производственных цепочек. Средний уровень локализации в машиностроении составляет 45-50 %, что означает сохранение зависимости от импортных компонентов. По оценкам экспертов Института экономики РАН, для достижения 70 % локализации в ключевых отраслях потребуется создание не менее 5 000 новых производств комплектующих[10].

Высокая стоимость заёмного финансирования остаётся серьёзным препятствием для реализации импортозамещающих проектов. Несмотря на программы льготного кредитования, реальная стоимость кредитов для промышленных предприятий составляет 12-15 % годовых, что в 3-4 раза выше, чем у международных конкурентов. По расчётам аналитиков, высокие процентные ставки увеличивают себестоимость импортозамещающей продукции на 15-20 %.

Ограниченность внутреннего рынка снижает экономическую эффективность импортозамещающих производств. Для многих высокотехнологичных продуктов объём внутреннего спроса недостаточен для достижения эффекта масштаба. Например, потребность российского рынка в гражданских самолетах составляет 50-70 единиц в год, что в 10 раз меньше минимального объёма для рентабельного производства.

[9] Импортозамещение в промышленности РФ в 2025 году // Softline.ru. URL: https://softline.ru/analytics/importozameshchenie-2025.
[10] Перспективные ниши для импортозамещения в 2025 году // Atlanty.ru. URL: https://atlanty.ru/analytics/niches-2025.

Для определения фундаментальных детерминант конкурентоспособности индустриального сектора экономики выполнен углублённый сравнительный анализ финансовых условий, сложившихся в России и ряде ведущих экономик мира. В таблице 3 отражены сопоставление основных показателей, характеризующих доступность и структуру финансирования промышленных предприятий, включая средние процентные ставки по кредитам, доля долгосрочного кредитования, объёмы венчурных инвестиций и расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Анализ данных параметров позволяет выявить сильные и слабые стороны российской системы финансирования по сравнению с Китаем, Германией и США. Сопоставление различных аспектов финансирования способствует более глубокому пониманию факторов, влияющих на развитие промышленного сектора.

Таблица 3 – Сравнительный анализ условий финансирования
Table 3 – Comparative analysis of financing conditions

Показатель	Россия	Китай	Германия	США
Средняя ставка по кредитам для промышленности, %	12-15	4-6	2-3	3-5
Доля долгосрочных кредитов (свыше 3 лет), %	15	45	60	55
Объём венчурных инвестиций, млрд долл.	2,1	105	8,5	330
Расходы на НИОКР, % ВВП	1,0	2,4	3,1	3,5

Валютные риски и колебания курса рубля создают дополнительную неопределённость для инвесторов. Девальвация национальной валюты, с одной стороны, повышает конкурентоспособность отечественной продукции, с другой – удорожает импортное оборудование и технологии, необходимые для модернизации производства. По оценкам Центробанка, волатильность курса рубля увеличивает инвестиционные риски на 25-30 %.

Недостаточное развитие финансовых инструментов поддержки экспорта ограничивает возможности выхода импортозамещающей продукции на внешние рынки. Объём экспортного финансирования в России составляет менее 1 % ВВП, в то время как в Китае – 3,5 %, в Германии – 2,8 % [17]. Это снижает конкурентоспособность российских производителей на международных рынках.

Избыточное административное регулирование создаёт дополнительные барьеры для развития импортозамещающих производств. По данным опроса РСПП, 73 % предпринимателей считают административные барьеры основным препятствием для развития бизнеса. Средний срок получения разрешений на строительство производственных объектов составляет 200 дней, что в 2-3 раза больше, чем в развитых странах [18].

Несовершенство системы технического регулирования препятствует внедрению инновационной продукции. Процедуры сертификации и получения разрешительной документации занимают от 6 до 18 месяцев и требуют значительных финансовых затрат. По оценкам Минэкономразвития, издержки на прохождение процедур оценки соответствия составляют до 5 % от себестоимости продукции.

Недостаточная защита прав интеллектуальной собственности снижает мотивацию к технологическим инновациям. По данным Роспатента, только 3 % российских изобретений становятся объектом коммерциализации, в то время как в развитых странах этот показатель достигает 30-40 %. Слабая патентная защита приводит к нежеланию иностранных компаний передавать передовые технологии российским партнёрам.

Волатильность валютного курса и недостаточная развитость механизмов поддержки экспорта создают ощутимые препятствия для повышения конкурентоспособности отечественных производителей. Избыточное административное регулирование и несовершенство системы технического регулирования существенно затрудняют внедрение инноваций и развитие новых производств. Наконец, слабая защита прав интеллектуальной собственности сдерживает технологическое развитие и ограничивает возможности для привлечения передовых зарубежных технологий. Для успешной реализации стратегии импортозамещения требуется комплексное устранение указанных барьеров, направленное на создание благоприятной среды для инновационного развития и повышения инвестиционной привлекательности отечественной промышленности.

Оптимизация финансовых механизмов поддержки должна включать расширение программ льготного кредитования и субсидирования. Необходимо увеличение капитализации Фонда развития промышленности до 500 млрд руб. к 2025 году, что позволит профинансировать дополнительно 300-400 крупных проектов импортозамещения. Целесообразно введение механизма «промышленной ипотеки» со ставкой 3-5 % годовых для приобретения производственного оборудования.

Развитие института специальных инвестиционных контрактов (СПИК 2.0) требует упрощения процедур заключения и расширения перечня льгот. По оценкам Минпромторга, снижение порога инвестиций для заключения СПИК с 750 млн до 300 млн руб. позволит вовлечь в программу дополнительно 200-250 предприятий среднего бизнеса. Необходимо также распространение механизма СПИК на сферу услуг и цифровые технологии [19]. Создание промышленных технопарков и особых экономических зон нового типа должно обеспечить инфраструктурную поддержку импортозамещающих производств. План предусматривает создание 25 новых технопарков к 2030 году с общим объёмом инвестиций 1,5 трлн рублей. Резиденты технопарков получат преференции: нулевая ставка налога на прибыль первые 5 лет, льготные ставки арендной платы, готовая инженерная инфраструктура.

Внедрение механизма офсетных контрактов позволит стимулировать локализацию производства иностранными компаниями. При закупках импортной продукции на сумму свыше 1 млрд руб. поставщик должен будет обеспечить локализацию производства на территории России с уровнем не менее 50 % в течение 3 лет. Это обеспечит трансфер технологий и создание совместных производств.

Формирование национальной технологической базы требует концентрации ресурсов на прорывных направлениях. Программа «Приоритет-2030» предусматривает выделение 150 млрд руб. на создание 15 научно-технологических центров мирового уровня. Каждый центр будет специализироваться на определённом технологическом направлении: микроэлектроника, композитные материалы, биотехнологии, искусственный интеллект.

Развитие системы трансфера технологий должно обеспечить коммерциализацию научных разработок. Создание сети из 100 центров трансфера технологий при ведущих университетах и научных организациях позволит довести долю коммерциализируемых разработок до 15-20 % к 2030 году. Каждый центр получит базовое финансирование 100 млн руб. в год и будет работать по модели «инновационного лифта».

Цифровая трансформация промышленности станет драйвером повышения конкурентоспособности [20]. Внедрение технологий «Индустрии 4.0» позволит снизить себестоимость продукции на 20-30 % и сократить сроки вывода новых продуктов на рынок в 2 раза. Государственная программа «Цифровая экономика» предусматривает софинансирование проектов цифровизации производства в размере до 50 % затрат.

Развитие отечественной электронной компонентной базы требует реализации комплексной программы с объёмом финансирования не менее 500 млрд руб. до 2030 года. Строительство 5 новых фабрик по производству микросхем позволит обеспечить выпуск чипов по технологии 28 нм к 2027 году и 14 нм к 2030 году. Это обеспечит технологическую независимость в критически важных областях.

Развитие кооперации и формирование устойчивых производственных цепочек представляет собой критически важный элемент успешной реализации политики импортозамещения в Российской Федерации. В условиях глобальной экономической турбулентности и санкционного давления создание эффективных механизмов промышленной кооперации становится не просто желательным, а жизненно необходимым условием обеспечения технологического суверенитета страны. Современные вызовы требуют переосмысления традиционных подходов к организации производственных процессов и формирования новой парадигмы промышленного взаимодействия, основанной на принципах взаимовыгодного партнёрства, технологической синергии и инновационного развития.

Ключевым направлением развития кооперации выступает создание промышленных кластеров, объединяющих предприятия различных отраслей в единую технологическую экосистему. Такие кластеры позволяют оптимизировать логистические потоки, снижать транзакционные издержки и обеспечивать более глубокую локализацию производства.

Особое значение приобретает развитие вертикальной интеграции, когда предприятия выстраивают полный производственный цикл от добычи сырья до выпуска готовой продукции. Горизонтальная кооперация между предприятиями одного уровня производственной цепочки способствует обмену технологиями, совместной разработке новых продуктов и оптимизации использования производственных мощностей. Формирование производственных цепочек требует активного участия государства как координатора и гаранта стабильности долгосрочных контрактов между участниками кооперации.

Цифровизация производственных процессов открывает новые возможности для развития кооперационных связей через создание единых информационных платформ, позволяющих в режиме реального времени координировать действия всех участников производственной цепочки. Внедрение технологий промышленного интернета вещей, искусственного интеллекта и больших данных способствует повышению прозрачности производственных процессов и оптимизации взаимодействия между контрагентами. Развитие межрегиональной кооперации требует преодоления административных барьеров и создания единого экономического пространства, в котором предприятия из разных регионов могут свободно взаимодействовать и формировать устойчивые производственные связи. Важным фактором успеха становится развитие инжиниринговых центров, способных обеспечить технологическую поддержку формирования новых производственных цепочек и адаптацию существующих технологий под требования отечественного производства.

Выводы

Импортозамещение в Российской Федерации представляет собой комплексную стратегическую задачу, решение которой требует системного подхода и координации усилий государства, бизнеса и общества. Анализ текущей ситуации показывает, что, несмотря на достигнутые успехи в отдельных отраслях, российская экономика всё ещё сталкивается с серьёзными вызовами на пути к технологической независимости. Ключевыми проблемами остаются недостаточный уровень технологического развития, дефицит квалифицированных кадров, ограниченность финансовых ресурсов и слабость кооперационных связей между предприятиями.

Перспективы развития импортозамещения связаны с реализацией инновационного сценария, предполагающего не просто замену импортных товаров отечественными аналогами, но создание конкурентоспособной на мировом уровне продукции. Для этого необходимо сосредоточить усилия на развитии критически важных технологий, формировании полноценных производственных цепочек и создании благоприятной институциональной среды для инновационной деятельности. Особое внимание следует уделить развитию человеческого капитала, модернизации системы профессионального образования и создании механизмов трансфера технологий. Успешная реализация политики импортозамещения требует гибкого сочетания протекционистских мер с сохранением открытости экономики для передовых технологий и международного сотрудничества. Только комплексный подход, учитывающий все аспекты проблемы и опирающийся на долгосрочную стратегию развития, позволит России достичь реального технологического суверенитета и обеспечить устойчивое экономическое развитие в условиях глобальной нестабильности.

Список источников / References

1. Лист Ф. Национальная система политической экономии: монография; перевод В. М. Изергин. 2-е изд. Москва, Челябинск: Социум, 2020. 451 с. [List, F. (2020). *The National System of Political Economy*: a monograph; translated by V. M. Izergin. 2nd ed. Moscow, Chelyabinsk: Socium, 451 p. (In Russian)] ISBN 978-5-91603-692-3.

2. Моисеев В. В. Импортозамещение: проблемы и перспективы в России. Москва-Берлин: ООО «Директмедиа Паблишинг», 2016. 362 с. [Moiseev, V. V. (2016). *Import substitution: problems and prospects in Russia*. Moscow-Berlin: Directmedia Publishing LLC, 362 p. (In Russian)] ISBN 978-5-4475-8282-1. EDN: WKEGMZ.

3. Генералова С. В. Механизм государственного регулирования диверсификации производства аграрной продукции в контексте политики импортозамещения: монография 2-е изд. Саратов: Вузовское образование, 2024. 94 с. [Generalova, S. V. (2024). *The mechanism*

of state regulation of agricultural production diversification in the context of import substitution policy: monograph, 2nd ed. Saratov: Higher Education, 94 p. (In Russian)] ISBN 978-5-4487-0986-9.

4. Бирюков А. В. Факторы оптимизации участия России в международных научно-технологических отношениях // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. № 13-1. С. 465-469. Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН. [Biryukov, A. V. (2018). Factors of optimizing Russia's participation in international scientific and technological relations. *Russia: trends and development prospects*, *13-1*, 465–469. Moscow: Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences. (In Russian)] EDN: XSTFCX.

5. Аганбегян А. Г. О приоритетах социальной политики: монография; составители Л. П. Клеева. Москва: Дело, 2018. 512 с. [Aganbegyan, A. G. (2018). *On the priorities of social policy*: a monograph; compiled by L. P. Kleeva. Moscow: Delo. 512 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7749-1376-3. EDN: VLHMFV.

6. Ивантер В. В. [и др.] Структурно-инвестиционная политика в целях обеспечения экономического роста в России: монография. 2-е изд. Москва: Научный консультант, 2024. 196 с. [Ivanter, V. V. [et al.] (2024). *Structural and investment policy in order to ensure economic growth in Russia*: a monograph. 2nd ed. Moscow: Scientific Consultant, 196 p. (In Russian)] ISBN 978-5-9500354-6-3.

7. Архипова В. А., Бондаренко Н. В., Ефремов Н. А. и др. Глобальные тенденции развития мировой экономики: монография. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2022. 232 с. [Arkhipova, V. A., Bondarenko, N. V., Efremov, N. A. [et al.] (2022). *Global trends in the development of the world economy*: a monograph. Cheboksary: Chuvash Publishing House. University, 232 p. (In Russian)] EDN: FCCYPF.

8. Вихренко М. А. Проблемы импортозамещения и выявление факторов, влияющих на формирование стратегии импортозамещения на производственном предприятии // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 35. С. 98-102. [Vikhrenko, M. A. (2015). Problems of import substitution and identification of factors influencing the formation of an import substitution strategy at a manufacturing enterprise. *Modern trends in economics and management: a new perspective*, *35*, 98–102. (In Russian)] EDN: UKERUD.

9. Осипов В. С., Зельднер А. Г., Панкова С. В. [и др.] Экономика импортозамещения: оценка влияния структуры внешнеторговых товаропотоков на развитие экономического потенциала и импортозамещения в Российской Федерации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 7. С. 31-44. [Osipov, V. S., Zeldner, A. G., Pankova, S. V. [et al.] (2017). Economics of import substitution: assessment of the impact of the structure of foreign trade flows on the development of economic potential and import substitution in the Russian Federation. *Intellect. Innovation. Investment*, *7*, 31–44. (In Russian)] EDN: ZRBRTP.

10. Хубаев Г. Н. Импортозамещение: как государству оптимизировать процессы импортозамещения // Информационные системы, экономика и управление: Учёные записки. Выпуск 24. 2022. С. 174-183. [Hubaev, G. N. (2022). Import substitution: how the state optimizes import substitution processes. *Information systems, economics and management: Scientific Notes*, *24*, 174–183. (In Russian)] EDN: CCJQGY.

11. Осипов В. С. Политическая экономия санкций (новая аграрная политика) // Международные научные исследования. 2014. № 3-4(20-21). С. 6-8. [Osipov, V. S. (2014). Political economy of sanctions (new agrarian policy). *International scientific research*, *3-4*(20-21), 6–8. (In Russian)] EDN: TEPBUP.

12. Грязева М. С., Демченко С. А. Промышленный потенциал и импортозамещение в РФ: возможности и ограничения // Инновационные подходы в современной науке: сборник статей по материалам CXCIII международной научно-практической конференции, Москва, 04 июля 2025 года. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2025. С. 83-90. [Gryazeva, M. S., & Demchenko, S. A. (2025). Industrial potential and import substitution in the Russian Federation: opportunities and limitations. In *Innovative approaches in modern science* (pp. 83–90), Proceedings of the CXCIII International Scientific and Practical Conference (July, 04, 2025), Moscow. Moscow: Internauka Limited Liability Company (In Russian)]. URL: https://fgosonline.ru/wp-content/uploads/2025/07/13193.pdf.

13. Стружко Н. С., Андрейко В. И. Оценка инвестиционной привлекательности региона // Научные исследования студентов и учащихся: сборник статей XVII Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Пенза, 30 апреля 2025 года. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. С. 32-34. [Struzhko, N. S., & Andreiko, V. I. (2025). Assessment of the investment attractiveness of the region. In *Scientific research of students and pupils* (pp. 32–34),

Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference: at 2 a.m. (April, 30, 2025), Penza. Penza: "Science and Education" (IP Gulyaev G. Yu.). (In Russian)] EDN: JAVLHQ.

14. Грязева М. С. Финансовые проблемы и факторы, препятствующие инновационному развитию регионов России // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 36-46. [Gryazeva, M. S. (2025). Financial problems and factors hindering the innovative development of Russian regions. *Scientific Journal "Manager", 1*(107), 36–46. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.15296435. EDN: XCTWTQ.

15. Балдин К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия. 6-е издание, стереотипное. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. 418 с. [Baldin, K. V. (2023). *Risk management in the innovative and investment activity of the enterprise*. 6th edition, stereotypical. Moscow: Publishing and Trading Corporation Dashkov & K, 418 p. (In Russian)] ISBN 978-5-394-05185-2. EDN: SRAQMN.

16. Колодняя Г. В., Королёва И. В., Брижак О. В. [и др.]. Инновационная среда для бизнеса: проблемы формирования в современной России. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство "КноРус"», 2024. 186 с. [Kolodnyaya, G. V., Koroleva, I. V., Brizhak, O. V. [et al.] (2024). *Innovative environment for business: problems of formation in modern Russia*. Moscow: Limited Liability Company KnoRus Publishing House, 186 p. (In Russian)] ISBN 978-5-406-12034-7. EDN: TBLAUT.

17. Айрапетян А. С. Методика оценки и выбора потенциальных участников промышленного кластера для обеспечения его эффективного функционирования // Современные проблемы управления и регулирования: теория, методология, практика: монография. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2016. С. 70-81. [Hayrapetyan, A. S. (2016). Methodology for assessing and selecting potential participants in an industrial cluster to ensure its effective functioning. In *Modern problems of management and regulation: theory, methodology, practice* (pp.70–81)*:* monograph. Penza: "Science and Enlightenment" (IP Gulyaev G. Yu.). (In Russian)] EDN: XBCMXD.

18. Айрапетян А. С. Современный подход к снижению издержек на восстановление основных фондов как фактор эффективной работы предприятия на конкурентном рынке // Экономика и предпринимательство. 2016. № 6(71). С. 509-513. [Hayrapetyan, A. S. (2016). A modern approach to reducing the cost of restoring fixed assets as a factor of effective operation of an enterprise in a competitive market. *Economics and entrepreneurship, 6*(71), 509–513. (In Russian)] EDN: WCLUBD.

19. Ершов П. А. Импортозамещение и политика импортозамещения: теоретический подход к определению понятий // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2017. № 2. С. 147-157. [Ershov, P. A. (2017). Import substitution and import substitution policy: a theoretical approach to the definition of concepts. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2*, 147–157. (In Russian)] EDN: YFPSJD.

20. Шавтикова Л. М., Гериев М. М., Сеитов А. Б. [и др.]. Импортозамещение и её роль в экономике России, импортозамещение программного обеспечения // Финансовая экономика. 2022. № 9. С. 134-136. [Shavtikova, L. M., Geriev, M. M., Seitov, A. B. [et al.] (2022). Import substitution and its role in the Russian economy, import substitution of software. *Financial Economics, 9*, 134–136. (In Russian)] EDN: OTLEFJ.

Информация об авторах
М. С. Грязева – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов;
С. Г. Евтеева – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры финансов.

Information about the authors
M. S. Gryazeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance;
S. G. Evteeva – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Finance.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.01.2026; одобрена после рецензирования 02.03.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 26.01.2026; approved after reviewing 02.03.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 210-222.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):210-222.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 334.73
JEL: G38, Q12, O33
EDN: CBHVHU

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

ЦИФРОВИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАЗАХСТАНА И ЦИФРОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Бакитнур Мухитовна Дюсегалиева
Атырауский университет им. Халел Досмухамедова, Атырау, Республика Казахстан,
d.bakitnur@asu.edu.kz, https://orcid.org/0009-0009-2680-0018

Аннотация. **Проблема.** Цифровая трансформация сельского хозяйства Казахстана выступает драйвером повышения эффективности сельского хозяйства и производительности труда в отрасли путём перехода от устаревших моделей ведения хозяйства. Целью данной статьи является исследование состояния цифровизации сельского хозяйства Казахстана и оценка цифровых возможностей малых форм хозяйствования. **Методология.** В рамках использования общетеоретических методологии и методов научного познания (индукция, дедукция, анализ, синтез, экстраполяция, метод экспертных оценок) применялись общеметодологические научные принципы единства теории и практики, объективности, конкретно-исторического подхода и системного подхода. **Результаты исследования.** Аграрная сфера Казахстана проходит цифровую трансформацию, главным отраслевым оператором которой выступает Министерство сельского хозяйства Казахстана. Установлено, что основными проблемами цифровизации малых форм хозяйствования являются: фрагментарный охват услуг имеющимися государственными цифровыми сервисами, слабое доверие к государственным цифровым сервисам у малых форм хозяйствования в силу слабого психологического восприятия цифровых инноваций, недостаточного уровня образования и других причин. **Практическое применение.** Малым формам хозяйствования доступны цифровые государственные сервисы: республиканская система животноводства «Информационно-аналитическая система», база данных «Идентификация сельскохозяйственных животных», модули ветеринарного обслуживания, специализированные мобильные приложения. Установлено, что сервисные элементы лишь фрагментарно охватывают отдельные ключевые услуги для малых форм хозяйствования. Доказано, что драйверами цифровизации могут стать: использование больших данных и электронных карт полей, аккумулируемых геоинформационными системами; интернет вещей и технология цифровых двойников, которые позволяют создавать автоматизированные фермы с удалённым управлением; спутниковая навигация и беспилотное вождение сельхозтехники; искусственный интеллект в логистике и электронной торговле. Перспективы дальнейшей цифровой трансформации сельского хозяйства в целом и животноводства в частности в Казахстане связываются с развитием цифровизации трансфера и коммерциализации агротехнологий, продолжением работ по внедрению информационных технологий и цифровизации отдельных предприятий и организацией отраслей сельского хозяйства.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая экономика, сельское хозяйство, малые формы хозяйствования, цифровая экосистема, Казахстан

Для цитирования: Дюсегалиева Б. М. Цифровизация сельского хозяйства Казахстана и цифровые возможности малых форм хозяйствования // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 210-222. EDN: CBHVHU.

© Дюсегалиева Б.М., 2026

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

Original article

DIGITALIZATION OF AGRICULTURE IN KAZAKHSTAN AND DIGITAL OPPORTUNITIES FOR SMALL FARMS

Bakitnur M. Dyusegalieva
Atyrau University named after. Khalel Dosmukhamedova, Atyrau, Republic of Kazakhstan,
d.bakitnur@asu.edu.kz, https://orcid.org/0009-0009-2680-0018

Abstract. **Problem.** The digital transformation of agriculture in Kazakhstan serves as a driver for increasing agricultural efficiency and labor productivity in the sector by moving away from outdated farming models. The purpose of this article is to investigate the state of digitalization in Kazakhstan's agriculture and assess the digital opportunities for small farms. **Methodology.** Within the framework of general theoretical methodologies and methods of scientific cognition (induction, deduction, analysis, synthesis, extrapolation, expert evaluation method), general methodological scientific principles of unity of theory and practice, objectivity, concrete historical approach, and systemic approach were applied. **Research Results.** The agricultural sector of Kazakhstan is undergoing digital transformation, with the Ministry of Agriculture of Kazakhstan acting as the main industry operator. It was found that the main problems of digitalization for small farms are: fragmented coverage of services by existing state digital services, weak trust in state digital services among small farms due to weak psychological perception of digital innovations, insufficient education levels, and other reasons. **Practical Application.** Digital government services are available to small-scale farming operations: the republican livestock system "Information-Analytical System," the "Agricultural Animal Identification" database, veterinary service modules, and specialized mobile applications. It has been established that service elements only fragmentarily cover individual key services for small-scale farming operations. It has been proven that digitalization drivers can include: the use of big data and electronic field maps accumulated by geographic information systems; the Internet of Things and digital twin technology, which enable the creation of automated farms with remote management; satellite navigation and autonomous driving of agricultural machinery; and artificial intelligence in logistics and e-commerce. Prospects for further digital transformation of agriculture as a whole and livestock farming in particular in Kazakhstan are linked to the development of digitalization for the transfer and commercialization of agrotechnology, the continuation of work on implementing information technologies and digitalization of individual enterprises, and the organization of agricultural sectors.

Keywords: digitalization, digital economy, agriculture, small-scale farming operations, digital ecosystem, Kazakhstan

For citation: Dyusegalieva, B. M. (2026). Digitalization of agriculture in Kazakhstan and digital opportunities for small farms. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 210–222. (In Russian). EDN: CBHVHU.

Введение

Драйвером позитивных изменений в развитии сельского хозяйства и ускорения динамики перехода от устаревших моделей ведения сельского хозяйства в Казахстане становится цифровая трансформация. Необходимость её связана как с глобальным трендами цифровизации и появлением перспективных цифровых технологий, так и с насущной потребностью в повышении эффективности сельского хозяйства и повышения производительности труда в отрасли: как отмечается в работе Г. К. Сапаровой, Д. А. Сапаровой, Г. А. Сагиновой «В 2020 г. почти 99 % сельхозпредприятий Казахстана работали на бумажных носителях по устарелым методикам» [1]. Сказанное относится не только к малым формам хозяйствования, которые не имеют достаточной ресурсной базы для имплементации цифровых инноваций, но и для средних и большинства крупных экономических субъектов, которые такими ресурсами располагают, но не используют их для качественного совершенствования своей деятельности.

© Dyusegalieva, B.M., 2026

Как и в большинстве стран мира, в Казахстане главным инициатором и проводником цифровых изменений выступает государство в лице Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан (МЦРИАП), а в отраслевом разрезе оно сотрудничает с Министерством сельского хозяйства Республики Казахстан. Официально начало цифровизации экономики Казахстана и его сельского хозяйства было положено в 2017 году, когда была принята программа «Цифровой Казахстан»[1] и установлено, что за счёт использования цифровых технологий в среднесрочной перспективе к 2022 году в стране должно произойти ускорение темпов экономического роста и улучшение качества жизни населения, а в долгосрочной перспективе результатом программы должно стать создание условий для перехода экономики Казахстана на принципиально новую, цифровую, траекторию развития, с построением цифровой экономики будущего. Поставленные цели были разделены на два этапа: на первом этапе осуществлялась цифровизация существующего экономического контура в части запуска проектов по цифровизации и технологическому перевооружению существующих отраслей экономики, государственных структур и развитие цифровой инфраструктуры; на втором этапе закладывался фундамент цифровой индустрии будущего в части повышения уровня развития человеческого капитала, построения институтов инновационного развития и развития цифровой экосистемы, что формирует базу для долгосрочной устойчивости экономики Казахстана.

Программа включала пять направлений, каждое из которых прямо или косвенно затрагивает сельское хозяйство и малые формы хозяйствования в животноводстве Казахстана, например: «Цифровизация отраслей экономики» (для цифровизации сельского хозяйства как традиционной отрасли на основе инновационных технологий), «Переход на цифровое государство» (для облегчения доступа экономических субъектов сельского хозяйства к получению государственных услуг и помощи), «Реализация цифрового Шёлкового пути» (для создания и развития коммуникационных сетей передачи данных, охватывающих сельские территории страны, и повышения доступности цифровых услуг для экономических субъектов в сельской местности), «Развитие человеческого капитала» (для повышения уровня развития человеческого капитала в малопривлекательных отдалённых от экономических центров территориях страны), «Создание инновационной экосистемы» (программа, актуальная для крупных форм хозяйствования и слабо доступная для малых форм хозяйствования в силу различий в ресурсной обеспеченности и масштабах деятельности).

Малые формы хозяйствования в условиях цифровизации оказываются в уязвимом положении: не обладая достаточными денежными, материальными, человеческими ресурсами для конкурентного цифрового развития на основе внутреннего потенциала, они могут рассчитывать только на помощь государства – государственную цифровую инфраструктуру, франчайзинговые цифровые продукты, сторонние цифровые сервисы. Поэтому роль государства в цифровизации малых форм хозяйствования является ключевой.

Таким образом, актуальность темы статьи подтверждается как значительной ролью органов государственного управления в стимулировании цифровых изменений в сельском хозяйстве Республики Казахстан, так и потребностью субъектов агробизнеса в инструментах конкурентного инновационного развития, к которым мы относим цифровизацию.

Обзор научных источников. Среди учёных, выполнявших научные работы в области экономики современного сельского хозяйства, отметим российских и иностранных [2-6], а также казахстанских [7-10] исследователей.

Малые формы хозяйствования в сельском хозяйстве как объекты экономических исследований освещались в трудах [11-14] и других.

Большое внимание в научных исследованиях в настоящее время уделяется цифровой трансформации и цифровым инновациям в агробизнесе, которые рассматриваются не только как драйвер экономического роста сельского хозяйства, но и высококонкурентного развития отраслей АПК и повышения привлекательности ведения сельскохозяйственной деятельности, что прослеживается в работах [15-25] и других.

[1] Об утверждении Государственной программы «Цифровой Казахстан»: Постановление Правительства Республики Казахстан от 12.12.2017 № 827. Утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 17.05 2022 № 311 // https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/press/article/details/138996?lang=ru.

Цель и задачи исследования

Целью данной статьи является исследование состояния цифровизации сельского хозяйства Казахстана и оценка цифровых возможностей малых форм хозяйствования.

Для достижения цели поставлены задачи:

охарактеризовать состояние отраслевых информационных систем Казахстана на платформе «Е-АПК»;

оценить доступность использования цифровых государственных сервисов в АПК Республики Казахстан для малых форм хозяйствования;

выявить проблемы и перспективы цифровой трансформации сельского хозяйства Казахстана.

Методы исследования

При выполнении данной работы использованы общетеоретические методология и методы научного познания (индукция и дедукция, анализ и синтез и др.), методы экономического прогнозирования (экстраполяция, метод экспертных оценок, моделирование). Исследование цифровых возможностей малых форм хозяйствования основывается на общеметодологических научных принципах единства теории и практики (который заключается в оценке современного состояния цифровизации сельского хозяйства и сельскохозяйственной кооперации Республики Казахстан с учётом особенностей развития национальной аграрной экономики), объективности (который состоит в использовании эмпирической базы Министерства сельского хозяйства Казахстана), конкретно-исторического подхода (который заключается в исследовании процессов и закономерностей развития цифровой среды национальной аграрной экономики с учётом как отраслевых факторов, так и состояния внешней среды) и системного подхода (который заключается в оценке современного состояния сельского хозяйства и сельскохозяйственной кооперации Республики Казахстан с учётом как открытых многоуровневых экономических систем, где сельскохозяйственная кооперация является подсистемой сельского хозяйства).

Результаты исследования и их обсуждение

Аграрная сфера Казахстана, следуя глобальным трендам, проходит цифровую трансформацию, что подкрепляется научными разработками, осуществляемыми казахскими учёными. Согласно «Концепции развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2030 годы», в 2021 году доля внедрённых завершённых научных проектов в АПК Казахстана составляла лишь 14,5 % (показатель является одним из целевых индикаторов и ожидаемых результатов реализации Концепции, характеризующим состояние цифровизации отрасли). В 2030 году индикатор планируют довести до уровня в 40 % (рисунок 1).



Рисунок 1 – Плановая динамика доли внедрённых завершённых научных проектов в АПК Казахстана, %[2]

Figure 1 – Planned dynamics of the share of implemented completed scientific developments in the agro-industrial complex of Kazakhstan, %

[2] Постановление Правительства Республики Казахстан «Концепция развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2030 годы» от 30 декабря 2021 года № 960. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000960.

Однако, как показала практика, указанные программы, носящие общеотраслевой характер, не учитывали специфику сельского хозяйства и сельских территорий, традиционный уклад малых форм хозяйствования в животноводстве, не охватили накопленные проблемы животноводства и сельского хозяйства в целом, поэтому в целом оказали незначительное и несистемное влияние на уровень цифровизации рассматриваемых объектов.

Вместе с тем для крупных форм хозяйствования результатом цифровизации по окончании действия программы стала работа по внедрению элементов «точного земледелия» и создание «умных ферм» в животноводстве в отдельных регионах Казахстана. Например, в Кызылординской области в нескольких животноводческих хозяйствах-репродукторах используется автоматическое оборудование, работающее на принципах интернета вещей: передвижные станки-фиксаторы, устройства с переменной нагрузкой, оросительные устройства, поливочные обогреватели, альтернативные источники энергии, GPS-навигаторы. Методы электронной идентификации животных используются в Кызылординской области в 30 хозяйствах-репродукторах для 8,4 тыс. голов КРС и в 85 хозяйствах-репродукторах для 104,0 тыс. голов овец[3].

Приведенные положительные примеры цифровизации животноводства крупных субъектов хозяйствования поднимают вопрос о пропорциональном внедрении цифровых технологий в деятельность субъектов среднего и малого агробизнеса, поскольку наибольшую полезность от государственных общесистемных мер (в том числе и поддержки цифровой трансформации) получают крупные экономические субъекты, обладающие достаточными ресурсными и организационными возможностями для их широкого задействования в процессах внутренней цифровой трансформации и обеспечивающие тем самым для себя наибольший совокупный результат приложенных усилий.

Министерство сельского хозяйства Казахстана выступает главным отраслевым оператором цифровизации сельского хозяйства, объединяя отраслевые информационные системы на платформе «Е-АПК» и координируя их деятельность (рисунок 2).

Всего Министерство сельского хозяйства Казахстана курирует работу шести информационных систем:

1) единая государственная информационная система субсидирования, в которой предлагаются меры господдержки по 14 направлениям ведения сельскохозяйственной деятельности и деятельности в сфере переработки сельхозпродукции. О востребованности сельскохозяйственного субсидирования и обслуживающей её информационный системы говорят данные, которые приводятся вице-министром сельского хозяйства Б. Бекбауовым: клиентская база системы составляет свыше 90 000 сельскохозяйственных производителей и более 350 финансовых институтов[4].

За 2024 год через систему было подано свыше 123 000 заявок (то есть по 1,37 заявки на каждого сельскохозяйственного производителя), одобрено 67 000 заявок (что составляет 54,47 % от поданных заявок), на рассмотрении на конец года находилось 40 858 заявок (механизм «Лист ожидания»)[5]. Низкий процент одобренных заявок и их небольшое количество может свидетельствовать о цифровых, организационных, бюрократических, психологических и иных барьерах, которые имеют место в среде пользователей системы получения субсидий;

2) информационная система кредитования и микрокредитования населения «Ауыл аманаты», в которой автоматизируются процессы кредитования, что позволяет генерировать заявки в онлайн-режиме, мониторировать их с использованием технологии искусственного интеллекта и больших данных и, соответственно, ускорить и оптимизировать процессы кредитования, нивелировать влияние человеческих факторов в принятии решений;

3) информационная система «ЦОН 2.0» (Центр обслуживания населения), адаптированная для онлайн-государственной регистрации сельскохозяйственной техники по

[3] Цифровизация АПК в Казахстане повысит производительность труда и объём экспорта. URL: https://world-nan.kz/news/vnedrenie-tsifrovizatsii-v-apk-pozvolit-povysit-proizvoditelnost-truda-i-obem-eksporta-pererabotannoyi-produktsii.

[4] Запущены 4 информационные системы в сфере сельского хозяйства. URL: https://optimism.kz/2024/10/03/ zapushheny-4-informaczionnye-sistemy-v-sfere-selskogo-hozyajstva/.

[5] Цифровизация АПК: в Казахстане действуют четыре информсистемы МСХ, скоро появится пятая. URL: https://agrosektor.kz/agriculture-news/cifrovizaciya-apk-v-kazahstane-dejstvuyut-chetyre-informsistemy-msh-skoro-poyavitsya-pyataya.html.

полному циклу оказания государственных услуг по регистрации, предусматривающий изготовление выходных регистрационных документов сельскохозяйственной техники в цифровом формате. Система организована Министерством сельского хозяйства совместно с НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан»;

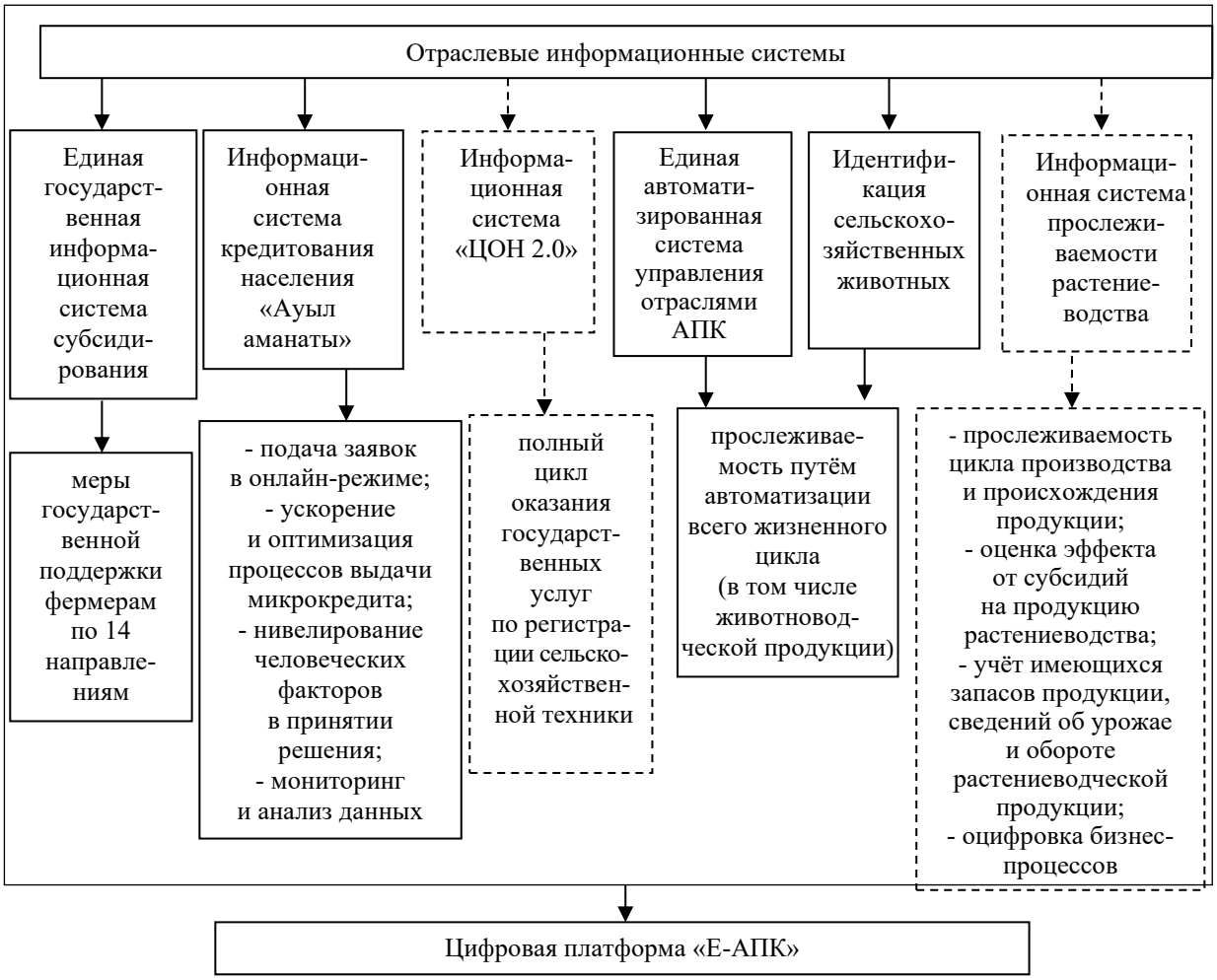


Рисунок 2 – Отраслевые информационные системы на платформе «Е-АПК»
Figure 2 – Industry information systems on the E-APK platform

4) единая автоматизированная система управления отраслями АПК, использующая приоритетные цифровые технологии, могущие стать драйверами цифровизации сельского хозяйства, среди которых:

использование больших данных и электронные карты полей, аккумулируемых геоинформационными системами;

IoT (промышленный интернет вещей) и технология цифровых двойников, которые позволяют создавать автоматизированные фермы с удалённым управлением;

GPS-навигация и беспилотное вождение сельхозтехники;

искусственный интеллект в логистике и электронной торговле, которые снижают себестоимость доставки сельхозпродукции до конечного потребителя;

5) система идентификации сельскохозяйственных животных, которая удобна и используется крупными и средними субъектами агробизнеса для мониторинга жизненного цикла животных и животноводческой продукции;

6) информационная система прослеживаемости растениеводства, которая обеспечивает мониторинг происхождения и всего цикла производства продукции по принципу «от поля до стола» (имеются электронные реестры овоще- и зернохранилищ, держателей зерновых расписок, оптово-распределительных центров, экспортёров и импортёров растениеводческой продукции), учёт имеющихся запасов продукции, сведений об урожае

и обороте растениеводческой продукции. Одновременно для государства система позволяет повысить прозрачность работы отрасли и оценить эффект субсидирования производимой продукции в растениеводстве.

Имеющиеся отраслевые информационные системы объединены в платформу «Е-АПК», на которой бесшовно функционируют все имеющиеся информационные системы в сельском хозяйстве, что позволило на уровне крупных и средних субъектов хозяйствования и отраслевого министерства осуществить цифровую трансформацию сельского хозяйства Казахстана путём полной автоматизации и цифровизации всех бизнес-процессов. Однако для мелких субъектов хозяйствования полноценное встраивание в цифровой контур оказалось трудновыполнимой и малопривлекательной задачей.

Собственно программа Е-АПК имеет основной целью внедрение эффективных и доступных инструментов цифровизации в сельское хозяйство Казахстана, а количественным ориентиром внедрения цифровизации является увеличение производительности труда в организациях АПК в среднем в 2,5 раза к 2022 году по сравнению с уровнем 2017 года (за указанный период этого показателя достигли лишь крупные формы хозяйствования, мелкий агробизнес не сумел полностью задействовать потенциал цифровой трансформации).

Для цифровой поддержки животноводства в Казахстане функционирует Аналитический центр экономической политики в агропромышленном комплексе, в котором саккумулированы все цифровые услуги и цифровые инфраструктурные элементы, задействованные в сельском хозяйстве Казахстана (рисунок 3).

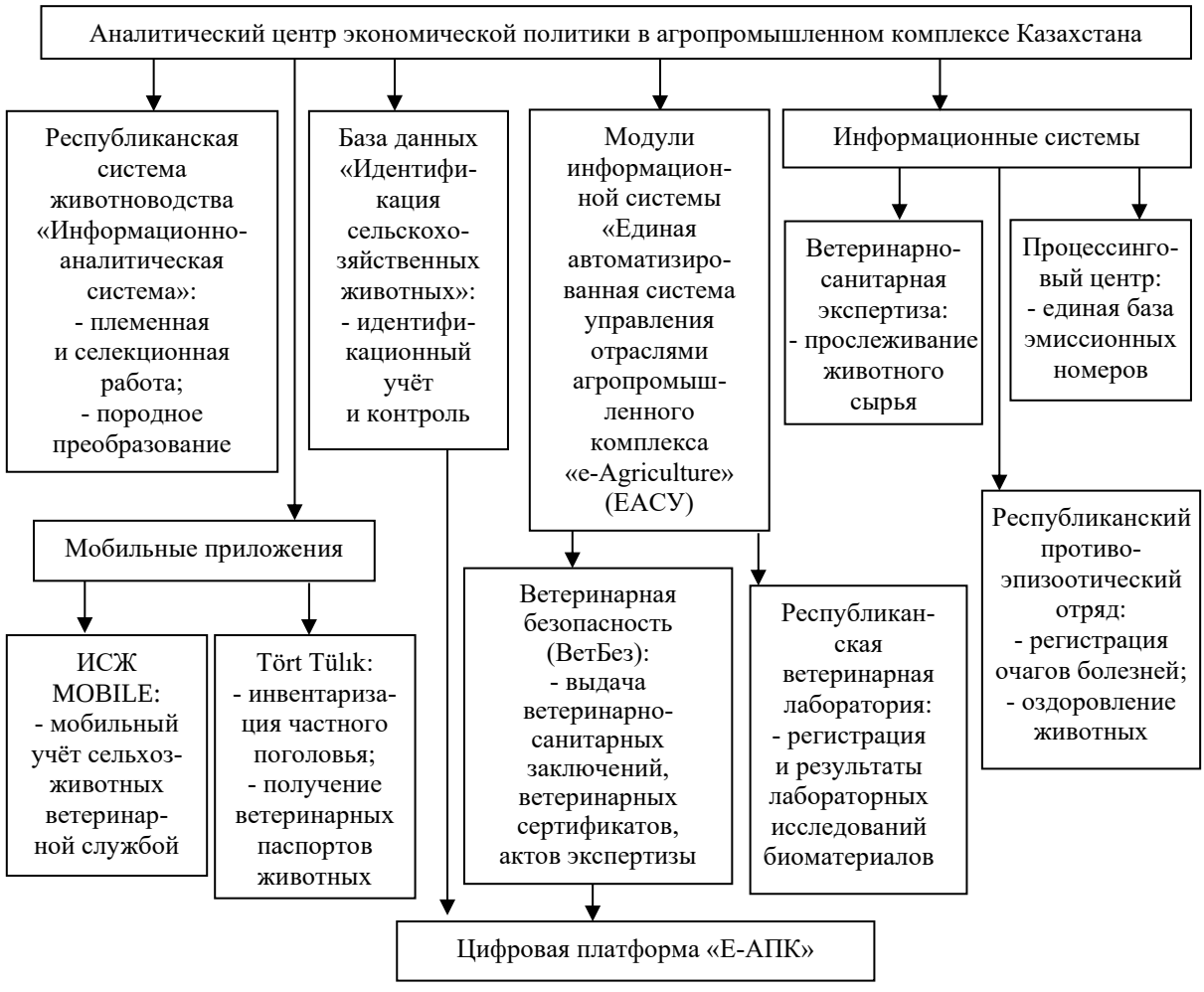


Рисунок 3 – Действующие государственные цифровые сервисы на базе Аналитического центра экономической политики в АПК Казахстана
Figure 3 – Current government digital services based on the Analytical Center for Economic Policy in the Agro-Industrial Complex of Kazakhstan

Малым формам хозяйствования в АПК Республики Казахстан доступны следующие цифровые государственные сервисы:

1. Республиканская система животноводства «Информационно-аналитическая система» (ИАС). В масштабах отрасли ИАС позволила создать централизованную базу данных и автоматизированных рабочих мест по хозяйствующим субъектам племенного животноводства (это крупные и некоторые средние субъекты агробизнеса) путём автоматизации племенного учёта, централизации накопления данных о продуктивности сельскохозяйственных животных. В результате для Министерства сельского хозяйства был упрощён мониторинг племенного и товарного животноводства (мониторинг породного преобразования) и повысилась управляемость отраслью. Министерство получило возможность автоматизировать селекционную и племенную работу в животноводстве по типам субъектов племенного животноводства и по регионам страны.

2. База данных «Идентификация сельскохозяйственных животных». Цифровой сервис отличается тем, что он содержит как открытые, так и закрытые данные.

Открытыми являются данные по учёту сельскохозяйственных животных и их идентификационным (учётным) номерам, а также информация об оказании государственных услуг в животноводстве. Конфиденциальными являются данные по поиску и идентификации сельскохозяйственных животных на основе Реестра зарегистрированных животных, Реестр животноводческих сельскохозяйственных производственных кооперативов и их отчётность. В базе организован единый автоматизированный контроль за внутристрановым перемещением животных, экспортом и импортом животных и достоверностью проведённых противоэпизоотических, ветеринарно-профилактических мероприятий.

3. Цифровые государственные сервисы в Казахстане также включают два модуля информационной системы «Единая автоматизированная система управления отраслями агропромышленного комплекса «e-Agriculture» (ЕАСУ):

3.1. Модуль «Ветеринарная безопасность» (ВетБез), который позволяет получить учётные номера субъектам агробизнеса в животноводстве: выращивающим животных, осуществляющим заготовку, убой, хранение, переработку и продажу живого скота, продукции и сырья животного происхождения, организациям по производству, хранению и реализации ветеринарных препаратов, кормов и кормовых добавок, а также соответствующие ветеринарно-санитарные заключения, акты экспертизы, разрешения, ветеринарные справки, ветеринарные сертификаты на объекты государственного ветеринарно-санитарного контроля и надзора, в том числе при осуществлении экспортно-импортных и транзитных операций в рамках Таможенного союза;

3.2. Модуль «Республиканская ветеринарная лаборатория», который позволяет автоматизированно регистрировать и получать результаты лабораторных исследований биоматериалов сельскохозяйственных животных. Для пользователей модуль обеспечивает сокращение времени регистрации информации, автоматическое формирование документации по проведённым экспертизам и предоставление отчётности.

4. Цифровые государственные сервисы в животноводстве Казахстана также включают ресурсы трёх информационных систем (ИС):

4.1. ИС «Республиканский противоэпизоотический отряд» – создана на базе традиционного структурного подразделения Минсельхоза Республики Казахстан, которое занимается выявлением очагов опасных заболеваний сельскохозяйственных животных и оздоровлением неблагополучной эпидемиологической ситуации среди животных. Цифровизация деятельности подразделения позволила оперативно реагировать на возникновение опасных очагов, регистрировать и мониторировать опасные инфекции среди животных (в том числе в приграничных регионах с высокой опасностью передачи инфекций на территорию Казахстана), а также принимать оперативные меры к устранению и профилактике опасных заболеваний сельскохозяйственных животных в регионах Республики Казахстан;

4.2. ИС «Отраслевой процессинговый центр» – является учётно-информационной базой-регистратором сельскохозяйственных животных в Республике Казахстан. Отраслевой

процессинговый центр является новым структурным подразделением Минсельхоза Республики Казахстан, созданным для цифрового учёта сельхозживотных в единой базе эмиссионных номеров и идентификации сельскохозяйственных животных, что позволяет мониторить все выданные и использованные номера, осуществлять селекционно-племенную работу, контролировать движение животных (в том числе по экспортно-импортным операциям);

4.3. ИС «Ветеринарно-санитарная экспертиза» – также создана на базе традиционного структурного подразделения Минсельхоза Республики Казахстан, которое занимается сбором и анализом информации о проведении предубойного осмотра, убоя скота, проведения ветеринарно-санитарной экспертизы мяса, отправки на реализацию в объекты внутренней торговли. Тем самым обеспечивается прослеживаемость движения животноводческой продукции от животного до прилавка с проведением ветеринарно-санитарной экспертизы мяса. В цифровой форме с использованием технологии QR-кодирования происходят выдача ветеринарной справки формы 2, акт экспертизы (протокол испытаний), которые являются доступными для торговых посредников и покупателей.

5. Специализированные мобильные приложения:

5.1. Мобильное приложение «ИСЖ MOBILE» – приложение, разработанное для профессионалов (ветеринарных врачей и зоотехников) и предназначенное для учёта сельскохозяйственных животных посредством мобильных устройств в режимах «онлайн» и «оффлайн». В приложении реализованы функции поиска животного по реестрам зарегистрированных животных и описям региональных ветлечебниц, ведётся учёт арендованных животных и перехода прав собственности на биологические активы;

5.2. Мобильное приложение «Tört Tülık» – приложение для владельцев сельскохозяйственных животных (крестьянских хозяйств, индивидуальных предпринимателей, личных подсобных хозяйств, товариществ и др.), используемое для цифровизации регистрации животных и операций инвентарного учёта, мониторинга поголовья, онлайн-снятия животных с учёта при купле/продаже, убоя для личного потребления и др. Кроме того, данное приложение представляет собой торговую площадку для купли/продажи животных с государственной регистрацией сделок и подтверждением ветеринарно-санитарного соответствия.

Приложения «ИСЖ MOBILE» и «Tört Tülık» значительно повышают доступность и эффективность цифровизации для малых форм хозяйствования, поскольку не теряют свою функциональность в оффлайн-режиме, что важно для использования в труднодоступных животноводческих регионах Казахстана.

Обращает на себя внимание то, что представленные на рисунке 3 цифровые сервисы не решают проблемы малых форм хозяйствования:

функционируют автономно и не связаны между собой и внешними информационными системами других отраслей (что не способствует межведомственному взаимодействию и повышению оперативности информационного обмена между смежными отраслями);

существующие сервисы переводят на инновационную цифровую основу/форму традиционные объекты и операции с объектами, но при этом не создают принципиально новых объектов или услуг.

Но вместе с тем разработка представленных сервисов позволила решить давние проблемы инвентаризации поголовья и учёта животных в масштабе страны, усилить ветеринарно-санитарную защищённость животноводческой продукции, повысить прозрачность производственной деятельности в животноводстве и создать тем самым достоверную базу для планирования индикаторов продовольственной безопасности Казахстана.

Следовательно, при многообразии сервисных элементов они лишь фрагментарно охватывают отдельные (пусть и ключевые для АПК Казахстана) услуги и нуждаются в системной разработке концепции цифровой трансформации малых форм хозяйствования в животноводстве Республики Казахстан. Кроме того, цифровые сервисы и платформы не всегда вызывают доверие у малых форм ведения животноводства в силу слабого психологического восприятия цифровых инноваций, недостаточного уровня образования и других отмеченных ранее причин.

Подтверждение данному авторскому тезису мы находим в Государственной программе «Цифровой Казахстан», согласно которой, несмотря на общую положительную динамику животноводства, объём производства отстаёт от темпов роста потребления и доходов населения, что вкупе с низкой производительностью труда не позволяет полностью обеспечить продовольственную безопасность страны и полностью избавиться от импорта сельскохозяйственной продукции и сырья. Вместе с тем Казахстан как член Всемирной торговой организации имеет обязательства по конкурентоспособности животноводческой продукции на внешних рынках, которую в настоящее время сложно обеспечить без достаточного уровня цифровизации отрасли. Одной из причин сложившейся ситуации, по нашему мнению, является цифровое отставание малых форм хозяйствования в животноводстве от других отраслей экономики и общемировых отраслевых показателей.

Согласно Государственной программе «Цифровой Казахстан», на момент её утверждения в сельском хозяйстве Республики Казахстан доля сельхозпроизводителей, применяющих цифровые технологии, незначительна, что ограничивает рост производительности и сокращения расходов (причём сложившаяся ситуация в части малых форм хозяйствования не переломлена до сих пор). Вместе с тем, как отмечается в госпрограмме, в сельском хозяйстве имеется большой нереализованный потенциал для выхода на качественно новый уровень развития отрасли с помощью цифровых технологий и полномасштабной программы цифровой трансформации. В животноводстве основными направлениями программы цифровизации сельского хозяйства являются укрепление продовольственной безопасности Казахстана на основе повышения продуктивности сельскохозяйственных животных и рост производительности труда в животноводстве.

Драйверами цифровизации малых форм хозяйствования Казахстана при поддержке государства, по мнению автора, могут стать уже отмеченные выше:

использование больших данных и электронные карты полей, аккумулируемых геоинформационными системами;

IoT (промышленный интернет вещей) и технология цифровых двойников, которые позволяют создавать автоматизированные фермы с удалённым управлением;

GPS-навигация и беспилотное вождение сельхозтехники;

искусственный интеллект в логистике и электронной торговле, которые снижают себестоимость доставки сельхозпродукции до конечного потребителя, что особенно актуально для малых форм хозяйствования.

Однако возникает и остаётся нерешённой проблема цифрового неравенства в сельском хозяйстве по признаку размеров предприятий и объёмам деятельности. Если крупные агрохолдинги Казахстана предпринимают попытки построения ML-моделей и внедрения искусственного интеллекта для оптимизации системы принятия решений, то малые формы хозяйствования могут лишь ограниченно использовать имеющиеся цифровые технологии, находящиеся в открытом доступе для цифровизации отдельных бизнес-задач, что существенно не оптимизирует деятельность субъекта малого бизнеса. По имеющейся официальной информации, крупные и средние животноводческие субъекты в Казахстане внедряют технологии умных ферм. Имеются реализованные модели умных ферм трёх видов – цифровая, продвинутая и базовая, отличающиеся уровнем автоматизации животноводческих процессов и глубиной проникновения цифровых технологий. Лидерами по развитию умных ферм выступают Акмолинская, Костанайская и Карагандинская области, где функционируют более 20 цифровых ферм, а также 171 продвинутая ферма[6].

Выводы

Аграрная сфера Казахстана проходит цифровую трансформацию, главным отраслевым оператором которой выступает Министерство сельского хозяйства Казахстана, которое объединяет отраслевые информационные системы на платформе «Е-АПК» (единая государственная информационная система субсидирования, информационная система «ЦОН 2.0», единая автоматизированная система управления отраслями АПК, система

[6] Цифровизация АПК в Казахстане. URL: https://agro-mart.kz/kk/tsifrovizatsiya-apk-v-kazahstane/.

идентификации сельскохозяйственных животных, информационная система прослеживаемости растениеводства) и координирует их деятельность. Малым формам хозяйствования в АПК Республики Казахстан доступны цифровые государственные сервисы: республиканская система животноводства «Информационно-аналитическая система» (ИАС), база данных «Идентификация сельскохозяйственных животных», модули ветеринарной безопасности и ветеринарной лаборатории в рамках информационной системы «Единая автоматизированная система управления отраслями агропромышленного комплекса «e-Agriculture», ИС «Республиканский противоэпизоотический отряд», ИС «Отраслевой процессинговый центр», ИС «Ветеринарно-санитарная экспертиза», специализированные мобильные приложения «ИСЖ MOBILE» и «Tört Tülık». Однако они лишь фрагментарно охватывают отдельные услуги, не всегда вызывают доверие у малых форм ведения животноводства в силу слабого психологического восприятия цифровых инноваций, недостаточного уровня образования и других причин. Перспективы дальнейшей цифровой трансформации сельского хозяйства в целом и животноводства в частности в Казахстане связываются с развитием цифровизации трансфера и коммерциализации агротехнологий, продолжением работ по внедрению информационных технологий и цифровизации отдельных предприятий и организацией отраслей сельского хозяйства.

Список источников / References

1. Сапарова Г. К., Сапарова Д. А., Сагинова С. А. Цифровизация АПК Казахстана в условиях перехода к «зеленой экономике» // Вестник университета «Туран». 2022. № 3(95). С. 175-186. [Saparova, G. K., Saparova, D. A., & Saginova, C. A. (2022). Digitalization of the agroindustrial complex of Kazakhstan in the context of transition to a "green economy". *Bulletin of the Turan University, 3*(95), 175–186. (In Russian)] https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-3-175-186.

2. Коробейников Д. А., Филин М. А. Методика аналитической оценки экономической динамики аграрного производства // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: Наука и высшее профессиональное образование. 2011. № 2(22). С. 243-249. [Korobeynikov, D. A., & Filin, M. A. (2011). Methodology of analytical assessment of economic dynamics of agricultural production. *Izvestia of the Lower Volga Agro-University Complex: Science and higher professional education, 2*(22), 243–249. (In Russian)] EDN: NWAXLF.

3. Попова Л. В., Коробейников Д. А., Коробейникова О. М. Статистические методы анализа рисков в сельском хозяйстве // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2016. Т. 31, № 4. С. 30-34. [Popova, L. V., Korobeynikov, D. A., & Korobeynikova, O. M. (2016). Statistical methods of risk analysis in agriculture. *Bulletin of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences, 31*(4), 30–34. (In Russian)] https://doi.org/10.21779/2500-1930- 2016-31-4-30-34.

4. Сердобинцев Д. В., Новиков И. С., Алешина Е. А. Развитие кластеризации в мясном животноводстве: механизм интеграции и кооперации отрасли // Научное обозрение: теория и практика. 2021. Т. 11, № 8 (88). С. 2415-2429. [Serdobintsev, D. V., Novikov, I. S., & Alyoshina, E. A. (2021). The development of clusterization in meat husbandry: a mechanism for integration and cooperation of the industry. *Scientific review: theory and practice*, *11*(8-88), 2415–2429. (In Russian)] https://doi.org/10.35679/2226-0226-2021-11-8-2415-2429.

5. Wolz, A., Golovina, S., Nilsson, J., & Hess, S. (2016). Reviewing changing institutional conditions for private farming in Russia. *Outlook on Agriculture, 45*(2), 111–116. https://doi.org/10.1177/0030727016651214.

6. Terentyev, S., Kuchumov, A., Sapozhnikova, S., Kuptsova, V., & Chudakova, S. (2019). Assessment of State and Prospects for Development of Regional Agricultural Sector and Rural Areas. In *AgroSMART – Smart Solutions for Agriculture* (pp. 165–172), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (July, 16–19, 2019), Tyumen. Tyumen: Knowledge E. https://doi.org/10.18502/kls.v4i14.5602.

7. Абилова Е. В. Цифровые платформы в совершенствовании деятельности сельскохозяйственной кооперации // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8, № 3. С. 44-49. [Abilova, E. V. (2023). Digital platforms in improving the activities of agricultural cooperation. *Society, economics, management, 8*(3), 44–49. (In Russian)] https://doi.org/10.47475/2618-9852-2023-8-3-44-49.

8. Даулиева Г. Р., Ережепова А. А., Бакытжан С. С. Қазақстан Республикасының Ауыл шаруашылығындағы цифрлық жүйелер жетістік векторы // Аграрлық нарық проблемалары. 2022. № 2. С. 56-63. [Dauliyeva, G. R., Erezhepova, A. A., & Bakytzhan, S. S. (2022). Digital systems in agriculture of the Republic of Kazakhstan: a vector of success. *Problems of the agricultural market*, *2*, 56–63. (In Russian)] https://doi.org/10.46666/2022-2.2708-9991.05.

9. Раимбеков Ж. С., Сыздыкбаева Б. У., Баймбетова А. Б., Тапалова А. А. Analysis of agrofood products sales in Kazakhstan under the conditions of the COVID-19 pandemic // Вестник КазУЭФМТ. 2022. № 2(47). С. 129-135. [Raimbekov, Zh. S., Syzdykbaeva, B. Yu., Baimbetova, A. B., & Tapalova, A. A. (2022). Analysis of agrofood products sales in Kazakhstan under the conditions of the COVID-19 pandemic. *Bulletin of KazUEFIT*, *2*(47), 129–135. (In Russian)] https://doi.org/10.52260/2304-7216.2022.2(47).17. EDN: GEYINS.

10. Татикова А. У., Пягай А. А., Жумашева С. Т. Кооперация малого и среднего бизнеса в сельском хозяйстве Республики Казахстан // Вестник университета Туран. 2024. № 1(101). С. 142-155. [Tatikova, A. U., Pyagai, A. A., & Zhumasheva, S. T. (2024). Cooperation of small and medium-sized businesses in agriculture of the Republic of Kazakhstan. *Bulletin of the Turan University*, *1*(101), 142–155. (In Russian)] https://doi.org/10.46914/1562-2959-2024-1-1-142-155.

11. Комлацкий Г. В., Гайдук В. И., Ермаков А. А. Роль семейного животноводства в обеспечении устойчивого развития сельских территорий // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2020. № 83. С. 22-27. [Komlatsky, G. V., Gaiduk, V. I., & Ermakov, A. A. (2020). The role of family animal husbandry in ensuring sustainable rural development. *Proceedings of the Kuban State Agrarian University*, *83*, 22–27. (In Russian)] https://doi.org/10.21515/1999-1703-83-22-27.

12. Моисеенко Ж. Н. Направления государственной поддержки малых форм хозяйствования: монография. Персиановский: Донской ГАУ, 2021. 175 с. [Moiseenko, Zh. N. (2021). *Directions of state support for small business entities*: monograph. Persianovsky, Donskoy State Agrarian University, 175 p. (In Russian)].

13. Болдырев А. П., Чогут Г. И. Формирование и развитие малого бизнеса в аграрной сфере. Воронеж: НИИЭОАПК ЦЧР РФ, 2006. 115 с. [Boldyrev, A. P., & Chogut, G. I. (2006). *Formation and development of small business in the agricultural sector*: monograph. Voronezh: Scientific Research Institute of Economics and Organization of the Agro-Industrial Complex of the Central Chernozem region of the Russian Federation, 115 p. (In Russian)].

14. Шароватова Т. И., Моисеенко Ж. Н., Раджабов Р. Г. Организационно-экономические аспекты повышения активности малого агробизнеса // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015. № 114. С. 939-948. [Sharovatova, T. I., Moiseenko, Zh. N., & Radzhabov, R. G. (2015). Organizational and economic aspects of increasing the activity of small agribusiness. *Political network electronic scientific Journal of the Kuban State Agrarian University*, *114*, 939–948. (In Russian)] EDN: VHFMUT.

15. Глазова М. В., Коробейникова О. М., Ягупова Е. В. Цифровая трансформация процессов в системе управленческого учета // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32, № 3. С. 432-437. [Glazova, M. V., Korobeynikova, O. M., & Yagupova, E. V. (2022). Digital transformation of processes in the management accounting system. *Bulletin of the Udmurt University. Economics and Law series*, *32*(3), 432–437. (In Russian)] https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-3-432-437.

16. Мальсагова Р. Г. Проблемы и перспективы применения искусственного интеллекта, больших данных и блокчейн-технологий в сельском хозяйстве России // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 2(404). С. 220-224. [Malsagova, R. G. (2025). Problems and prospects of using artificial intelligence, big data and blockchain technologies in agriculture in Russia. *International Agricultural Journal*, *2*(404), 220–224. (In Russian)] https://doi.org/10.55186/25876740_2025_68_2_220.

17. Меденников В. И. Цифровая экосистема АПК: научный подход // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 2(386). С. 116-119. [Medennikov, V. I. (2022). The digital ecosystem of agriculture: a scientific approach. *International Agricultural Journal*, *2*(386), 116–119. (In Russian)] https://doi.org/10.55186/25876740_2022_65_2_116.

18. Монахов С. В., Уколова Н. В. Цифровая трансформация трансфера технологий в сельском хозяйстве: создание и использование цифровых платформ // АПК: экономика, управление. 2022. № 6. С. 25-32. [Monakhov, S. V., & Ukolova, N. V. (2022). Digital transformation of technology

transfer in agriculture: creation and use of digital platforms. *Agro-industrial complex: economics, management, 6*, 25–32. (In Russian)] https://doi.org/10.33305/226-23.

19. Невзоров А. С., Демичев В. В. Система для анализа больших данных в сельском хозяйстве // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8, № 5. Порядковый номер: 17. [Nevzorov, A. S., & Demichev, V. V. (2023). A system for analyzing big data in agriculture. *Moscow Economic Journal*, *8*(5), Article 17. (In Russian)] https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_5_205.

20. Панина О. В. Применение блокчейн-технологии для повышения эффективности и прозрачности цепочек поставок в сельском хозяйстве // Аграрная наука. 2024. № 12. С. 32-33. [Panina, O. V. (2024). Using Blockchain Technology to Improve the Efficiency and Transparency of Agricultural Supply Chains. *Agrarian science*, *12*, 32–33. (In Russian)] URL: https://www.vetpress.ru/jour/article/view/3362/2744.

21. Попова Л. В., Лата М. С., Мелихов П. А. Система цифровой экономики малого агробизнеса // Региональная экономика. Юг России. 2021. Т. 9, № 2. С. 141-151. [Popova, L. V., Lata, M. S., & Melikhov, P. A. (2021). The digital economy system of small agribusiness. *Regional economy. The South of Russia*, *9*(2), 141–151. (In Russian)] https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.2.14.

22. Попок Л. Е. Применение технологии блокчейн в сельском хозяйстве // Информационное общество. 2019. № 1-2. С. 44-51 [Popok, L. E. (2019). Application of blockchain technology in agriculture. *Information Society*, *1-2*, 44–51 (In Russian)] EDN: BMMCSK.

23. Сибиряев А. С., Зазимко В. Л., Додов Р. Х. Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2020. № 12(115). С. 96-108. [Sibiryaev, A. S., Zazimko, V. L., & Dodov, R. H. (2020). Digital transformation and digital platforms in agriculture. *Bulletin of the Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics*, *12*(115), 96–108. (In Russian)] https://doi.org/10.24411/2227-9407-2020-10124.

24. Скворцов Е. А., Безносов Г. А., Скворцова Е. Г., Холманских М. В. Применение технологии блокчейн в сельском хозяйстве: обзор зарубежных публикаций // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 3(48). С. 171-175. [Skvortsov, E. A., Beznosov, G. A., Skvortsova, E. G., & Kholmanskikh, M. V. (2019). Application of blockchain technology in agriculture: a review of foreign publications. *Business. Education. Right*, *3*(48), 171–175. (In Russian)] https://doi.org/10.25683/VOLBI.2019.48.361.

25. Iskakova, A., Jumabayeva, Ja., Burgumbayeva, S., & Bakirbekova, A. (2019). The Probabilistic Model of Distortions of Agrosmart Data. In *Soft Skills in IT-Education as a Condition of Competitive Ability in Information-Oriented Society* (pp. 632–638), Proceedings of the 24th Conference of Open Innovations Association FRUCT (April, 2019). URL: https://fruct.org/publications/volume-24/acm24/files/Isk.pdf.

Информация об авторе
Б. М. Дюсегалиева – магистр экон. наук, сеньор-лектор, заведующий кафедрой менеджмента.

Information about the author
B. M. Dyusegalieva – Master of Economics, Senior Lecturer, Head of the Management Department.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 30.01.2026; одобрена после рецензирования 12.03.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 30.01.2026; approved after reviewing 12.03.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 223-234.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):223-234.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.43.01:331.5(470)
JEL: J21, E24
EDN: CSJGNQ
ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОГНОЗ ЗАНЯТОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОТРАСЛЕВОЙ АСПЕКТ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Сергей Дмитриевич Еремеев
Луганский государственный аграрный университет имени К. Е. Ворошилова, Луганск, ЛНР, Россия, eremeev_96@mail.ru, https://orcid.org/0009-0001-8114-4908

Аннотация. **Проблема.** Исследование посвящено значительным структурным изменениям на российском рынке труда, обусловленным технологическими, демографическими и экономическими факторами. Особое внимание уделяется устойчивой негативной динамике занятости в сельском хозяйстве, что рассматривается как источник рисков для продовольственной безопасности и требует обоснованного прогнозирования для разработки превентивных мер государственной политики. **Методология.** В основе работы лежит комплексный анализ данных официальной статистики о распределении занятого населения по видам экономической деятельности за период с 2015 по 2024 год. Тенденции и основные движущие силы изменений выявлялись с помощью анализа динамических рядов. Прогноз численности занятых в сельском хозяйстве и в целом по экономике на период 3 и 6 лет построен методом экстраполяции на основе выявленного тренда с оценкой ошибки и доверительных интервалов. Анализ факторов, влияющих на занятость в аграрном секторе, проведён с учётом технологических, демографических и институциональных аспектов. **Результаты исследования.** Установлено, что за анализируемый период общая занятость выросла на 1,87 млн человек, при этом в сельском, лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве зафиксировано максимальное сокращение – на 1,13 млн человек (темп убыли 76,71 %). Выявлены основные детерминанты этой негативной динамики: старение кадров, механизация, урбанизация, климатические риски, укрупнение производства. Прогнозом подтверждается сохранение данной тенденции: при ожидаемом общем росте занятости к 2030 году на 11,85 %, в аграрном секторе прогнозируется дальнейшее сокращение численности работников. **Практическое применение.** Результаты работы служат аналитической базой для государственного планирования в сфере регионального развития и поддержки сельских территорий. Полученные выводы могут быть использованы для кадрового планирования. Анализ факторов риска и построенные прогнозы представляют ценность для образовательных учреждений в целях адаптации программ профессиональной подготовки с учётом будущих потребностей трансформирующегося рынка труда.

Ключевые слова: занятость населения, рынок труда, сельское хозяйство, динамика занятости, статистический анализ, метод экстраполяции, прогнозирование занятости

Для цитирования: Еремеев С. Д. Современные тенденции и прогноз занятости в Российской Федерации: отраслевой аспект и вызовы для сельского хозяйства // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 223-234. EDN: CSJGNQ.

© Еремеев С.Д., 2026

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

Original article

MODERN TRENDS AND EMPLOYMENT FORECAST IN THE RUSSIAN FEDERATION: SECTORAL ASPECT AND CHALLENGES FOR AGRICULTURE

Sergey D. Eremeev
K. E. Voroshilov Luhansk State Agrarian University, Luhansk, LNR, Russia,
eremeev_96@mail.ru, https://orcid.org/0009-0001-8114-4908

Abstract. **Problem.** This study focuses on significant structural changes in the Russian labor market, driven by technological, demographic, and economic factors. Particular attention is paid to the sustained negative dynamics of employment in agriculture, which is considered a source of risks for food security and requires substantiated forecasting for the development of preventive public policy measures. **Methodology.** The work is based on a comprehensive analysis of official statistical data on the distribution of the employed population by economic activity for the period 2015-2024. Trends and main drivers of change were identified using time series analysis. The forecast for the number of employed in agriculture and the economy as a whole for periods of 3 and 6 years was constructed using the extrapolation method based on the identified trend, with an assessment of error and confidence intervals. The analysis of factors influencing employment in the agricultural sector was conducted considering technological, demographic, and institutional aspects. **Research Results.** It was found that during the analyzed period, overall employment increased by 1.87 million people, while agriculture, forestry, hunting, fishing, and aquaculture recorded the maximum reduction – by 1.13 million people (a decline rate of 76.71%). The main determinants of this negative dynamic were identified: aging workforce, mechanization, urbanization, climatic risks, and production consolidation. The forecast confirms the continuation of this trend: with an expected overall employment growth of 11.85% by 2030, a further reduction in the number of workers in the agricultural sector is predicted. **Practical Application.** The results of this work serve as an analytical basis for state planning in the field of regional development and support for rural areas. The findings can be used for human resource planning. The analysis of risk factors and the constructed forecasts are valuable for educational institutions to adapt vocational training programs, considering the future needs of the transforming labor market.

Keywords: population employment, labor market, agriculture, employment dynamics, statistical analysis, extrapolation method, employment forecasting

For citation: Eremeev, S. D. (2026). Modern trends and employment forecast in the Russian Federation: sectoral aspect and challenges for agriculture. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 223–234. (In Russian). EDN: CSJGNQ.

Введение

Показатели динамики и структуры занятости служат важнейшими индикаторами, отражающими социально-экономическое развитие государства, показывая влияние технологических инноваций, демографических сдвигов, глобальных трендов и национальной политики. В современных условиях ускоренной цифровизации и перехода к экономике знаний российский рынок труда подвергается глубоким структурным трансформациям, которые, с одной стороны, открывают новые возможности, а с другой – порождают системные вызовы, такие как структурная безработица и растущий дефицит квалифицированных кадров в перспективных отраслях [1, с. 54; 2, с. 277].

Особую остроту в этом контексте приобретает ситуация в агропромышленном комплексе, традиционно выступающем основой продовольственной безопасности и важным источником занятости, особенно в сельских регионах [3, с. 114; 4, с. 135]. Между тем устойчивая отрицательная динамика занятости в агропромышленном комплексе (сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство), наблюдаемая в последнее десятилетие, является маркером существенных отраслевых дисбалансов [5, с. 136; 6, с. 119].

© Eremeev, S.D., 2026

Цель и задачи исследования

Цель исследования: проанализировать существующую структуру занятости по основным секторам экономической деятельности и разработать надёжный прогноз будущих тенденций занятости для принятия решений в области государственной политики, бизнес-стратегий и образовательного планирования.

Для выполнения цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать текущую структуру занятости. Выявить и оценить текущее распределение занятого населения по различным секторам экономики за период с 2015 по 2024 год;

2. Выявить ключевые факторы, влияющие на динамику занятости. Определить и проанализировать основные драйверы изменений в занятости, такие как технологические инновации (автоматизация, искусственный интеллект), экономический рост и спад, демографические изменения, государственная политика, глобальные экономические тенденции и изменения в системе образования;

3. Разработать прогноз занятости населения. Построить количественные и качественные прогнозы для категории «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» и всех видов экономической деятельности совместно на 3 и 6 лет. Произвести прогноз будущих тенденций занятости на определённый горизонт, применив расчёт на основе тренда и колеблемости динамического ряда;

4. Оценить потенциальные вызовы и возможности на рынке труда. Идентифицировать и проанализировать потенциальные риски (например, дефицит квалифицированных кадров, структурная безработица) и перспективы (например, создание новых рабочих мест, развитие новых отраслей), возникающие из прогнозируемых изменений в структуре занятости.

Методы исследования

В основе исследования лежит комплексный анализ данных Росстата о распределении занятого населения по видам экономической деятельности за 2015-2024 гг.[1] Для выявления тенденций и ключевых драйверов изменений использовались методы статистического анализа динамических рядов (расчёт темпов роста, абсолютного прироста). Прогноз численности занятых в сельском хозяйстве и в целом по экономике на горизонт 3 и 6 лет построен методом экстраполяции на основе выявленного тренда с оценкой ошибки и доверительных интервалов[2]. Анализ факторов, влияющих на занятость в аграрном секторе, проведён с учётом технологической трансформации, демографических сдвигов и институциональных изменений [7, с. 350; 8, с. 133; 9, с. 92].

Результаты исследования и их обсуждение

В качестве данных для анализа и прогнозирования распределения занятого населения Российской Федерации в сельском хозяйстве были использованы статистические данные Росстата с 2015 по 2024 год по всем видам экономической деятельности. Для большего удобства в таблицах и схемах применены сокращения видов экономической деятельности:

ВЭД – вид экономической деятельности;

СХ – сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство;

ДПИ – добыча полезных ископаемых;

ОП – обрабатывающие производства;

ОЭ – обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха;

ВВ – водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений;

СТР – строительство;

ТО – торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания;

ТХ – транспортировка и хранение, деятельность в области информации и связи;

ДФ – деятельность финансовая и страховая, деятельность по операциям с недвижимым имуществом;

[1] Данные Росстат – Официальная статистика. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/10705.

[2] Гусаров В. М. Статистика: учебное пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 463 с. URL: https://vk.com/doc85677037_54715837?hash=3uheKJBwsZhh24acAwezPaEGFzt4ojra2SFpnZzdr9z&dl=cee4G5Ss3yxHZvk06haNxPcQWYReMtLqgLz7gXkmG2D&api=1&no_preview=1.

ДП – деятельность профессиональная, научная и техническая; деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги;

ГУ – государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение;

О – образование;

З – деятельность в области здравоохранения и социальных услуг;

Д – другие виды экономической деятельности.

Динамика распределения занятого населения Российской Федерации по видам экономической деятельности за период 2015-2024 гг. отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика распределения занятого населения на территории Российской Федерации по всем видам экономической деятельности за 2015-2024 гг., тыс. чел.
Table 1 – Dynamics of the distribution of the employed population in the Russian Federation by all types of economic activity in 2015-2024, thousand people

ВЭД	Годы									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
СХ	4852,77	4863,16	4268,05	4266,77	4196,05	4236,66	4197,7	4225,52	4020	3722,55
ДПИ	1504,78	1579,50	1564,97	1658,3	1651,4	1629,39	1625,84	1667,61	1649,02	1731,58
ОП	10343,26	10390,11	10252,61	10217,89	10258,28	10018,83	10199,68	10196,59	10278,67	10500,44
ОЭ	2335,06	2335,69	1906,34	1923,86	1875,85	1878,34	1830,09	1800,22	1760,53	1783
ВВ			515,6	514,97	515,56	532,26	532,82	533,15	502,34	513,61
СТР	5475,28	5201,20	5263,3	5129,19	4965,89	4649,74	4906,59	4812,84	4912,58	5015,54
ТО	13314,69	13375,66	13364,69	13432,45	13092,57	12618,57	13024,34	13227,71	13265,08	13076,93
ТХ	6883,33	6873,05	7469,68	7530,58	7608,63	7564,39	7625,12	7804,37	7958,11	8047,76
ДФ	6793,82	6667,73	2876,91	2877,89	2860,03	2852,19	2803,29	2833,7	2843,4	2855,47
ДП			3915,37	4053,77	4139,43	4252,2	4334,59	4473,4	4741,25	4775,55
ГУ	5329,77	5352,42	5206,85	5136,36	5021,63	5020,47	4967,51	4912,66	5129,63	5065,8
О	6666,68	6782,42	6866,7	6894,85	6840,44	6675,4	6822,33	6970,04	7147,83	7256,01
З	5716,61	5824,25	5705,04	5790,8	5693,13	5498,28	5595,38	5674,93	5798,2	6026,55
Д	3107,58	3147,44	3139,83	3103,96	3214,19	3174,66	3254,14	3511,21	3629,53	3819,02
Всего	72323,62	72392,63	72315,94	72531,64	71933,08	70601,39	71719,41	72643,94	73636,16	74189,79

Анализ распределения занятого населения в возрасте от 15 лет и старше по всем видам экономической деятельности в 2015 и 2024 годах (таблица 2) показал, что общая численность занятого населения возросла на 1 866,17 тыс. чел. В 2015 году лидирующей по числу работников отраслью являлась «Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания» (13 314,69 тыс. чел.), а минимальное число занятых (1 504,78 тыс. чел.) было зафиксировано в отрасли «Добыча полезных ископаемых». К 2024 году сектор торговли и услуг сохранил лидерство по числу рабочих мест. Однако после пересмотра статистической классификации в 2017 году наименьшая занятость была зафиксирована в сфере водоснабжения, водоотведения и обращения с отходами (513,61 тыс. чел.).

Стоит также отметить, что в течение десятилетия количество занятого населения увеличилось в следующих экономических отраслях: «Транспортировка и хранение, деятельность в области информации и связи», «Деятельность финансовая и страховая, деятельность по операциям с недвижимым имуществом», «Деятельность профессиональная, научная и техническая; деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги», «Образование» и «Другие виды экономической деятельности».

В то же время занятость сократилась в строительстве (на 459,74 тыс. чел.) и особенно значительно сократилась в сельском и лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве (на 1 130,22 тыс. чел.). Такое резкое сокращение занятости соответствует глобальным трендам технологической и структурной трансформации сельского труда [10, с. 1719; 11, с. 85; 12, с. 467; 13, с. 130].

Изменение в распределении занятых по видам экономической деятельности в 2024 году относительно сопоставимых показателей 2015 года наглядно представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Изменение в распределении занятого населения на территории РФ по всем видам экономической деятельности в 2024 году по отношению к 2015 году
Table 2 – Change in the distribution of the employed population in the territory of the Russian Federation by all types of economic activity in 2024 compared to 2015

Вид экономической деятельности	Количество занятого населения, тыс. чел.	%	Количество занятого населения, тыс. чел.	%	Изменения, 2024 г. к 2015 г.
	2015 год		2024 год		
СХ	4 852,77	6,71	3 722,55	5,02	-1 130,22
ДПИ	1 504,78	2,08	1 731,58	2,33	226,80
ОП	10 343,26	14,30	10 500,44	14,15	157,18
ОЭ	2 335,06	3,23	1 783,00	2,40	-38,45
ВВ			513,61	0,69	
СТР	5 475,28	7,57	5 015,54	6,76	-459,74
ТО	13 314,69	18,41	13 076,93	17,63	-237,76
ТХ	6 883,33	9,52	8 047,76	10,85	1 164,43
ДФ	6 793,82	9,39	2 855,47	3,85	837,20
ДП			4 775,55	6,44	
ГУ	5 329,77	7,37	5 065,80	6,83	-263,97
О	6 666,68	9,22	7 256,01	9,78	589,33
З	5 716,61	7,90	6 026,55	8,12	309,94
Д	3 107,58	4,30	3 819,02	5,15	711,44
Всего	72 323,62	100,00	74 189,79	100,00	1 866,17

Линейчатая диаграмма изменения структуры всех отраслей в 2024 году по отношению к 2015 году представлена на рисунке 1.

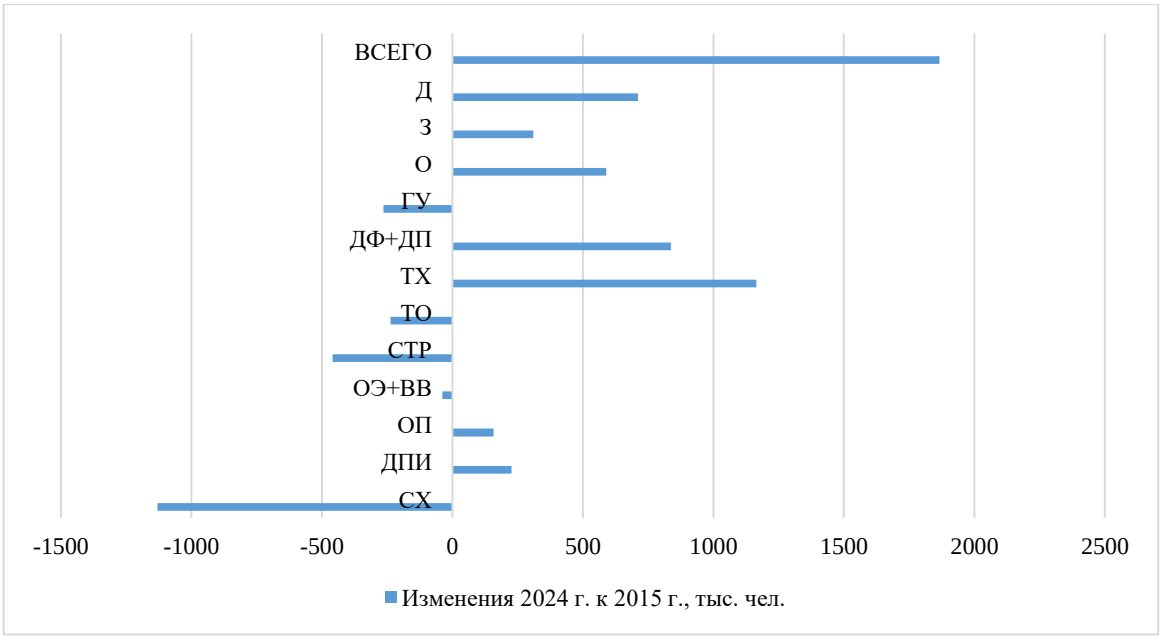


Рисунок 1 – Изменение структуры отраслей в 2024 году по отношению к 2015 году
Figure 1 – Change in the structure of economic sectors in 2024 relative to 2015

Графический анализ (рисунок 1) выявляет ускоренное развитие ранее менее значимых секторов экономики. Ярким примером служит отрасль «Транспортировка и хранение, деятельность в области информации и связи», продемонстрировавшая за десятилетие максимальный прирост занятости – 1 164,43 тыс. чел. Однако фокус нашего исследования сконцентрирован на аграрном секторе («Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство

и рыбоводство»), поскольку его устойчивое развитие, обеспечивающее продовольственную безопасность, выступает фундаментальным условием для функционирования всех остальных отраслей экономики.

Для количественной оценки выявленных тенденций в работе проведён анализ динамических рядов, включающий расчёт ключевых показателей: абсолютного прироста (размер изменения), а также темпа роста и темпа прироста (относительная динамика). Интегральной характеристикой, обобщающей ряд динамики, является средний уровень (средняя хронологическая), значения которого для каждого вида экономической деятельности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Аналитические показатели динамики численности занятого населения по видам экономической деятельности
Table 3 – Analytical Indicators of the Dynamics of the Employed Population by Types of Economic Activity

Вид экономической деятельности	Средняя хронологическая, тыс. чел., $\bar{y}$	Темп роста, %, $T_р$	Абсолютный прирост, тыс. чел., Δy	Темп прироста, %, $T_{пр}$
СХ	4 284,62	76,71	-125,58	-23,29
ДПИ	1 627,13	115,07	25,20	15,07
ОП	10 248,28	101,52	17,46	1,52
ОЭ	1 844,79	93,53	-17,62	-6,47
ВВ	520,81	99,61	-0,28	-0,39
СТР	5 009,64	91,60	-51,08	-8,40
ТО	13 177,43	98,21	-26,42	-1,79
ТХ	7 544,38	116,92	129,38	16,92
ДФ	2 848,10	99,25	-3,06	-0,75
ДП	4 334,30	121,97	122,88	21,97
ГУ	5 105,03	95,05	-29,33	-4,95
О	6 884,59	108,84	65,48	8,84
З	5 716,84	105,42	34,44	5,42
Д	3 293,14	122,89	79,05	22,89
Всего	72 336,76	105,58	207,35	2,58

Анализ структурных сдвигов выявил поляризацию динамики занятости по отраслям. Максимальные темпы роста зафиксированы в сфере профессиональной, научной и технической деятельности (121,97 %), а также в категории «Другие виды экономической деятельности» (122,89 %). Напротив, наиболее существенное сокращение произошло в аграрном секторе («Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство»), темп убыли в котором составил 76,71 %.

В абсолютном выражении среднегодовой прирост численности занятых был наибольшим в секторах «Транспортировка и хранение, деятельность в области информации и связи» (+129,38 тыс. чел.) и «Деятельность профессиональная, научная и техническая...» (+122,88 тыс. чел.). При этом аграрный комплекс демонстрировал самые значительные среднегодовые потери, составлявшие в среднем 125,58 тыс. чел.

К факторам, влияющим на отрицательную тенденцию в динамику занятости в сельскохозяйственной отрасли, стоит отнести следующие:

1. Старение рабочей силы в сельском хозяйстве и отсутствие преемственности. В России средний возраст работников сельского хозяйства растёт [14, с. 231]. Молодое поколение часто не заинтересовано в продолжении своей деятельности в сельском хозяйстве из-за тяжёлых условий труда, низких доходов, отсутствия социальных перспектив и высоких капитальных затрат для начала собственного дела, что приводит к дефициту квалифицированных кадров и сокращению общего числа занятых [10, с. 1709; 15, с. 40];

2. Изменение структуры сельскохозяйственного производства и земельной собственности. Тенденция к укрупнению сельскохозяйственных предприятий и развитию агрохолдингов, которые часто более эффективно используют технологии и менее зависимы от ручного труда, приводит к вытеснению мелких фермерских хозяйств [16, с. 219]. Мелкие фермы, как правило, более трудоёмки, и их сокращение ведёт к общему снижению занятости в секторе;

3. Климатические изменения и экологические факторы. Изменения климата, такие как частые засухи, наводнения, деградация почв и другие экстремальные погодные явления, могут делать ведение сельского хозяйства нерентабельным или невозможным в определённых регионах. Это вынуждает фермеров сокращать производство или полностью прекращать деятельность, что влечёт за собой потерю рабочих мест [17, с. 91; 18, с. 154];

4. Механизация и технологическое развитие. Внедрение современной сельскохозяйственной техники (тракторы, комбайны, автоматизированные системы орошения) и технологий (точное земледелие, дроны, сенсоры) значительно повышает производительность труда. Это позволяет выполнять больший объём работы с меньшим количеством рабочих рук, что приводит к сокращению потребности в ручном труде и, как следствие, к уменьшению занятости [19, с. 2];

5. Урбанизация и миграция сельского населения. Ключевым драйвером миграции, при которой люди, особенно молодёжь, покидают сельские районы, являются рациональные экономические и социальные причины: поиск лучших карьерных перспектив и более высоких зарплат, стремление получить качественное образование и современные медицинские услуги, а также тяга к более комфортной и насыщенной городской жизни. [20, с. 335; 21, с. 88]. Этот устойчивый и зачастую необратимый миграционный тренд приводит не только к прямому сокращению доступной рабочей силы для сельского хозяйства, но и к постепенному демографическому старению сельских сообществ, снижению инновационного потенциала и упадку социальной инфраструктуры, что, в свою очередь, усугубляет проблему депопуляции.

Прогнозирование будущих значений ключевых показателей требует применения специализированных статистических методов. В данном исследовании для построения прогноза используется метод, основанный на анализе тренда и колеблемости динамического ряда. Его суть заключается в экстраполяции (продлении) выявленной исторической тенденции на будущий период.

Основное допущение метода состоит в том, что закономерность (тренд), наблюдавшаяся в прошлом, сохранит свою силу на заданном интервале прогнозирования.

Важным условием достоверности является соотношение между длительностью базисного периода и горизонтом прогноза. Согласно методологическим рекомендациям[3], интервал прогнозирования не должен превышать одной трети базисного срока. Это требование обусловливает необходимость работы с длинными динамическими рядами, которые позволяют вычленить устойчивую долгосрочную тенденцию в условиях относительной стабильности.

Тенденция занятости населения по всем видам экономической деятельности и в сфере сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства представлена на рисунке 2. В условиях меняющихся тенденций данные результаты следует рассматривать как вероятностный сценарий.

Важным ограничением применённого метода является его предпосылка о неизменности условий, определявших тренд в ретроспективе. Полученный прогноз следует рассматривать как базовый сценарий, от которого возможны существенные отклонения в случае реализации масштабных государственных программ (например, национальных проектов по

[3] Акимова М. С. Современные методы статистического анализа кадастровых данных: учебно-методическое пособие для выполнения расчётно-графической работы по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры» Пенза: ПГУАС, 2016. 58 с. URL: https://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/1908/Акимова_Стат_Анализ_УП.pdf?sequence=1&isAllowed=y/.

развитию сельских территорий или импортозамещения в АПК), значительных изменений в миграционной или демографической политике, а также под влиянием непредвиденных геоэкономических шоков.

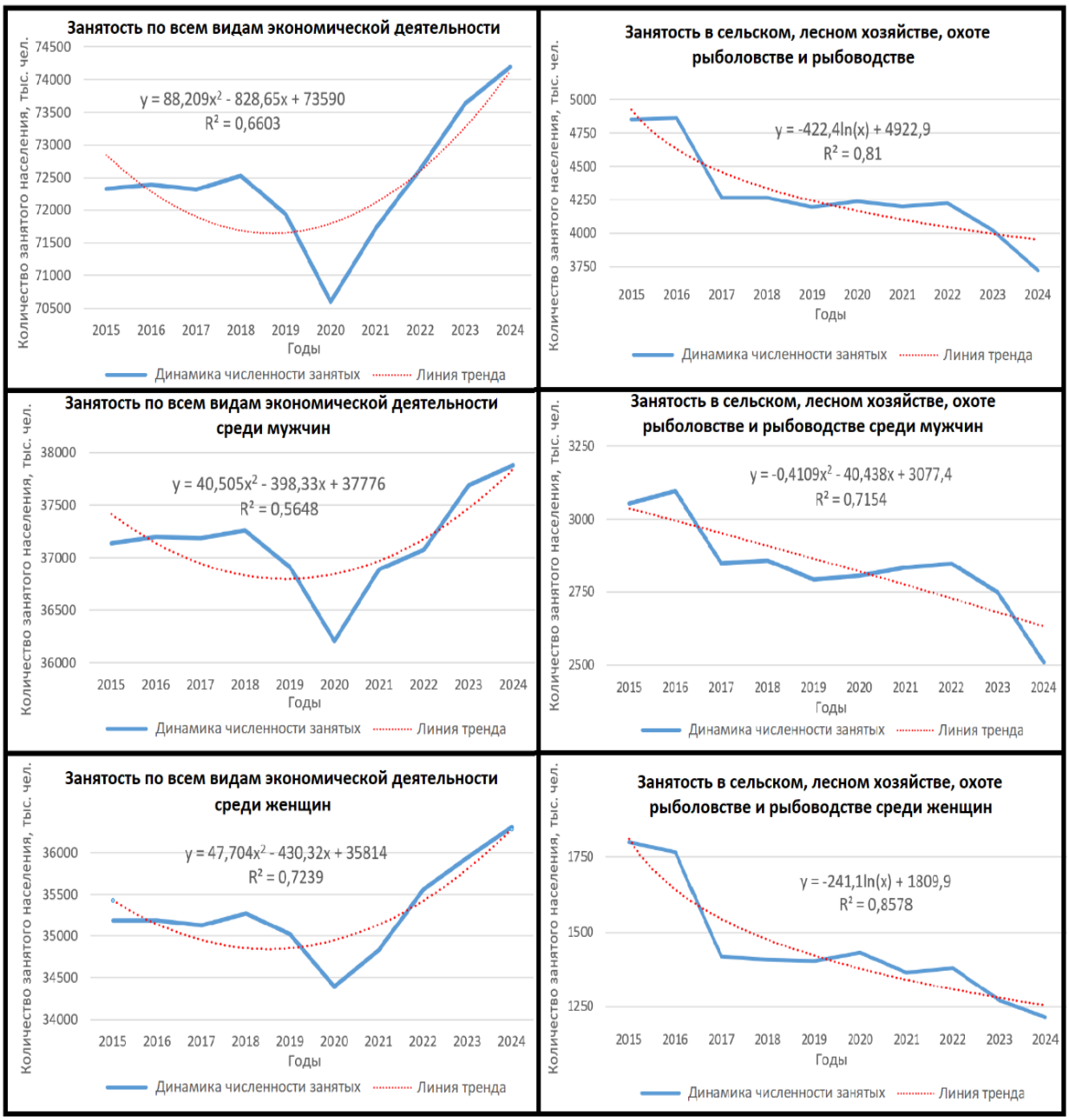


Рисунок 2 – Тенденция занятости населения по всем видам экономической деятельности и в сфере сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства
Figure 2 – Trend in Employment for All Types of Economic Activity and in the Agriculture, Forestry, Hunting, Fishing, and Aquaculture Sector

Для повышения надёжности интерпретации полученных данных была проведена оценка ошибки прогноза и построены доверительные интервалы. Данные расчёты выполнены как для аграрного сектора («Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство»), так и для общей численности занятых по всем видам экономической деятельности (результаты представлены в таблицах 4 и 5 соответственно).

Таблица 4 – Расчёт оценки ошибки метода для «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство»
Table 4 – Calculation of the Method Error Estimate for "Agriculture, Forestry, Hunting, Fishing, and Aquaculture"

Индекс года (№ п/п)	Уровни динамического ряда	Фактическое значение, *Y*ф	Теоретическое значение, *Y*т	*Y*ф-*Y*т	(*Y*ф-*Y*т)^2	Ошибка метода (С)
1	2015	4 852,77	4 922,900	-70,13	4 918,217	
2	2016	4 863,16	4 630,115	233,04	54 310,140	
3	2017	4 268,05	4 458,846	-190,79	36 403,180	
4	2018	4 266,77	4 337,329	-70,55	4 978,609	
5	2019	4 196,05	4 243,073	-47,02	2 211,203	
6	2020	4 236,66	4 166,061	70,59	4 984,247	
7	2021	4 197,70	4 100,948	96,75	9 361,036	
8	2022	4 225,52	4 044,544	180,97	32 752,350	
9	2023	4 020,00	3 994,792	25,20	635,4262	
10	2024	3 722,55	3 950,288	-227,73	51 864,620	
11	2025		3 910,029		∑ 202 419	170,05
12	2026		3 873,275			
13	2027		3 839,465			
14	2028		3 808,162			
15	2029		3 779,020			
16	2030		3 751,759			

Таблица 5 – Расчёт оценки ошибки метода для занятого населения по всем видам экономической деятельности
Table 5 – Calculation of the Method Error Estimate for the Employed Population Across All Types of Economic Activity

Индекс года (№ п/п)	Уровни динамического ряда	Фактическое значение, *Y*ф	Теоретическое значение, *Y*т	*Y*ф-*Y*т	(*Y*ф-*Y*т)^2	Ошибка метода (С)
1	2015	72 323,62	72 849,559	-525,94	276 611,83	
2	2016	72 392,63	72 285,536	107,09	11 469,12	
3	2017	72 315,94	71 897,931	418,00	174 731,52	
4	2018	72 531,64	71 686,744	844,89	713 849,25	
5	2019	71 933,08	71 651,975	281,10	79 020,02	
6	2020	70 601,39	71 793,624	-1192,23	1 421 421,91	
7	2021	71 719,41	72 111,691	-392,28	153 884,383	
8	2022	72 643,94	72 606,176	37,76	1 426,11	
9	2023	73 636,16	73 277,079	359,08	128 939,16	
10	2024	74 189,79	74 124,400	65,39	4 275,85	
11	2025		75 148,139		∑ 2 965 629,18	703,04
12	2026		76 348,296			
13	2027		77 724,871			
14	2028		79 277,864			
15	2029		81 007,275			
16	2030		82 913,104			

Методологической основой прогнозирования выступила экстраполяция на основе аналитического выравнивания динамических рядов, при которой для описания тренда подбирается соответствующая функция.

Прогнозные значения занятости населения в Российской Федерации (таблица 6) были получены путём экстраполяции исходных данных, представленных в таблице 1. Для этого в среде MS Excel был осуществлён подбор аппроксимирующих функций. Методика включала визуальный анализ графиков с построением линии тренда, формирование соответствующего уравнения и оценку адекватности модели с помощью коэффициента детерминации (R^2).

Таблица 6 – Прогнозирование занятости населения на 2027 и 2030 годы по всем видам экономической деятельности и в сфере сельского хозяйства, рыболовства и рыбоводства
Table 6 – Forecast of Population Employment for 2027 and 2030 Across All Types of Economic Activity and in the Agriculture, Forestry, Fishing, and Aquaculture Sector

По всем видам экономической деятельности			
Период прогнозирования	Количество занятого населения, тыс. чел.		Интервальная оценка (М)
	от	до	
2027 год	76 193,08	79 256,65	1 531,78
2030 год	81 414,57	84 411,63	1 498,52
для «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство»			
Период прогнозирования	Количество занятого населения, тыс. чел.		Интервальная оценка (М)
	от	до	
2027 год	3 468,96	4 209,97	370,50
2030 год	3 389,29	4 114,22	362,46

Проведённый анализ выявил разнонаправленную динамику занятости: на фоне роста совокупной численности занятых в экономике (с 2015 г. на 1 866,17 тыс. чел., с прогнозным увеличением к 2030 г. на 11,85 %, или 8 788,7 тыс. чел.) в сельском хозяйстве наблюдается устойчивое сокращение занятых.

Данная тенденция является объективным следствием технологического обновления отрасли и опережающего роста производительности труда.

Выводы

Рынок труда переживает серьёзные изменения под влиянием технологий, глобализации, демографии и перехода к зелёной экономике. Эти трансформации приносят как риски, так и новые возможности для занятости.

В результате проведённого исследования установлено, что опережающее устаревание профессиональных знаний при институциональной инерции системы подготовки кадров выступает ключевым источником структурной безработицы. Наиболее остро данное противоречие проявляется в сельском хозяйстве, где цифровизация производства сопровождается масштабным высвобождением низкоквалифицированной рабочей силы. В зоне наибольшего риска оказываются работники старшего возраста и сезонные мигранты: именно эти категории в силу ограниченного доступа к программам переобучения, низкого уровня базовой цифровой грамотности и языковых барьеров не способны к быстрой смене профессиональной траектории. При этом позитивные эффекты технологической трансформации – создание рабочих мест в высокотехнологичных секторах и распространение гибких форматов занятости – остаются для указанных групп труднодостижимыми без целенаправленной поддерживающей политики.

Следовательно, способность экономики противостоять структурным вызовам зависит не только от объёмов инвестиций в человеческий капитал, но и от их адресности. Полученные результаты формируют теоретическую базу для разработки дифференцированных мер государственного регулирования, ориентированных в первую очередь на категории работников, вытесняемых с рынка труда автоматизацией. В частности, обоснована необходимость: создания специализированных центров переквалификации в сельских территориях с участием агробизнеса; внедрения программ «цифрового ликбеза» для работников старше 45 лет; упрощения доступа сезонных мигрантов к краткосрочным профессиональным курсам. В отсутствии целенаправленных мер поддержки технологический прогресс приведёт к сохранению застойной безработицы в отдельных территориях и среди уязвимых групп.

Список источников / References

1. Капелюшников Р. И. Эскалация вакансий на российском рынке труда (динамика, структура, триггеры). Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 60 с. [Kapelyushnikov, R. I. (2024). *Escalation of vacancies in the Russian labor market (dynamics, structure, triggers)*. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 60 p. (In Russian)] URL: https://wp.hse.ru/data/2024/04/04/2143616755/WP3_2024_02_____.pdf.

2. Полякова М. В. Влияние цифровой трансформации на рынок труда в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 266-279. [Polyakova, M. V. (2025). The impact of digital transformation on the labor market in the Russian Federation. *Progressive Economics, 5,* 266–279. (In Russian)] https://doi.org/10.54861/27131211_2025_5_266.

3. Ториков В. Е., Васькин В. Ф., Подольникова Е. М., Потворов А. И. Динамика численности населения и занятости в сельской местности // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2019. № 2. С. 110-117. [Torikov, V. E., Vaskin, V. F., Podolnikova, E. M., & Potvorov, A. I. (2019). Dynamics of population and employment in rural areas. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, *2*, 110–117. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-chislennosti-naseleniya-i-zanyatosti-v-selskoy-mestnosti.

4. Копылова Ю. В. Миграционные процессы на селе и альтернативная занятость сельского населения // Аграрный вестник Урала. 2023. №. 10. С. 134-144. [Kopylova, Yu. V. (2023). Migration processes in rural areas and alternative employment of rural population. *Agrarian Bulletin of the Urals*, *10*, 134–144. (In Russian)] https://doi.org/10.32417/1997-4868-2023-23-10-134-144.

5. Югов Е. А. Занятость трудовых ресурсов в сельской местности: состояние, проблемы, тенденции // Вестник Томского гос. ун-та. Экономика. 2020. № 51. С. 129-142. [Yugov, E. A. (2020). Employment of labor resources in rural areas: status, problems, trends. *Bulletin of Tomsk State University. Economy*, *51*, 129–142. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zanyatost-trudovyh-resursov-v-selskoy-mestnosti-sostoyanie-problemy-tendentsii.

6. Никулина Ю. Н., Арефьева В. А., Сарайкин В. А. Альтернативная сельская занятость и её связь с возвратной миграцией горожан // Народонаселение. 2022. Т. 25, № 1. С. 118-128. [Nikulina, Yu. N., Arefyeva, V. A., & Saraykin, V. A. (2022). Alternative rural employment and its relation to the return migration of urban residents. *Population*, *25*(1), 118–128. (In Russian)] https://doi.org/10.19181/population.2022.25.1.10.

7. Хойна М. Н. Рынок труда в условиях цифровой трансформации экономики // Онтологические и социокультурные основания альтернативного проекта глобализации: Сборник материалов I международной научной онлайн-конференции, Екатеринбург, 24-25 сентября 2021 года. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2021. С. 347-351. [Khoina, M. N. (2021). The labor market in the context of the digital transformation of the economy. In *Ontological and socio-cultural foundations of the alternative globalization project* (pp. 347–351), Proceedings of the First International Scientific Online Conference (September, 24–25, 2021), Yekaterinburg. Yekaterinburg: UMTS UPI Publishing House, LLC. (In Russian)] URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/103624/1/978-5-8295-0768-8_2021_70.pdf.

8. Полякова С. П., Шепелева О. П., Кашин С. М., Серова А. Е. Особенности рынка труда в условиях цифровизации // Экономические науки. 2023. № 224. С. 131-139. [Polyakova, S. P., Shepeleva, O. P., Kashin, S. M., & Serova, A. E. (2023). Labor market specifics in the context of digitalization. *Economic sciences*, *224*, 131–139. (In Russian)] https://doi.org/10.14451/1.224.131.

9. Ларионова Н. И., Юрьева О. В., Бурганова Л. А. Рынок труда в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 4. С. 90-97. [Larionova, N. I., Yuryeva, O. V., & Burganova, L. A. (2022). The labor market in the context of the digital transformation of the economy. *The Review of Economy, the Law and Sociology*, *4*, 90–97. (In Russian)] EDN: TOAIWP.

10. Митрофанов С. В. Трудовые ресурсы и рынок труда в агропромышленном комплексе Российской Федерации: современное состояние и тенденции развития // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 11. С. 1705-1724. [Mitrofanov, S. V. (2025). Labor resources and the labor market in the agro-industrial complex of the Russian Federation: current state and development trends. *Labor economics*, *12*(11), 1705–1724. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/et.12.11.124157.

11. Потапова А. А., Наумов А. С. Пространственно-временной анализ занятости в сельском хозяйстве в странах мира // Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2022. № 5. С. 76-90. [Potapova, A. A., & Naumov, A. S. (2022). Spatial and temporal analysis of employment in agriculture in the countries of the world. *Lomonosov Geography Journal*, *5*, 76–90. (In Russian)] EDN: GDPFQW.

12. Мигунов Р. А., Сюткина А. А. Исследование влияния институциональных изменений на динамику экономического роста аграрной сферы в России // Материалы Международной научной конференции молодых учёных и специалистов, посвящённой 135-летию со дня рождения А. Н. Костякова: сборник статей, Москва, 06-08 июня 2022 года. Том 1. Москва: Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К. А. Тимирязева, 2022. С. 466-469. [Migunov, R. A., & Syutkina, A. A. (2022). A study of the impact of institutional changes on the dynamics of economic growth in the agricultural sector in Russia (collection of articles, Vol. 1, pp. 466–469). Proceedings of the *International Scientific Conference of Young Scientists and specialists dedicated to the 135th anniversary of the birth of A. N. Kostyakov* (June, 06-08, 2022), Moscow. Moscow: Russian State Agrarian University-Moscow Agricultural Academy named after K. A. Timiryazev (In Russian)] URL: http://elib.timacad.ru/dl/full/sb-skr-1-2022-125.pdf.

13. Наумов А. С., Потапова А. А., Топников М. А. Изменение занятости в сельском хозяйстве в странах и регионах мира в конце XX – начале XXI века. // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2022. № 1. С. 128-150. [Naumov, A. S., Potapova, A. A., & Topnikov, M. A.

(2022). Changes in agricultural employment in countries and regions of the world in the late XX – early XXI century. *Contours of Global Transformations: Politics, Economics, Law, 1*, 128–150. (In Russian)] https://doi.org/10.23932/2542-0240-2022-15-1-6.

14. Шевченко М. Н., Еремеев С. Д. Анализ рабочей силы и занятости среди населения Российской Федерации в эпоху цифровизации // Устойчивое развитие АПК и сельских территорий России в современных геоэкономических условиях: Сборник научных статей XVIII Международной научно-практической конференции, Краснодар, 12 ноября 2024 года. Краснодар: Общество с ограниченной ответственностью «Эпомен», 2024. С. 227-233. [Shevchenko, M. N., & Eremeev, S. D. (2024). Analysis of the labor force and employment among the population of the Russian Federation in the era of digitalization. In *Sustainable development of agriculture and rural areas of Russia in modern geo-economic conditions* (pp. 227–233), Proceedings of the XVIII International Scientific and Practical Conference (November, 12, 2024), Krasnodar. Krasnodar: Epomen Limited Liability Company. (In Russian)] EDN: RKTOXF.

15. Сёмин А. Н., Зорков В. С. Комплексное развитие сельских территорий: проблемы и новые возможности // Агропродовольственная политика России. 2023. № 3(106). С. 39-43. [Semin, A. N., & Zorkov, V. S. (2023). Integrated rural development: problems and new opportunities. *Agro-food policy of Russia*, *3*(106), 39–43. (In Russian)] https://doi.org/10.35524/2227-0280_2023_03_39.

16. IPCC, 2019: Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems [P. R. Shukla, J. Skea, E. Calvo Buendia, V. Masson-Delmotte, H.-O. Pörtner, D. C. Roberts, P. Zhai, R. Slade, S. Connors, R. van Diemen, M. Ferrat, E. Haughey, S. Luz, S. Neogi, M. Pathak, J. Petzold, J. Portugal Pereira, P. Vyas, E. Huntley, K. Kissick, M. Belkacemi, J. Malley, (eds.)]. URL: https://digitallibrary.un.org/record/3893424/files/200730-IPCCJ7230-SRCCL-Complete-BOOK-HRES.pdf.

17. Ксенофонтов М. Ю., Ползиков Д. А. К вопросу о влиянии климатических изменений на развитие сельского хозяйства России в долгосрочной перспективе // Проблемы прогнозирования. 2020. № 3. С. 82-92. [Ksenofontov, M. Yu., & Polzikov, D. A. (2020). On the issue of the impact of climate change on the development of agriculture in Russia in the long term. *Problems of forecasting*, *3*, 82–92. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vliyanii-klimaticheskih-izmeneniy-na-razvitie-selskogo-hozyaystva-rossii-v-dolgosrochnoy-perspektive.

18. Поварницына А. В., Савин М. И. Влияние изменения климата на мировое сельское хозяйство // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 84. С. 152-157. [Povarnitsyna, A. V., & Savin, M. I. (2022). The impact of climate change on global agriculture. *Trends in the Development of Science and Education*, *84*, 152–157. (In Russian)] https://doi.org/10.18411/trnio-04-2022-39.

19. Провоторова Л. И. Цифровизация сельского хозяйства: перспективы и риски // Cifra. Экономика. 2023. № 2(2). [Provotorova, L. I. (2023). Digitalization of agriculture: prospects and risks. *Cifra. Economy*, *2*(2). (In Russian)] https://doi.org/10.23670/ECNMS.2023.2.13.

20. Пушкарёва Н. Н., Гуров Г. А. Анализ проблем привлечения молодёжи в сельскую местность и пути их решения // Вестник Академии знаний. 2024. № 5(64). С. 335-340. [Pushkareva, N. N., & Gurov, G. A. (2024). Analysis of the problems of attracting young people to rural areas and ways to solve them. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *5*(64), 335–340. (In Russian)] EDN: FJDPGI.

21. Дьячков В. Л., Канищев В. В., Окатов А. В. Социологические и исторические аспекты миграционных процессов в русской деревне XX – начала XXI вв. (на материалах Тамбовской области) // Социологические исследования. 2022. № 6. С. 88-100. [Dyachkov, V. L., Kanishchev, V. V., & Okatov, A. V. (2022). Sociological and historical aspects of migration processes in the Russian countryside of the XX – early XXI centuries (based on the materials of the Tambov region). *Sociological Research*, *6*, 88–100. (In Russian)] https://doi.org/10.31857/S013216250019393-5.

Информация об авторе
С. Д. Еремеев – аспирант; AuthorID: 1176985.

Information about the author
S. D. Eremeev – postgraduate student; AuthorID: 1176985.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.12.2025; одобрена после рецензирования 19.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 29.12.2025; approved after reviewing 19.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 235-249.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):235-249.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.2: 338.45: 347.51
JEL: L52, R1, R58
EDN: IXUXJD
ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИЧЕСКОГО БАЗИСА ФОРМИРОВАНИЯ И ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Роман Юрьевич Заглада
Автомобильно-дорожный институт (филиал) ДонНТУ в г. Горловка, Горловка, ДНР, Россия, zagladaroman@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-3350-3117

Аннотация. **Проблема.** В рамках исследования проанализированы ключевые проблемы управления социально-экономическим (и в том числе промышленным) развитием в Донецкой Народной Республики и выявлен ряд разрывов в этой системе, сформированных по причине отсутствия ответственности у участников системы. Это актуализировало вопросы научного обоснования и разработки основных положений формирования ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации на примере Донецкой Народной Республики. В этой связи цель настоящего исследования состоит в анализе проблемы и разработке теоретического базиса формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации. **Методология.** Для достижения поставленной цели использованы методы терминологического анализа, статистического анализа, обобщения и систематизации, научной абстракции. **Результаты исследования.** В результате в рамках исследования предложено систематизировать существующие в научной и специальной литературе трактовки категории «ответственность», что позволило выявить пять принципиальных подходов к пониманию данной категории. Проанализированы существующие и описанные в литературе схемы управления ответственностью, а также предложена схема замкнутого цикла реализации ответственности как обязательства субъекта отчитываться за свои действия. **Практическое применение.** Установлено наличие существенных расхождений между существующей в Донецкой Народной Республике практикой управления ответственностью в контексте управления развитием промышленности и представленной схемой замкнутого цикла реализации ответственности, формирующих разрывы в системе управления ответственностью. Указанное предопределяет перспективы дальнейших исследований, состоящих в поиске инструментов и формировании механизма управления ответственностью, обеспечивающих трансформацию сложившейся практики формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности Донецкой Народной Республики.

Ключевые слова: ответственность, развитие промышленности, система управления, Донецкая Народная Республика

Для цитирования: Заглада Р. Ю. Постановка проблемы и разработка теоретического базиса формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 235-249. EDN: IXUXJD.

© Заглада Р.Ю., 2026

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

Original article

PROBLEM STATEMENT AND DEVELOPMENT OF THE THEORETICAL BASIS FOR THE FORMATION AND TRANSFER OF RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Roman Yu. Zaglada
Automobile and Road Institute (branch) DonNTU in Gorlovka, Gorlovka, DPR, Russia,
zagladaroman@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-3350-3117

Abstract. **Problem.** This study analyzes key problems in the socio-economic (including industrial) development management in the Donetsk People's Republic and identifies a number of gaps in this system, formed due to the lack of responsibility among its participants. This has actualized the issues of scientific substantiation and development of the main provisions for the formation of responsibility in the system of industrial development management in the new regions of the Russian Federation, using the Donetsk People's Republic as an example. In this regard, the purpose of this study is to analyze the problem and develop a theoretical basis for the formation and transfer of responsibility in the system of industrial development management in the new regions of the Russian Federation. **Methodology.** To achieve this goal, methods of terminological analysis, statistical analysis, generalization and systematization, and scientific abstraction were used. **Research Results.** As a result, the study proposes to systematize existing interpretations of the category "responsibility" in scientific and specialized literature, which allowed identifying five fundamental approaches to understanding this category. Existing and described schemes for responsibility management in the literature were analyzed, and a closed-loop scheme for the implementation of responsibility as an obligation of a subject to account for their actions was proposed. **Practical Application.** The study established significant discrepancies between the existing practice of responsibility management in the DPR in the context of industrial development management and the proposed closed-loop scheme for the implementation of responsibility, which create gaps in the responsibility management system. This predetermines the prospects for further research, consisting of finding tools and forming a mechanism for responsibility management that ensures the transformation of the current practice of forming and transferring responsibility in the industrial development management system of the DPR.

Keywords: responsibility, industrial development, management system, Donetsk People's Republic

For citation: Zaglada, R. Yu. (2026). Problem statement and development of the theoretical basis for the formation and transfer of responsibility in the system of industrial development management in the new regions of the Russian Federation. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 235–249. (In Russian). EDN: IXUXJD.

Введение

Экономика Донецкой Народной Республики (ДНР) 9 лет функционировала в условиях жёстких внешних ограничений, существенных вызовов и агрессивной внешней среды, обусловленных статусом частичного международного признания, экономической и политической блокадой, продолжающимися военными действиями. Указанные условия закономерно отразились на всех сферах социально-экономической системы Республики. Произошла утеря имеющихся связей по источникам и поставкам сырья и оборудования, рынкам сбыта промышленной продукции, образовались сложные и не способствующие развитию экономики Республики новые формы организации межгосударственных, межотраслевых и иных хозяйственных отношений.

© Zaglada, R.Yu., 2026

После вхождения Донецкой Народной Республики в качестве субъекта в состав Российской Федерации (РФ) в 2022 г.[1] экономическая ситуация в ней, к сожалению, в лучшую сторону кардинально не изменилась. Это вызвано не только риском разрушения производств по причине продолжающихся боевых действий, но и неэффективностью процесса формирования направлений государственного воздействия [1], предопределяющей отсутствие системных предпосылок к приданию процессам экономического развития Республики статуса управляемых, прозрачных и эффективных. Кроме того, активизация боевых действий, проведение мобилизации, повышение рисков, связанных с угрозой для жизни на территории Республики стали главными причинами оттока трудовых ресурсов. Как результат, промышленность Республики на сегодняшний день можно рассматривать как нереализованный экономический потенциал региона.

Сложность и многогранность накопленных проблем, среди которых как унаследованные, так и приобретённые в следствие неэффективного, несистемного процесса управления развитием региона, требует глубокого анализа ключевых предпосылок с целью выявления и устранения разрывов в системе управления. Среди наиболее значимых системных проблем, обусловивших текущее состояние промышленности региона, следует выделить такие:

1. **Неэффективное функционирование временных государственных администраций и проблемы собственности.** С 2014 г. большинство промышленных предприятий, ранее работавших под украинской юрисдикцией, на основе Постановления Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26.09.2014 № 35-8 «О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях, учреждениях и иных объектах»[2] перешли под временное государственное администрирование ДНР. Однако доступ к результатам их деятельности до сих пор закрыт, а, например, сопоставление динамики показателей объёма реализованной продукции и инвестиций в основной капитал позволяет сделать выводы о неэффективности введённого управления, свидетельствует о несистемности действий по развитию промышленности в Республике и неуправляемости этого процесса (рисунок 1 [2]).

С 2017 г. на основании Указа Главы ДНР от 04.04.2017 № 77[3] системообразующие предприятия добывающей промышленности, металлургии и коксохимии Республики перешли под временное администрирование ЗАО «Внешторгсервис», осуществляющего полномочия единоличного исполнительного органа управления предприятиями. Для этих предприятий был введён мораторий на уплату налогов (за исключением ЕСВ и подоходного налога), а также таможенных платежей. Однако, несмотря на наличие уникальных преференций, региональную поддержку, системного качественного развития этих предприятий не наблюдалось, а стратегий их развития, согласованных со стратегическими документами развития промышленности ДНР, представлено не было, что сводит к минимуму ответственность как внешнего администратора, так и региональных властей за обеспечение развития промышленности региона.

Неэффективность региональной политики по управлению промышленными предприятиями государственного сектора экономики, отсутствие возможности региональных властей вмешиваться в деятельность предприятий металлургии и коксохимии, находящихся под внешним администрированием, сводят к нулю возможности реализации мероприятий по управлению развитием промышленности ДНР.

2. **Кадровое обеспечение.** Наиболее значимой проблемой восстановления производственного потенциала Донецкой Народной Республики является дефицит кадров требуемой квалификации и профессий. Несмотря на постоянно растущий дефицит ряда необходимых для региональных промышленных предприятий профессий, подготовка

[1] Договор между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой о принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта от 30.09.2022 (ратифицирован Федеральным законом от 04.10.2022 № 372-ФЗ, вступил в силу 05.10.2022, письмо МИД России от 05.10.2022 № 19696/дп). URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405268897/.

[2] О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях и в учреждениях: Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26.09.2014 № 35-8 URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-soveta-ministrov-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-26-sentyabrya-2014-g-%E2%84%96-35-8-o-poryadke-vvedeniya-vremennyh-gosudarstvennyh-administraczij-na-predpriyatiyah-i-v-uchrezhde/.

[3] Указ Главы Донецкой Народной Республики от 04.04.2017 № 77. URL: http://npa.dnronline.su/2017-04-04/ukaz-glavy-donetskoj-narodnoj-respubliki-77-ot-04-04-2017-goda.html.

специалистов в качественном и количественном разрезе в Республике осуществлялась почти 11 лет без адекватного учёта потребностей реального сектора экономики. Распределение выпускников, обучающихся за счёт бюджетных средств, на промышленные предприятия Республики отсутствует.

3. **Законодательство и стратегические документы.** Анализ законодательного обеспечения развития промышленности ДНР позволяет выделить фундаментальные ограничения в региональных нормативных документах, которые на принципиальном уровне существенно сдерживают промышленное развитие региона.

В Федеральном законе от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»[4] сформулированы конкретные цели и принципы промышленной политики.

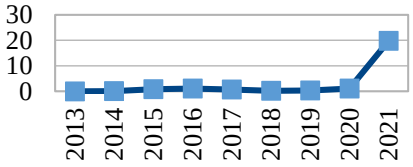
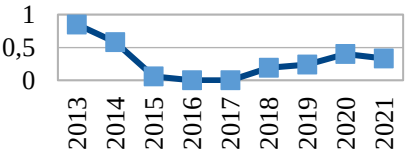
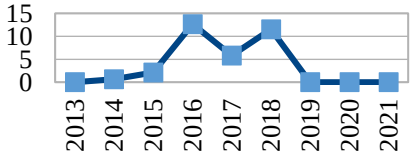
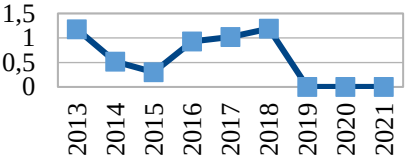
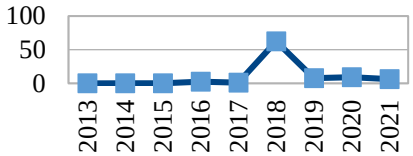
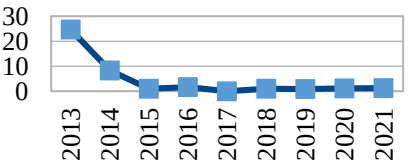
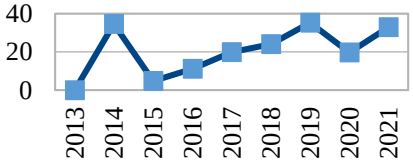
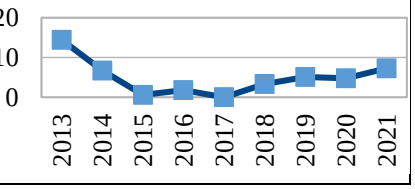
Отрасль промышленности	Динамика объёмов инвестиций в основной капитал отраслей промышленности, млн руб.	Динамика объёмов реализации продукции, млрд руб.
Текстильное производство, производство одежды		
Производство строительных материалов		
Химическая промышленность		
Машиностроение		

Рисунок 1 – Динамика объёмов инвестиций в основной капитал отраслей промышленности и объёмов реализации продукции в Донецкой Народной Республике
Figure 1 – Dynamics of investment volumes in fixed capital of industrial sectors and sales volumes in the Donetsk People's Republic

При этом в Законе от 17.05.2023 № 445-IIНС «О промышленной политике в Донецкой Народной Республике»[5] вообще отсутствует статья, включающая описание целей промышленного развития ДНР, не говоря уже об их измеримости и информационной открытости. Отмеченные разногласия в нормативно-правовом обеспечении промышленного развития между федеральным и региональным уровнями минимизируют ответственность региональных властей по обеспечению развития промышленности Республики, достижению целевых значений, реализации индикативного планирования и повышению инвестиционной привлекательности.

[4] О промышленной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (с изменениями и дополнениями). URL: https://base.garant.ru/70833138.
[5] О промышленной политике в Донецкой Народной Республике: закон ДНР от 17.05.2023 № 445-IIНС. URL: https://dnrsovet.su/zakonodatelnayadeyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-promyshlennoj-politikev-donetskoj-narodnoj-respublike.

Согласно ст. 5 Закона[5] основные направления промышленной политики в ДНР и приоритетные направления развития деятельности в сфере промышленности на территории Республики определяются стратегией социально-экономического развития РФ и стратегией социально-экономического развития ДНР. При этом текст самой Стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, а также ежегодный отчёт о ходе исполнения Плана мероприятий по её реализации не проходили общественных слушаний при их формировании и не представлены в открытом доступе. Также не доступны для общего доступа Государственная программа ДНР «Развитие промышленности ДНР и повышение её конкурентоспособности на 2024-2026 годы» и Программа социально-экономического развития ДНР.

В январе 2024 г. заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики В. Васильев анонсировал начало работ по формированию Стратегии развития промышленности ДНР. Он отметил, что «стратегия даст ответы на ключевые вопросы: каков фокус восстановления, как промышленность ДНР будет вписана в программы развития промышленности России в целом, какова роль межрегиональной кооперации, промышленных кластеров и технопарков»[6]. Для разработки и реализации государственной программы развития промышленности в ДНР необходимы прогнозы и стратегии научно-технологического и инновационного развития, социально-экономического развития, развития отдельных отраслей промышленности и сфер хозяйствования [3], однако перечисленные документы до сих пор в открытом доступе не представлены, не определены цели, приоритеты и основные направления развития промышленности Республики, что нивелирует роль, значение и, как следствие, ответственность региональных властей в обеспечении развития промышленности Донецкой Народной Республики.

В Законе Донецкой Народной Республики от 17.05.2023 № 444-IIНС «Об инвестиционной политике и государственной поддержке инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике»[7] в Ч. 1 Ст. 1. целями инвестиционной политики в ДНР и государственной поддержки инвесторов выступает привлечение в экономику и социальную сферу Республики инвестиций, материальных и финансовых ресурсов, передовой техники и технологий, создание новых рабочих мест, а также увеличение налоговой базы и доходов консолидированного бюджета ДНР. При этом здесь же указывается, что создание благоприятных условий должно быть оказано только для размещения объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения. За пределом поля видимости Закона по оказанию благоприятных условий для инвестирования оказались промышленная сфера, инфраструктура, бизнес-среда, что нивелирует ответственность региональных властей по созданию преференций для инвестиционного развития промышленности Республики. В части два этой же статьи Закона сформулированы принципы инвестиционной политики, к числу которых относится открытость и доступности информации для субъектов инвестиционной деятельности. Также в Ст. 4. этого закона определены полномочия органов государственной власти ДНР в сфере государственной инвестиционной политики, к числу которых на Правительство Республики возложена ответственность по выработке инвестиционной политики и принятии мер по её реализации. Однако ни самой инвестиционной политики, ни мер по её реализации в официальных источниках не представлено, что нивелирует условие открытости и доступности информации для субъектов инвестиционной деятельности и минимизирует ответственность региональных властей по обеспечению инвестиционной привлекательности промышленного сектора ДНР.

[6] ДНР переходит на новую промышленную политику // Деловая газета «ВЗГЛЯД». URL: https://vz.ru/economy/2024/1/22/1249715.html.

[7] Об инвестиционной политике и государственной поддержке инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике: Закон Донецкой Народной Республики от 17.05.2023 № 444-IIНС. URL: https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-investitsionnoj-politike-i-gosudarstvennoj-podderzhke-investitsionnoj-deyatelnosti-v-donetskoj-narodnoj-respublike.

4. **Федеральная программа «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области».** Стратегическая роль развития новых регионов Российской Федерации, цели, направления их развития определены Государственной программой «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»[8], главной целью которой определено к 2030 г. довести уровень жизни в новых регионах до среднероссийских показателей качества жизни граждан РФ и общероссийского уровня социально-экономического развития. Учитывая низкую имеющуюся базу, а также определённое в программе строительство жилых массивов, объектов водоснабжения, восстановление автодорог, электросетей, морской инфраструктуры, при условии окончания боевых действий можно рассчитывать на рост инвестиций в обрабатывающие производства ДНР. При этом, исходя из текста Программы, социально-экономическое развитие новых регионов РФ обеспечивается за счёт обеспечения на их территории жизнедеятельности и восстановления инфраструктуры, а также создания благоприятного инвестиционного климата, обеспечивающего привлечение инвестиций участников свободной экономической зоны. Управление развитием промышленности новых регионов РФ не входит в перечень задач их социально-экономического развития в рамках указанной Федеральной программы, что делегирует ответственность за координацию этого направления на уровень региональных властей новых регионов и бизнеса. Однако вопросы достаточности усилий местных властей и бизнеса по обеспечению управляемости процессов развития промышленности новых регионов, их ответственности за достижение необходимых целевых показателей остаются открытыми.

Очевидно, отсутствие в открытом доступе региональных стратегических и программных документов вызвано действием Указа Президента Российской Федерации от 19.10.2022 № 756 «О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей»[9]. Однако это существенно ограничивает ответственность государства в формировании в ДНР обоснованной региональной стратегии развития промышленности, концентрацию внимания инвесторов в перспективные сектора промышленности, приток квалифицированных кадров.

Резюмируя, отметим, что отсутствие утверждённых целей социально-экономического развития Республики, отсутствие сформулированных приоритетов в ряде нормативно-правовых актов, доступных документов системного характера республиканского уровня говорит о некоррелируемости интересов властей страны, региона, бизнеса и общества. Наличие дисбалансов в системах целеполагания на федеральном и региональном уровнях, дисбалансов в целевых установках развития государства, владельцев капитала и общества, дисбалансов в тактических и стратегических приоритетах развития, а также многих других негативных системных проявлений подтверждает наличие проблемы: процессы управления развитием промышленности имеют несистемный и неуправляемый характер, что в целом отрицательно сказывается на динамике социально-экономического (в т. ч. промышленного) развития Донецкой Народной Республики. Анализ существующего устройства и нормативно-правового обеспечения системы управления социально-экономическим (и в том числе промышленным) развитием в ДНР выявил ряд разрывов в этой системе именно за счёт отсутствия ответственности у участников этой системы.

Перечисленное подтверждает актуальность учёта и обеспечения ответственности всех участников региональной системы управления развитием промышленности, что побудило сформулировать гипотезу о возможности интегрирования категории ответственности

[8] Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области: государственная программа. URL: http://government.ru/rugovclassifier/908/events.

[9] О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей: Указ Президента РФ от 19.10.2022 № 756. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405400229/.

в процессы управления развитием промышленности новых регионов РФ с целью обеспечения экономического роста. Таким образом, целесообразность приобретает научное обоснование и разработку основных положений формирования ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации на примере Донецкой Народной Республики.

Необходимо отметить, что вопросы формирования подходов к управлению (в т. ч. в системах управления промышленностью), затрагивающие отдельные аспекты управления ответственностью, нашли отражение в научной литературе. Так, свои труды данному направлению посвятили такие исследователи: Т. А. Андреева, М. М. Бабкин, О. В. Газизова, М. М. Ивашина, М. К. Измайлов, Р. А. Кашапова, Р. Т. Нуралиев, И. Ю. Рассолова, И. С. Трапезникова, И. В. Целихина [4-9]. В то же время указанные исследования посвящены рассмотрению отдельных вопросов управления и распределения ответственности, что, на наш взгляд, значительно сужает объект и предмет исследования.

Цель и задачи исследования

Цель настоящего исследования состоит в анализе проблемы и разработке теоретического базиса формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов РФ.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

исследовать и систематизировать принципиальные подходы к пониманию категории «ответственность»;

проанализировать подходы к формализации процесса управления ответственностью;

разработать авторский подход к формализации процесса управления ответственностью в виде замкнутого цикла реализации ответственности.

Методы исследования

В рамках проведённого исследования были использованы следующие методы: терминологического анализа – при исследовании сущностных основ категории «ответственность» в контексте управления развитием промышленности; статистического анализа – при исследовании динамики статистических показателей развития промышленности ДНР; обобщения и систематизации – при систематизации принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность»; научной абстракции – при формализации процесса управления ответственностью.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблематика формирования ответственности в экономических системах не нова. Так, ещё И. В. Сталин отмечал, что «обезличка есть отсутствие всякой ответственности за порученную работу…» [10].

Определения из толковых словарей позиционируют ответственность лишь с позиций информирования о своих действиях и принятия вины за негативные последствия в выполнении обязательств. Так, в толковом словаре С. И. Ожегова ответственность трактуется как «необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчёт в своих действиях, поступках» [11]. В Толковом словаре Д. Н. Ушакова под ответственностью понимается «Положение, при котором лицо, выполняющее какую-нибудь работу, обязано дать полный отчёт в своих действиях и принять на себя вину за все могущие возникнуть последствия в исходе порученного дела, в выполнении каких-нибудь обязанностей, обязательств» [12].

В определениях юридической ответственности можно встретить более широкое её понимание: как меры правового принуждения за правонарушение; меры государственного (общественного) принуждения; обязанности соблюдать и исполнять нормы права, а в случае нарушения – обязанности претерпеть осуждение; наступление нежелательных последствий материального, физического, психического характера, обязанность нести наказание, претерпевать санкции; справедливое воздаяние; правоотношение и проч. [13].

В процессе исследования получены теоретические выводы, что понимание понятия «ответственности» проявляется в двух принципиальных сущностях: первая – это обязанность соблюдать и выполнять требования норм и правил, а вторая – как следствие их невыполнения. Так, В. С. Нерсесянц под юридической ответственностью понимает только

меру правового принуждения за правонарушение, предусмотренную санкцией нарушенной нормы и применяемую к правонарушителю компетентным государственным органом в надлежащем процессуальном порядке [14, с. 528], что покрывает смысловую нагрузку только по первой сущности понятия. Вторая сущность раскрывается в определениях В. Н. Кудрявцева, который отмечал, что закон и практика его применения воздействуют на всё население, включая тех, кто не совершал правонарушений [15]. Эти две диаметральных теоретических сущности в работе [16] трактуются как позитивная и негативная ответственность.

Система управления развитием промышленности новых регионов РФ должна включать в себя не только инструменты восстановления и создания новых производств, инфраструктуры, институциональной среды и пр. Стержневым концептом такой системы должна выступать социальная природа ответственности в контексте осознания всеми участниками системы управления развитием промышленности необходимости подчиняться нормам и правилам законодательства, регламентов и выбора ими поведения, выраженного в конкретных действиях. Помимо явно прописанных норм и регламентов, сформулированных в федеральных и региональных законах, нормативных актах, должностных инструкциях и других регламентах, на результативность системы управления развитием промышленности влияют также и принятые решения, выбор которых обусловлен социальной ответственностью руководителей и специалистов. Вопросы учёта позитивной ответственности, выраженные в этическом и нравственном выборе, проявлениях совести на принимаемые решения на конкретных моделях приведены в работе В. А. Лефевра «Алгебра совести» [17]. При этом В. Лефевр трактует понятие совести в контексте отнесения её к негативной ответственности – как страх перед образом будущего поступка. Если отнести фактор совести к сфере позитивной ответственности, при которой выбор субъекта будет базироваться на принципе «как я хочу поступить, чтобы результат моей работы был лучше и эффективность системы в целом выше», то и принятые им решения могут быть другими.

Учёт влияния субъективных склонностей и интенций субъектов, ряда других субъективных факторов, влияющих на выбор субъектов и, как следствие, на эффективность всей системы управления, исследованный в работах Р. Н. Лепы и М. В. Мальчик по проблематике рефлексивного управления в экономике [18; 19], также нужно рассматривать сквозь призму позитивной ответственности.

Анализ трактовок и взглядов на понятие «ответственность» позволил разграничить его смысловые нагрузки для управления социально-экономическими системами на пять векторов (рисунок 2).



Рисунок 2 – Систематизация принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность»
Figure 2 – Systematization of fundamental approaches to understanding the category of «responsibility»

Так, первая и вторая трактовка понятия характеризуют его как обязательство субъекта отчитываться за действия или бездействия, принимать вину за последствия, обязанность отвечать за поступки и результаты. Такая формула понимания этого понятия присуща юридической стороне области применения этого понятия в административной, уголовной и прочих формах ответственности, обязательствах перед обществом, руководством, организациями, коллективами, семьёй и другими социальными группами и их представителями.

Ключевым аспектом такого понимания понятия ответственности является обязательство отчитываться перед кем-то. Проявление ответственности в таком понимании минимизируется, если сознательно или нет у субъекта сокращается или вообще упраздняется необходимость отчитываться перед кем-либо о своей деятельности. Такое может возникнуть, если у субъекта не сформулированы цели и показатели его деятельности, если ограничена возможность информирования о результатах своей деятельности, если субъект понимает свою безнаказанность за последствия своей деятельности.

Третий вектор трактовки категории «ответственность» связывает её с наделённостью правами и обязанностями, полномочиями и возможностями для решения какой-либо задачи или в какой-либо сфере. В таком контексте понимается, что у субъекта с такой наделённостью ответственностью формируется и появляется определённая предметная область – зона ответственности.

Реализация ответственности в виде наделённостью правами и обязанностями, полномочиями и возможностями для решения задач и достижения цели подразумевает целесообразность комплексного исследования возможностей, компетенций и компетентности субъекта в решении задач, необходимых для достижения им поставленных целей. В практике могут возникать ситуации, когда в сложных системах, к числу которых относится и система управления развитием промышленности региона, процедура управления подразумевает делегирование задач по иерархии организационной структуры (декомпозиция) осуществляется сверху вниз. При этом качественное выполнение задач элементами нижних уровней иерархии не даёт гарантий при агрегировании (композиции) частных результатов в получении единого результата в необходимом качестве. Так, например, реализация частных инициатив в ДНР не позволяет говорить о достижении приемлемых результатов развития промышленного производства в Республике. Также примером такого негативного проявления неэффективно организованной системы декомпозиции целей на подцели и композиции результатов подсистем в единый результат работы всей системы может явиться укрупнённая схема организации исполнительной власти в Республике: каждое министерство как подсистема в меру возможностей справляется с локальными задачами в рамках своих компетенций. При этом каждое министерство покрывает свои потребности в ресурсах обособлено, например, Министерство угля и энергетики ДНР для покрытия потребностей угледобывающих предприятий в горнопроходческой технике, другой продукции машиностроения прибегает к локальным ремонтам своими силами или импорту. При этом за 10 лет ни одна буровая установка или проходческий комбайн не был заказан на машиностроительные предприятия республики. А они именно для производства такой техники и ориентированы. В том числе, отсутствие комплексного взгляда на взаимодействие и взаимную загрузку министерств и стало причиной того, что машиностроение в ДНР за 10 лет сократилось в 8 раз, с 20 до 2,5 %. Решение поставленной задачи возможно при условии разработки механизма координации планирования работы министерств и организации их скоординированного взаимодействия с целью развития промышленности региона.

Четвёртая трактовка данного термина связана с чувством долга субъекта, добросовестным отношением к выполнению своих обязанностей. Появление у субъекта ответственности в таком понимании возможно путём формирования у него мотивации в результативности его действий. Природой такой мотивированности может стать воспитательная, идеологическая деятельность, формирование системы духовно-нравственных ценностей, корпоративной или социальной ответственности субъекта.

В рамках пятого вектора категория «ответственность» понимается через призму серьёзности, важности какого-либо дела, явления или процесса. В таком смысле ответственность следует понимать как то, какое большое значение представляет определённое явление или процесс для субъекта.

Таким образом, в рамках исследования предложено систематизировать существующие в научной и специальной литературе трактовки категории «ответственность» путём усовершенствования подхода, изложенного в работе А. В. Малько, Д. А. Липинского и Р. С. Маркунина [16], и предполагающего разделение на позитивную и негативную ответственность посредством последующей декомпозиции до пяти принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность». Отметим, что такая декомпозиция представляется целесообразной с точки зрения целей формирования механизма управления развитием промышленности региона, а также исходя из анализа системных проблем, описанных ранее.

При этом необходимо отметить, что разработка механизма управления развитием промышленности нового региона РФ требует реализации как позитивной, так и негативной ответственности всех его элементов и участников.

Разработка механизма формирования ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов требует уточнения не только сущностных особенностей категории «ответственность», но и формализации подходов к управлению/формированию ответственности.

Так, в работе[10] применительно к банковской сфере У. Кентон управление ответственностью определил как процесс управления со стороны субъекта использованием активов и денежных потоков для снижения риска убытков фирмы из-за несвоевременной оплаты обязательства. Общая схема такой формулы управления ответственностью приведена на рисунке 3.

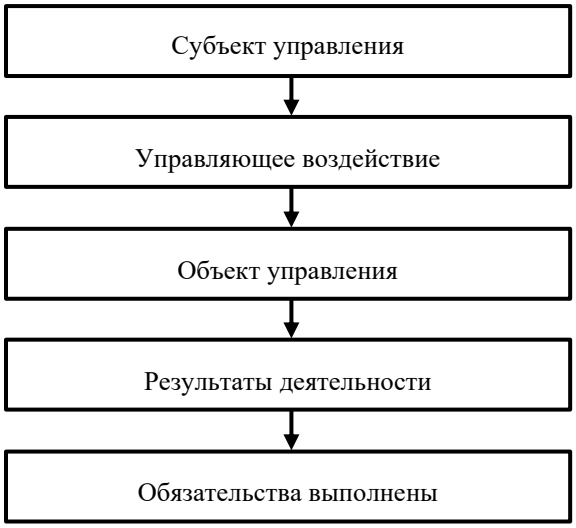


Рисунок 3 – Схема управления ответственностью по У. Кентону
Figure 3 – W. Kenton's Responsibility Management Scheme

Необходимо отметить, что при такой трактовке вытесняется из системы управления воздействие на субъект с целью формирования и/или повышения его ответственности, а акцент смещается на управление той предметной областью, которая является зоной ответственности субъекта.

На наш взгляд, несостоятельным также является подход, подразумевающий, что управление ответственностью сводится в основном к формированию инициативности

[10] Kenton, W. Liability Management: Definition, Strategies, Importance. URL: https://www.investopedia.com/terms/l/liability-management.asp.

субъекта на предмет результативности своей деятельности по заданной предметной области. Управляющее воздействие должно быть направлено не на объект влияния субъекта, а на ответственность самого субъекта (рисунок 4).

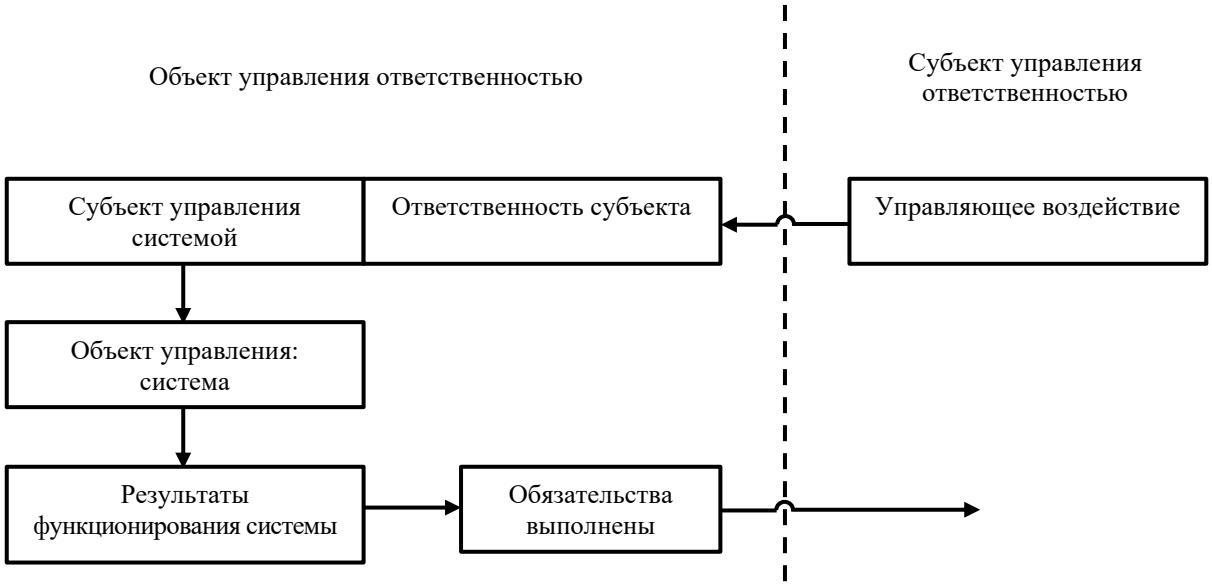


Рисунок 4 – Абстрактная схема управления ответственностью
Figure 4 – Abstract responsibility management scheme

Анализ смысловых векторов понимания понятия ответственности требует идентификации возможных негативных проявлений и факторов, снижающих ответственность субъекта, что влияет на результативность объекта его воздействия. Рассмотрим возможности воздействия негативных проявлений по каждому вектору ответственности из рисунка 2.

Реализация ответственности в виде обязательства субъекта отчитываться за свои действия, принимать вину за последствия, обязанность отвечать за поступки и результаты в виде замкнутой схемы представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Замкнутый цикл реализации ответственности как обязательства субъекта отчитываться за свои действия
Figure 5 – A closed cycle of responsibility implementation as an obligation of the subject to report on its actions

Успешную реализацию ответственности как обязательства субъекта отчитываться за действия в социально-экономических системах разного уровня могут ограничивать следующие факторы:

отсутствие целей воздействия на систему управления;

несоответствие целевых показателей;

отсутствие количественной измеримости целевых и результирующих показателей;

ограничения в предоставлении отчётности о результатах деятельности;

отсутствие системы комплексного анализа отчётности о результатах деятельности и организации адекватной обратной связи.

Как видно из рисунка 5, исключение из этой схемы самих целей, их количественной измеримости, измеримости показателей отчётности и контроля, ограничение в предоставлении обратной связи о результатах деятельности, получении отчётности, невозможности на её основе сделать выводы о достижении целевых показателей формируют организационные разрывы в системе формирования и реализации ответственности и не позволяют говорить об управляемости системой или процессом, на которые распространяется зона ответственности субъекта.

Проявления указанных факторов прерывания цепочки формирования и реализации ответственности в рамках системы управления развитием промышленности региона могут возникать на различных уровнях и подсистемах. Так, в ДНР до сих пор законодательно не закреплены цели и количественно измеримые целевые показатели социально-экономического, в т. ч. промышленного, развития Республики, отдельных отраслей промышленности, отсутствуют системообразующие стратегии и программы развития, а также открытые целевые показатели и планы функционирования отраслеобразующих и градообразующих промышленных предприятий. Военное положение, введённое Указом Президента Российской Федерации от 19 октября 2022 года № 756 «О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей» даёт основание для ограничений в информировании общественности о достижении Правительством, отраслями, предприятиями государственного сектора экономики показателей развития, что также обостряет проблемы в системе формирования и реализации ответственности в рамках управления развитием промышленности Республики.

Таким образом, интеграция предложенного замкнутого цикла реализации ответственности в действующую систему стратегического планирования и управления развитием промышленности ДНР предполагает:

1. Формирование стратегий и программ и планов развития, содержащих количественно измеримые цели и целевые показатели промышленного развития Республики (в т. ч. отдельных отраслей);
2. Декомпозицию целей и задач для каждого объекта управления ответственностью;
3. Формирование системы отчётности и контроля за выполнением целевых показателей. Обеспечение соблюдения принципа открытости и доступности информации.

Реализация предложенного замкнутого цикла в практике управления развитием промышленности предполагает ориентацию системы управления на превалирующее использование «регулирования по отклонениям» как вида управления. Как известно, регулирование по отклонениям предусматривает обратную связь на этапе получения конечных результатов [20]. В контексте стратегического управления регулирование по отклонениям предполагает идентификацию отклонений фактических результатов от стратегических целей и осуществление регулирующих воздействий, направленных на нивелирование/минимизацию указанных отклонений [20].

Таким образом, в рамках исследования предложен замкнутый цикл реализации ответственности как обязательства субъекта отчитываться за свои действия и описаны шаги по встраиванию его в действующую систему стратегического планирования и управления развитием промышленности ДНР. В то же время очевидно наличие существенных разрывов между существующей в ДНР практикой управления ответственностью в контексте управления развитием промышленности и представленной схемой замкнутого цикла реализации ответственности на всех этапах уровнях управления. С целью выявления

и устранения таких разрывов интерес и практическую ценность приобретает поиск инструментария моделирования ответственности, позволяющий отслеживать:

а) перемещения информации об управляющих сигналах в виде целей, планов, приоритетов, формализованных и количественно измеримых;

б) перемещения информации об отчётах о достижении целей, отставании от планов и прочих количественно измеримых данных о достижении плановых показателей, достаточных для проведения конструктивного анализа;

в) перемещения ответственности между сотрудниками, группами, подразделениями или организациями.

При этом под перемещением ответственности будем понимать движение обязательств субъекта отчитываться за действия или бездействия, принимать вину за последствия, отвечать за результаты, а также движение прав и обязанностей, полномочий и возможностей для решения какой-либо задачи от одного участника процесса к другому. Необходимо отметить, что наиболее распространёнными вариантами перемещения ответственности являются вертикальное и горизонтальное, но возможно также и диагональное перемещение ответственности.

Для анализа и исследования первых двух категорий существует модельный инструментарий, представленный достаточно широким ассортиментом, однако существующие классы моделей не позволяют учитывать и описывать процессы формирования и перемещения ответственности между элементами модели, что требует разработки соответствующего подхода к моделированию, составляющего перспективу дальнейших исследований.

Выводы

В рамках исследования обоснована актуальность учёта и обеспечения ответственности всех участников региональной системы управления развитием промышленности, что побудило сформулировать гипотезу о возможности интегрирования категории ответственности в процессы управления развитием промышленности новых регионов РФ с целью обеспечения экономического роста.

В этой связи предложено систематизировать существующие в научной и специальной литературе трактовки категории «ответственность» путём усовершенствования подхода, изложенного в работе А. В. Малько, Д. А. Липинского и Р. С. Маркунина [16], и предполагающего разделение на позитивную и негативную ответственность посредством последующей декомпозиции до пяти принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность».

С целью формализации процесса управления ответственностью в рамках исследования проанализированы существующие и описанные в литературе схемы управления ответственностью, а также предложена схема замкнутого цикла реализации ответственности как обязательства субъекта отчитываться за свои действия. Установлено наличие существенных расхождений между существующей в ДНР практикой управления ответственностью в контексте управления развитием промышленности и представленной схемой замкнутого цикла реализации ответственности, формирующих разрывы в системе управления ответственностью. Сделан вывод о необходимости формирования инструментария моделирования ответственности, нацеленного на выявления и устранения таких разрывов, что представляет перспективу дальнейших исследований.

Список источников/ References

1. Бражникова Л. Н., Мызникова М. А., Мызников И. А. Организационно-экономический механизм формирования комплекса мер государственного регулирования, направленных на обеспечение экономического роста Донецкой Народной Республики в условиях интеграции // Вестник Института экономических исследований. 2024. № 3(35). С. 80-100. [Brazhnikova, L. N., Myznikova, M. A., & Myznikov, I. A. (2024). Organizational and Economic Mechanism of Forming a Set of State Regulation Measures Aimed at Ensuring Economic Growth of the Donetsk People's Republic in the Context of Integration. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, *3*(35), 80–100. (In Russian)] URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_81320467_66766030.pdf.

2. Лепа Р. Н., Савченко И. В., Заглада Р. Ю. Анализ и обоснование структурной трансформации промышленности Донецкой Народной Республики // Вестник ЧелГУ. 2024.

№ 11(493). С. 83-93. [Lepa, R. N., Savchenko, I. V., & Zaglada, R. Yu. (2024). Analysis and Justification of the Structural Transformation of the Industry of the Donetsk People's Republic. *Bulletin of CHELYABINSK STATE UNIVERSITY*, *11*(493), 83–93. (In Russian)] https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-493-11-83-93.

3. Тараш Л. И., Голоднюк Р. А. Государственная программа развития промышленности как механизм реализации промышленной политики и активизации интеграционных процессов между Донецкой Народной Республикой и Российской Федерацией // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 4(28). С. 16-26. [Tarash, L. I., & Golodnyuk, R. A. (2022). The State Program of Industrial Development as a Mechanism for Implementing Industrial Policy and Activating Integration Processes between the Donetsk People's Republic and the Russian Federation. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, *4*(28), 16–26. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-programma-razvitiya-promyshlennosti-kak-mehanizm-realizatsii-promyshlennoy-politikii-aktivizatsii-integratsionnyh.

4. Бабкин М. М. Ключевые сферы ответственности региональных органов власти в сфере регулирования высокотехнологичных отраслей промышленности // Евразийский Союз Учёных. 2015. № 4-1(13). [Babkin, M. M. (2015). Key areas of responsibility of regional authorities in the field of regulation of high-tech industries. *Eurasian Union of Scientists*, *4-1*(13). (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-sfery-otvetstvennosti-regionalnyh-organov-vlasti-v-sfere-regulirovaniya-vysokotehnologichnyh-otrasley-promyshlennosti.

5. Рассолова И. Ю., Газизова О. В., Кашапова Р. А. Оценка регулирующего воздействия и матрица распределения ответственности // Дискуссия. 2022. № 2(111). С. 28-36. [Rassolova, I. Yu., Gazizova, O. V., & Kashapova, R. A. (2022). Regulatory Impact Assessment and Responsibility Distribution Matrix. *Discussion*, *2*(111), 28–36. (In Russian)] https://doi.org/10.46320/2077-7639-2022-2-111-28-36.

6. Ивашина М. М., Андреева Т. А. Процессное управление: особенности построения матрицы ответственности и разработки KPI должности // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2025. № 3 (141). С. 144-151. [Ivaschina, M. M., & Andreeva, T. A. (2025). Process Management: Features of Building a Responsibility Matrix and Developing KPI for a Position. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, *3*(141), 144–151. (In Russian)] https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-3-144-151.

7. Трапезникова И. С., Целихина И. В. Особенности реализации социальной ответственности бизнеса крупными промышленными предприятиями в России (на материалах Кемеровской области) // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 1(77). [Trapeznikova, I. S., & Tselikhina, I. V. (2024). Features of Implementing Business Social Responsibility by Large Industrial Enterprises in Russia (Based on the Materials of the Kemerovo Region). *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*, *1*(77). (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-realizatsii-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa-krupnymi-promyshlennymi-predpriyatiyami-v-rossii-na-materialah.

8. Нуралиев Р. Т. Пути повышения ответственности представителей государства в хозяйственных обществах с государственным участием // Экономика и социум. 2023. № 11(114)-1. [Nuraliev, R. T. (2023). Ways to Increase the Responsibility of State Representatives in State-Owned Economic Societies. *Economics and Society*, *11*(114)-1. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-otvetstvennosti-predstaviteley-gosudarstva-v-hozyaystvennyh-obschestvah-s-gosudarstvennym-uchastiem.

9. Измайлов М. К. Внедрение принципов устойчивого развития и социальной ответственности в стратегии управления компаниями: опыт и перспективы // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. № 4(34). С. 608-613. [Izmailov, M. K. (2024). Implementation of the Principles of Sustainable Development and Social Responsibility in Company Management Strategies: Experience and Prospects. *Bulletin of the Udmurt University*, *Series "Economics and Law"*, *4*(34), 608–613. (In Russian)] https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-4-608-613.

10. Сталин И. В. Сочинения. Том 13. Москва: Государственное издательство политической литературы, 1951. 424 с. [Stalin, I. V. (1951). Works. Volume 13. Moscow: State Publishing House of Political Literature, 424 p. (In Russian)].

11. Ожегов С. И. Ответственность // Толковый словарь русского языка. Москва: А ТЕМП, 2013. 874 с. [Ozhegov, S. I. (2013). Responsibility. *Explanatory Dictionary of the Russian Language*. Moscow: A TEMP, 874 p. (In Russian)] URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/143382.

12. Ушаков Д. Н. Ответственность // Толковый словарь современного русского языка. Москва: Альта-Пресс, 2005. [Ushakov, D. N. (2005). Responsibility. *Explanatory dictionary of the modern*

Russian language. Moscow: Alta-Press. (In Russian)] URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/908546.

13. Куксин И. Н., Николаева Ж. А. Позитивная и негативная ответственность как виды юридической ответственности // Теория государства и права. 2021. № 2(22). С. 120-137. [Kuksin, I. N., & Nikolaeva, Zh. A. (2021). Positive and Negative Responsibility as Types of Legal Responsibility. *Theory of State and Law*, *2*(22), 120–137. (In Russian)] https://doi.org/10.47905/MATGIP.2021.22.2.009.

14. Нерсесянц В. С. Общая теория права и государства. Москва: Норма ИНФРА-М, 2019. 1003 с. [Nersesyants, V. S. (2019). *General Theory of Law and the State*. Moscow: Norma INFRA-M, 1003 p. (In Russian)].

15. Кудрявцев В. Н. Закон, поступок, ответственность. Москва: Норма ИНФРА-М, 2017. 448 с. [Kudryavtsev, V. N. (2017). *Law, Action, and Responsibility*. Moscow: Norma INFRA-M, 448 p. (In Russian)].

16. Малько А. В., Липинский Д. А., Маркунин Р. С. Позитивная и негативная ответственность как проявление диалектической логики в юридических исследованиях // Государство и право. 2021. № 1. С. 17-25. [Malko, A. V., Lipinsky, D. A., & Markunin, R. S. (2021). Positive and Negative Responsibility as a Manifestation of Dialectical Logic in Legal Research. *State and Law*, *1*, 17–25. (In Russian)] https://doi.org/10.31857/S102694520013225-8.

17. Лефевр В. А. Алгебра совести. Москва: «Когито-Центр», 2003. 426 с. [Lefebvre, V. A. (2003). *Algebra of Conscience*. Moscow: Kogito-Center, 426 p. (In Russian)].

18. Лепа Р. Н. Модели рефлексивного управления в экономике: монография. Донецк: Институт экономики промышленности, 2012. 380 с. [Lepa, R. N. (2012). *Models of Reflexive Management in Economics*: a Monograph. Donetsk: Institute of Industrial Economics, 380 p. (In Russian)].

19. Мальчик М. В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография. Донецк-Ровно: ЧП Лапсюк В. А., 2010. 216 с. [Malchik, M. V. (2010). *Reflexive Management of Industrial Enterprises' Competitiveness*: a Monograph. Donetsk-Rovno: Private Entrepreneur Lapsyuk, V. A., 216 p. (In Russian)].

20. Мызникова М. А. Мультидисциплинарный подход к формированию категориального аппарата и признаков классификации видов стратегического управления в контексте устойчивого развития // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 4(24). С. 11-19. [Myznikova, M. A. (2021). A Multidisciplinary Approach to the Formation of the Categorical Apparatus and Classification Criteria of Strategic Management Types in the Context of Sustainable Development. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, *4*(24), 11–19. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/multidistsiplinarnyy-podhod-k-formirovaniyu-kategorialnogo-apparata-i-priznakov-klassifikatsiividov-strategicheskogo-upravleniya-v.

Информация об авторе
Р. Ю. Заглада – кандидат экономических наук, доцент, директор.

Information about the author
R. Yu. Zaglada – Candidate of Sciences (Economy), Associate Professor, Director.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; одобрена после рецензирования 03.03.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 12.01.2026; approved after reviewing 03.03.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 250-263.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):250-263.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 331
JEL: H25, O38, L50
EDN: EQOUWC

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ СТИМУЛИРОВАНИЯ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

Елена Ивановна Макарова[1], **Елена Сергеевна Тхор**[2], **Сергей Алексеевич Тхор**[3]
Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР, Россия
[1]32oklena@rambler.ru, https://orcid.org/0009-0009-3544-1010
[2]TkhorAl@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-5029-6469
[3]Tkhoral@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6975-8974

Аннотация. **Проблема.** Динамика развития государственной социально-экономической политики и инициирования целевых государственных программ определяется факторами ускоренных трансформаций внешней среды и кумулятивным увеличением информационных потоков. Непредвиденные флуктуации в окружающей среде детерминируют повышение требований к качеству технологий стратегического планирования и потенциалу субъектов управления в части адекватного реагирования, преодоления угроз и обеспечения организационной адаптации. **Методология.** В основе методологии исследований лежит системный подход, в рамках которого применялись современные и классические научные приёмы: общенаучные методы (анализ и синтез данных), а также ретроспективный и сравнительный анализ (установление причинно-следственных связей). **Результаты исследования.** Для успешного макроэкономического регулирования, достижения долгосрочных целей, решения структурных проблем и поддержки перспективных отраслей государство опирается на целевые программы. Мировая практика демонстрирует, что их эффективность напрямую зависит от качества разработки, гибкости реализации и объективности системы оценки, а не от самого объёма выделенных средств. **Практическое применение.** Эффективная государственная политика в области инноваций требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое видение, стимулирование частного капитала, применение адекватных инструментов для снижения рисков, гибкое и экспертное управление, а также чёткую систему оценки, ориентированную на измеримый экономический эффект. Игнорирование любого из этих элементов может существенно снизить эффективность государственных вложений и замедлить темпы инновационного развития. Данный вывод подтверждается как представленной системой ключевых показателей эффективности (KPI), так и опытом большинства развитых стран. Исследование подтвердило, что современные государственные целевые программы по стимулированию экономики перешли от административного распределения к интеллектуальному управлению рисками и стимулированию инноваций. Ключевое практическое применение заключается в необходимости институциональной трансформации государственного управления программами: от контроля за освоением бюджета к интеллектуальному управлению рисками и стимулированию создания измеримой экономической добавленной стоимости. Успех программ будет зависеть от внедрения предложенного сбалансированного набора KPI, который охватывает все этапы жизненного цикла программы: от стратегического дизайна до финальной оценки эффекта.

Ключевые слова: программа, стимулирование, отрасль, мировой опыт, государственная целевая программа, инвестиции

Для цитирования: Макарова Е. И., Тхор Е. С., Тхор С. А. Ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 250-263. EDN: EQOUWC.

© Макарова Е.И., Тхор Е.С., Тхор С.А., 2026

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

Original article

KEY ELEMENTS OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF STATE TARGET PROGRAMS FOR ECONOMIC SECTORS STIMULATION IN GLOBAL PRACTICE

Elena I. Makarova[1], Elena S. Tkhor[2], Sergey A. Tkhor[3]
Lugansk State University named after Vladimir Dal, Lugansk, LPR, Russia
[1]32oklena@rambler.ru, https://orcid.org/ 0009-0009-3544-1010
[2]TkhorAl@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-5029-6469
[3]Tkhoral@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6975-8974

Abstract. **Problem.** The dynamics of state socio-economic policy development and the initiation of targeted state programs are determined by factors of accelerated environmental transformations and a cumulative increase in information flows. Unforeseen environmental fluctuations necessitate higher demands on the quality of strategic planning technologies and the capacity of management entities to respond adequately, overcome threats, and ensure organizational adaptation. **Methodology.** The research methodology is based on a systemic approach, within which modern and classical scientific techniques were applied: general scientific methods (data analysis and synthesis), as well as retrospective and comparative analysis (establishing cause-and-effect relationships). **Research Results.** For successful macroeconomic regulation, achievement of long-term goals, resolution of structural problems, and support for promising sectors, the state relies on targeted programs. Global practice demonstrates that their effectiveness directly depends on the quality of development, flexibility of implementation, and objectivity of the evaluation system, rather than on the sheer volume of allocated funds. **Practical Application.** Effective government innovation policy requires a comprehensive approach that combines strategic vision, stimulation of private capital, application of adequate risk reduction tools, flexible and expert management, and a clear evaluation system focused on measurable economic impact. Ignoring any of these elements can significantly reduce the effectiveness of public investment and slow down the pace of innovative development. This conclusion is supported by both the presented KPI (Key Performance Indicators) system and the experience of most developed countries. The study confirmed that modern government target programs for economic stimulation have shifted from administrative allocation to intelligent risk management and innovation stimulation. The key practical application lies in the necessity of institutional transformation of program management: from budget execution control to intelligent risk management and the stimulation of measurable economic value added. The success of programs will depend on the implementation of the proposed balanced set of KPIs, which covers all stages of the program lifecycle: from strategic design to final impact assessment.

Keywords: program, stimulation, industry, global experience, government target program, investments

For citation: Makarova, E. I, Tkhor, E. S., & Tkhor, S. A. (2026). Key elements of successful implementation of state target programs for economic sectors stimulation in global practice. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 250–263. (In Russian). EDN: EQOUWC.

Введение

Современная экономика характеризуется стремительными технологическими изменениями, глобализацией, усиливающейся конкуренцией и новыми вызовами (климатические изменения, цифровизация, пандемии). В этих условиях государству приходится играть активную роль в стимулировании отраслей, способных адаптироваться к новым реалиям и обеспечить устойчивое развитие. Государственные целевые программы являются одним из ключевых инструментов такого регулирования.

© Makarova, E.I, Tkhor, E.S., Tkhor, S.A., 2026

Развитие государственной социально-экономической политики и, в частности, реализация государственных целевых программ в последние годы происходит на фоне быстрых изменений внешней среды и высоких темпов увеличения объёмов информации. Неожиданные изменения окружающей среды существенно повышают требования к технологиям планирования и способности субъекта управления адекватно реагировать на вызовы и угрозы и адаптироваться к ним. Успешные государственные программы могут способствовать появлению и укреплению национальных «чемпионов» в ключевых отраслях, которые способны конкурировать на мировом уровне, создавать высокооплачиваемые рабочие места и способствовать диверсификации экономики. Исследование и применение ключевых элементов успешной реализации государственных целевых программ из мировой практики является необходимым условием для построения сильной, устойчивой и инновационной экономики в Российской Федерации.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – систематизировать ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики в мировой практике.

Задачи исследования:

исследовать мировую практику успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике;

выделить и систематизировать ключевые элементы реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики успешной их реализации;

предложить набор ключевых показателей успешности реализации государственных целевых программ;

рассмотреть особенности адаптации международной практики к отечественным условиям.

Методы исследования

В основе методологии исследований лежит системный подход, в рамках которого авторы использовали современные и классические научные приёмы проведения исследований: общенаучные методы (анализ и синтез данных); ретроспективный и сравнительный анализ (обнаружение причинно-следственных связей).

Результаты исследования и их обсуждение

Для решения комплексных межотраслевых и региональных проблем активно используются целевые программы. Эти программы служат мощным инструментом управления, определяющим, какие ресурсы, кто и в какие сроки будет задействован для решения конкретных экономических задач. Сама идея программно-целевого планирования, применявшаяся ещё в СССР для мобилизации государственных ресурсов на ключевых направлениях и для преодоления разногласий между отраслевым и территориальным подходами к планированию, не нова.

Вопросы эффективности реализации государственных целевых программ, которые разрабатываются для стимулирования отраслей экономики в мировой практике, исследовались О. А. Шарыповой, Н. В. Гальцевой, О. С. Фавстрицкой, Р. Г. Мальсаговой, И. Н. Ленкова, И. А. Коргун, К. Кумо и другими учёными. Проведённый анализ научных работ свидетельствует о наличии значительного количества научных разработок и публикаций относительно реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики в мировой практике. Тем не менее, определение основных ключевых характеристик и элементов успешной их реализации остаётся вопросом фактически не изученным и требует дальнейших научных исследований.

В настоящее время отсутствует всеобъемлющая теория структурных изменений в экономике, однако существуют концептуальные подходы, объясняющие динамику перераспределения ресурсов между тремя ключевыми секторами (добывающим, производственным, услуг) и внутри них. Среди них выделяется концепция Фишера-Кларка-Фурастье, постулирующая закономерную последовательность развития этих секторов [1, с. 26]. Саймон Кузнец, опираясь на эту идею, отмечал, что структурные трансформации производства неизбежны из-за неравномерного влияния технологических новшеств, различной реакции потребительского спроса на изменение доходов и меняющихся условий международной торговли [2, с. 718]. В контексте концепции Фишера-Кларка-Фурастье,

государственное стимулирование может быть направлено на ускорение перехода от производственного сектора к сектору услуг или на развитие новых отраслей внутри секторов, тем самым обеспечивая устойчивый экономический рост.

Существует два основных типа структурных изменений: межсекторальные, характеризующиеся переходом лидирующей роли от одного сектора к другому (например, от первичного к третичному, под влиянием цивилизационного прогресса), и внутрисекторальные, приводящие к качественным преобразованиям в каждом секторе через изменение специализации и диверсификацию. Эти два типа изменений тесно связаны. Для развитых экономик значимым аспектом внутрисекторальных трансформаций является углубление международной внутриотраслевой торговли, обусловленное ростом эффектов масштаба и расширением ассортимента потребительских товаров [3, с. 55].

Общей тенденцией в мировой экономике является увеличение доли сферы услуг при сохранении относительно стабильной позиции перерабатывающей промышленности. Последняя, наряду с комплементарными ей высокопроизводительными услугами, рассматривается как основной драйвер долгосрочного экономического роста. Перерабатывающая промышленность играет эту роль благодаря высокой производительности труда, возможностям экономии на масштабе, инновационному потенциалу, интеграции в глобальные производственные системы, способствующей трансферу и освоению передовых технологий, а также решению социальных и экологических проблем [4, с. 220].

Наличие сильной перерабатывающей промышленности обеспечивает стабильный экономический рост, снижая циклические колебания и волатильность ВВП. При этом развитие сферы услуг напрямую зависит от индустриального сектора: наукоёмкие услуги часто являются его «побочным продуктом» и источником новых знаний. Перерабатывающая промышленность также стимулирует спрос на высокоэффективные сервисы, такие как инжиниринг и IT. Следовательно, рост услуг и промышленности в тандеме становится драйвером экономического развития.

Для стран, стремящихся к диверсификации и избегающих «голландской болезни», этот процесс рассматривается скорее, как результат, а не самоцель [5, с. 3]. Он инициируется экономическим ростом и прогрессивными структурными сдвигами, поддерживаемыми государством через «креативное разрушение». В контексте «голландской болезни» Шумпетера, это означает отказ от сырьевой направленности экспорта в пользу продукции глубокой переработки, внедрение новых технологий и формирование сильной институциональной среды [6, с. 80]. Цель – заменить сырьевую экономику эффективной структурной политикой, которая реализуется посредством принятия государственных целевых программ для стимулирования определённых отраслей экономики.

Государственные программы, в том числе федеральные целевые, являются одним из ключевых инструментов макроэкономического регулирования, направленным на достижение стратегических целей развития, преодоление структурных дисбалансов и стимулирование приоритетных отраслей экономики. Анализ мировых практик показывает, что эффективность таких программ зависит не столько от объёмов финансирования, сколько от качества их дизайна, гибкости исполнения и механизмов оценки.

Исследуя лучшие мировые практики реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики, ключевыми элементами успешной их реализации являются следующие.

Во-первых, это стратегическое планирование и определение приоритетов, поскольку успешные программы всегда базируются на чётком понимании долгосрочных целей и конкурентных преимуществ. В качестве примеров лучших практик можно привести:

«визионерское» планирование используется Сингапуром, Южной Кореей. Под «визионерским» планированием подразумевается подход, основанный на создании вдохновляющей идеи, которая направлена на радикальные изменения в обществе, технологиях. Вместо реагирования на текущие проблемы, ведущие страны используют долгосрочное (на 20-50 лет) видение развития. Программы не просто поддерживают существующие отрасли, а целенаправленно создают новые, высокотехнологичные кластеры (например, Сингапурская стратегия по биотехнологиям и цифровой экономике) [4, с. 220];

ключевой элемент, то есть чёткое определение «национальных чемпионов» и отраслей, имеющих потенциал для глобальной конкуренции;

использование сценарного планирования, иначе говоря, программы разрабатываются с учётом различных экономических сценариев (пессимистичный, базовый, оптимистичный). Это позволяет заранее заложить механизмы быстрой адаптации бюджета и целей при изменении внешних условий. (примером могут служить программы ЕС по энергетическому переходу);

сопряжение с национальными планами развития (в качестве примеров можно выделить США – IRA, Китай – «Сделано в Китае 2025»). Программы не существуют изолированно, а являются конкретными инструментами реализации макроэкономической стратегии, обеспечивая согласованность действий всех ведомств [7, с. 21]. В Российской Федерации также государственные программы (госпрограммы) сопрягаются с национальными планами развития (национальными проектами) через интеграцию. Это связано с тем, что госпрограммы разрабатываются для достижения национальных целей, определённых в документах стратегического планирования, а национальные проекты – это инструменты реализации этих целей.

Во-вторых, механизмы финансирования и стимулирования, в частности, исследуя лучший мировой опыт, сделан вывод о том, что наиболее эффективные практики отходят от прямого субсидирования в пользу стимулирования частных инвестиций и снижения рисков.

Так, в модели софинансирования и привлечения частного капитала (США, Германия) государство выступает в роли «первого инвестора», или «гаранта» на ранних, наиболее рискованных стадиях. В частности, в США Государственное агентство по перспективным энергетическим исследованиям (ARPA-E) финансирует проекты, которые частный сектор считает слишком рискованными. После подтверждения жизнеспособности технология передаётся для масштабирования частному сектору через налоговые льготы или гранты на внедрение.

Также интересны контракты на разницу (CfD) и гарантии спроса, используемые в Европейских странах, особенно в «зелёной» энергетике. Государство заключает долгосрочные контракты с производителями, гарантируя минимальную цену на их продукцию. Это снимает риск спроса и привлекает частные инвестиции в строительство мощностей.

Перспективным инструментом для стимулирования отраслей экономики в России могут быть налоговые стимулы, привязанные к результату. Данный подход предполагает предоставление налоговых кредитов или ускоренной амортизации только после достижения измеримых показателей, таких как увеличение объёма экспорта, создание новых рабочих мест или рост инвестиций в НИОКР [8, с. 60].

Достаточно распространённой практикой является использование фондов прямых инвестиций (Sovereign Wealth Funds – SWF) – суверенных фондов для стратегических инвестиций в критически важные отрасли, позволяя государству играть роль долгосрочного акционера, а не просто донора. По состоянию на январь 2025 года в топ-5 крупнейших SWF по активам входили: Norway Government Pension Fund Global (Норвегия) (более 1,7 трлн долл.); China Investment Corporation (Китай) (более 1,3 трлн долл.); SAFE Investment Company (Китай) (более 1 трлн долл.); Abu Dhabi Investment Authority (Объединённые Арабские Эмираты) (более 1 трлн долл.); Kuwait Investment Authority (Кувейт) (более 1 трлн долл.).

В-третьих, одним из ключевых элементов успешной реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики является управление и исполнение программ. Главный барьер в большинстве стран – бюрократия и негибкость в процессе исполнения. Лучшие практики фокусируются на скорости, прозрачности и профессионализме управления. В качестве примеров можно выделить следующие.

1. Создание независимых управляющих агентств (Европа, США). Успешные программы часто выводятся из-под прямого контроля министерств и передаются специализированным, гибким агентствам с высокой степенью автономии (например, в Германии – KfW Bank, в США – DARPA/ARPA-E). Эти агентства нанимают высококвалифицированных технических экспертов, а не чиновников [9, с. 29].

2. Гибкое управление и быстрое реагирование (Agile Management), в частности вместо жёсткого 5-летнего плана, программы реализуются короткими циклами (1-2 года) с обязательной переоценкой и корректировкой целей и инструментов на основе полученных данных.

3. Прозрачность и открытые данные (Open Data Initiatives), что подразумевает публикацию всех данных о выделенных средствах, получателях, достигнутых KPI. Это снижает коррупционные риски и позволяет общественности и конкурентам контролировать эффективность использования ресурсов [10, с. 111].

В-четвёртых, немаловажным элементом успешной реализации целевых программ являются мониторинг, оценка и подотчётность. Эффективная программа не заканчивается выделением средств – она заканчивается доказательством достижения целевого эффекта [11, с. 122]. Лучшими практиками, демонстрирующими эффективность, являются следующие:

фокус на измеримых результатах (Outcome-Based Funding), иначе говоря, финансирование привязывается не к затратам, а к влиянию на экономику, например: вместо субсидирования покупки оборудования, программа оценивается по снижению себестоимости конечной продукции или росту доли экспорта отрасли [12, с. 38];

система раннего предупреждения (Early Warning Systems), которая включает в себя регулярный, независимый аудит, который не просто констатирует факты, но и прогнозирует риски невыполнения программы и предлагает корректирующие действия;

оценка добавленной стоимости (Additionality Test) – обязательная проверка того, способствовала ли государственная поддержка реальному росту, или же она просто профинансировала то, что и так было бы реализовано частным сектором. Если поддержка не создаёт добавленной стоимости, программа прекращается;

механизмы выхода (Sunset Clauses), в формате которого осуществляется введение автоматического прекращения поддержки или существенного пересмотра условий по истечении определённого срока (например, 7-10 лет) [13, с. 98]. Это предотвращает создание отраслей, зависимых от государственных дотаций.

В результате проведённого исследования систематизированы ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике
Table 1 – Key elements of successful implementation of state targeted programs to stimulate economic sectors in the world practice

Элемент успеха	Лучшая мировая практика	Пример страны/ программы	Ключевой вывод
Дизайн целей	Долгосрочное стратегическое видение, создание новых рынков	Сингапур, Южная Корея (Стратегии развития)	Ориентация на создание новых рынков с высоким потенциалом роста, а не на поддержку уходящих отраслей
Финансирование	Привлечение частного капитала через снижение ранних рисков (First Mover)	США (ARPA-E), Германия (KfW)	Государство как катализатор частных инвестиций, снижающий риски на ранних стадиях инноваций
Инструментарий	Гарантии спроса и контракты на разницу (CfD)	ЕС (Green Deal), Франция (Поддержка ВИЭ)	Снижение неопределённости спроса и ценовых рисков для привлечения инвестиций в долгосрочные проекты с высокой капиталоёмкостью
Управление	Гибкие, автономные, технически компетентные агентства	США (DARPA), специализированные фонды	Децентрализация управления и привлечение экспертов для оперативного принятия решений и эффективного распределения ресурсов
Оценка	Оценка по измеримому экономическому эффекту (Additionality)	Различные международные доноры (OECD Best Practices)	Финансирование только тех проектов, которые создают добавленную стоимость и не дублируют частные инициативы, с акцентом на измеримые экономические результаты

Результаты систематизации мирового опыта реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики (таблица 1) демонстрируют, что успех таких программ определяется не столько масштабом финансирования, сколько комплексным подходом, включающим стратегическое планирование, стимулирование частных инвестиций, гибкое управление и строгую систему оценки.

В частности, опыт Сингапура и Южной Кореи подчёркивает критическую важность долгосрочного «визионерского» планирования, ориентированного на создание новых рынков и формирование конкурентных преимуществ в перспективных отраслях. Для России, с её потребностью в диверсификации экономики и снижении зависимости от сырьевого сектора, этот подход представляется особенно актуальным. Однако при его применении необходимо учитывать специфику российской институциональной среды и необходимость адаптации лучших мировых практик к местным условиям. Например, для снижения рисков коррупции и повышения прозрачности необходимо внедрять независимый мониторинг и общественный контроль за реализацией программ.

Модель софинансирования и снижения рисков, успешно применяемая в США (ARPA-E) и Германии (KfW), также имеет значительный потенциал для российской экономики. Государственная поддержка на ранних, наиболее рискованных стадиях может стимулировать приток частных инвестиций в инновационные проекты, способствуя развитию высокотехнологичных отраслей. При этом важно обеспечить прозрачность и конкурентность при отборе проектов, а также разработать чёткие механизмы выхода государства из капитала, чтобы не создавать искусственных преимуществ для отдельных компаний.

Инструменты снижения неопределённости спроса, такие как контракты на разницу (CfD), используемые в ЕС, могут быть эффективны для стимулирования развития «зелёной» энергетики в России. Однако для их успешного применения необходимо разработать надёжную систему ценообразования и обеспечить долгосрочные гарантии для инвесторов.

Опыт США (DARPA) показывает, что для эффективного управления государственными целевыми программами необходимо создание гибких, автономных агентств с высокой степенью технической экспертизы. В российских условиях это может потребовать реформирования системы государственного управления и привлечения высококвалифицированных специалистов из частного сектора.

Наконец, строгая система оценки, ориентированная на измеримые экономические результаты, является обязательным условием успешной реализации государственных целевых программ. Необходимо внедрять механизмы оценки добавленной стоимости (Additionality Test) и автоматического прекращения поддержки неэффективных проектов (Sunset Clauses), чтобы обеспечить рациональное использование государственных ресурсов и избежать создания «отраслей-нахлебников».

Опыт реализации государственных программ, в том числе федеральных целевых программ, для стимулирования отраслей экономики в России за период 2018-2025 гг. реализовывался преимущественно путём внедрения проектного подхода и характеризовался как активный, но противоречивый процесс, обусловленный масштабной реализацией Национальных проектов (НП) и федеральных целевых программ (ФЦП). Из общих тенденций и признаков можно выделить следующие:

во-первых, широкое распространение и профессионализация, в частности проектный подход стал более профессиональным и распространённым – чиновники овладевают «проектным языком» и инструментарием;

во-вторых, интеграция в стратегическое управление, в частности проектный подход используется как ключевой инструмент для реализации стратегических задач государства (Национальные проекты, Указ № 474[1]), охватывая региональный и муниципальный уровни;

в-третьих, наследие и адаптация, поскольку в России существует давняя история проектного управления (с 1930-х гг. в СССР), однако в 1990-е гг. произошла стагнация, после которой началось активное заимствование западных методик (например, PRINCE2, модель зрелости PPM);

в-четвёртых, специфика применения, проектное управление в госсекторе в основном применяется для управления бюджетными инвестициями, внедрения новых услуг и решения

[1] О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726.

задач, требующих ограниченного времени и чётких результатов, в отличие от рутинной операционной деятельности.

Несмотря на все усилия, реализация НП и ФЦП сталкивается с серьёзными организационными и методологическими сложностями:

риск потери стратегического видения (фрагментация), поскольку чрезмерное распространение проектного подхода может привести к редукции многообразия функций управления до временных проектов, что грозит потерей долгосрочного стратегического видения;

кадровый дефицит и консерватизм: наблюдается дефицит компетенций госслужащих в сфере ПУ, усугубляемый инерционностью мышления и консерватизмом устоявшихся иерархических структур;

недостатки планирования и отчётности: отмечается низкое качество планирования и отсутствие конкретизации, а также завышение показателей, что ведёт к их недостижимости (например, низкий процент освоения средств в проектах «Цифровая экономика» и «Экология» – 55 %).

В мировой практике гибридная модель реализации проектов стала преобладающей (71 % исследованных проектов). В России также сложилась практика использования гибридных подходов, что, однако, не имеет общепризнанного определения и часто сводится к комбинации предиктивных (классических) и гибких (Agile) инструментов [14, с. 147].

Для успешного развития проектного менеджмента в России необходимо:

интегрировать глобальные тренды (гибридность, ИИ) с учётом уникальных российских условий (импортозамещение);

сместить акцент в обучении и развитии от освоения инструментов (hard skills) к развитию поведенческих компетенций (soft skills), критического мышления и управлению изменениями;

улучшить систему оценки эффективности проектов, фокусируясь на измеримом экономическом эффекте, а не на формальном освоении бюджета;

признать, что гибкость и адаптивность (как в подходах, так и в организационной культуре) являются главными детерминантами успеха в условиях высокой волатильности внешней среды.

В целом, российский опыт проектного управления находится на этапе активного становления и адаптации мировых практик к специфике государственного сектора, где ключевым фактором успеха, по мнению авторов, является человеческий капитал и способность к институциональным изменениям.

Таким образом, успешное стимулирование отраслей экономики в России требует комплексного подхода, основанного на адаптации лучших мировых практик к отечественным условиям и учёте специфики российской институциональной среды.

В целом оценка программ является деятельностью, направленной на сбор, анализ, толкование и передачу информации об эффективности государственного вмешательства, осуществляемой для улучшения социальных условий. Кэрол Вайс отмечает, что «целью оценки является измерение эффективности программы по сравнению с целями, намеченными для достижения как средство обеспечения дальнейшего принятия решений о программе и улучшения будущих программ» [15, с. 28]. Идею оценки результатов государственной политики или программы можно объяснить на модели «Вклад – продукт – результат», в частности:

вклад – финансовые ресурсы, трудовые ресурсы, инфраструктура;

управление – законодательство, регулирование, административные процессы;

продукт – реализованные проекты, созданные рабочие места, построенные объекты.

Результат – повышение конкурентоспособности отрасли, рост ВВП, улучшение качества жизни населения.

В основе этой модели является понимание государственного управления как системы, которая в самом общем виде состоит из вклада (ресурсы), используемого в соответствии с целями, управления (конверсия ресурсов в продукт) и продукта (результат). Оценка касается сравнения полученного продукта с целями (результативность) и вкладом (эффективность).

Оптимизация деятельности способствует достижению лучших результатов за более короткий промежуток времени и меньших усилий, сохраняя ресурсы и улучшая качество проделанной работы. Это является важной составляющей успеха в различных областях деятельности,

включая и реализацию государственных целевых программ [16, с. 8]. Поэтому осведомлённость о том, как измеряется эффективность и результативность, а также факторы, которые могут на них повлиять, помогает разработать чёткий инструмент, который позволит отслеживать все ключевые показатели успеха реализации государственных целевых программ, понять текущую эффективность и результативность и в конечном итоге улучшить их в будущем. Таким инструментом, позволяющим достигать стратегических целей в процессе ежедневной работы, является оптимальный (сбалансированный) набор ключевых показателей KPI.

KPI является элементом многих концепций / подходов стратегического управления, в частности: BSC (Balanced Scorecard), OKR (Objectives and Key Results), CSF (Critical Success Factors), TQM (Total Quality Management), TCA (Transaction Cost Analysis), и др., а также KPI может применяться как самостоятельный инструмент для построения эффективной системы управления. Эффективная система KPI является основой для стратегического управления. На основании проведённого исследования использования различных методик представлена таблица KPI успешности реализации государственных целевых программ (таблица 2).

Таблица 2 – KPI успешности реализации государственных целевых программ
Table 2 – KPIs for the success of the implementation of government targeted programs

Ключевой элемент успеха	KPI (Ключевой показатель эффективности)	Формула расчёта	Интерпретация
Дизайн целей	Темп роста целевой отрасли	$\frac{R_c}{R_h} * 100, \%$ R_c – объём отрасли в целевом году; R_b – объём отрасли в базовом году	Более высокий темп роста свидетельствует о более эффективном стимулировании отрасли со стороны программы
	Доля продаж на новых рынках в общем объёме отрасли, %	$\frac{V_{new}}{V_{total}} * 100, \%$, где V_{new} – объём продаж на новых рынках; V_{total} – общий объём отрасли	Демонстрирует успешность в создании и развитии новых рыночных ниш
	Коэффициент технологического обновления отрасли, %	$\frac{N_{patents_new}}{N_{patents_total}} * 100, \%$, где $N_{patents_new}$ – количество новых патентов; $N_{patents_total}$ – общее количество патентов (или другой показатель, отражающий внедрение новых технологий)	Показывает, насколько успешно программа способствует инновационному развитию отрасли
Финансирование	Соотношение частных и государственных инвестиций	$\frac{I_{private}}{I_{state}}$ где $I_{private}$ – объём частных инвестиций; I_{state} – объём государственных инвестиций	Более высокое соотношение частных инвестиций указывает на большую привлекательность отрасли для частного капитала и эффективность использования государственных средств
	Снижение стоимости заёмного капитала для отрасли, %	$\frac{Rate_{before} - Rate_{after}}{Rate_{before}} * 100, \%$ где $Rate_{before}$ – ставка по кредитам до программы; $Rate_{after}$ – ставка по кредитам после программы.	Отражает эффективность программы в снижении финансовых барьеров для бизнеса
	Объём привлечённых венчурных инвестиций в целевую отрасль, млн руб.	Сумма венчурных инвестиций	Показывает интерес частных инвесторов к финансированию инноваций в отрасли

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Ключевой элемент успеха	KPI (Ключевой показатель эффективности)	Формула расчёта	Интерпретация
Инструментарий	Рентабельность инвестиций (ROI) в проектах, поддержанных программой, %	$\frac{P_{project} - I_{project}}{I_{project}} * 100, \%$, где $P_{project}$ – прибыль от проекта, млн руб.; $I_{project}$ – стоимость инвестиций, млн руб.	Оценивает эффективность государственной поддержки на уровне конкретных проектов
	Количество созданных рабочих мест	Сумма рабочих мест, созданных в результате реализации проектов	Прямой социальный и экономический эффект программы
	Доля проектов, достигших заданных показателей (согласно CfD или гарантиям), %	$\frac{N_{projects_{success}}}{N_{projects_{total}}} * 100, \%$, где $N_{projects_{success}}$ – количество проектов, достигших показателей; $N_{projects_{total}}$– общее количество поддержанных проектов	Показывает эффективность используемых инструментов для снижения рисков
Управление	Время цикла принятия решений по поддержке проектов, дней	$T_{decision_{cycle}}$ = Дата утверждения – Дата подачи заявки	Отражает скорость и эффективность управленческих процессов
	Уровень удовлетворённости бенефициаров (компаний, получающих поддержку), баллов	$\frac{Sum(Scores)}{N_{respondents}} * Scale_{max}$ где – $Sum(Scores)$ – сумма оценок удовлетворённости; $N_{respondents}$ – количество респондентов; $Scale_{max}$ – шкала оценки	Косвенный показатель эффективности управления и качества услуг
	Количество привлечённых ведущих экспертов в управляющие органы	$N_{experts}$ – число экспертов	Демонстрирует привлечение необходимых компетенций
Оценка	Добавленная стоимость, созданная программой (Additionality)	$\left(Growth_{with_{program}} - Growth_{without_{program}}\right) * Multiplier$, где $Growth_{with_{program}}$ – рост показателей отрасли с программой; $Growth_{without_{program}}$ – рост показателей отрасли без программы); $Multiplier$ – отраслевой мультипликатор (может быть более сложным расчётом, зависящим от конкретной методологии)	Основной показатель, оценивающий реальный вклад программы сверх того, что произошло бы без неё
	Экономическая отдача от государственных инвестиций (EROI)	$\frac{Benefit_{total} - Cost_{total}}{Cost_{total}}$ где $Benefit_{total}$ – общий экономический эффект программы; $Cost_{total}$ – общая стоимость программы	Показывает, насколько выгодно для государства инвестировать в программу
	Доля программ, прошедших независимую внешнюю оценку, %	$\frac{N_{assessed}}{N_{total}} * 100, \%$, $N_{assessed}$ – количество оценённых программ; N_{total} – общее количество программ	Демонстрирует приверженность объективной оценке результатов

Представленная таблица KPI для оценки успешности государственных целевых программ демонстрирует, что эффективные программы должны строиться на основе комплексного подхода, охватывающего все стадии их жизненного цикла – от постановки целей до финальной оценки. Эффективность государственных целевых программ по стимулированию развития отраслей экономики в достижении стратегических приоритетов подтверждается опытом большинства развитых стран. При адаптации этой международной практики к отечественным условиям, по нашему мнению, целесообразно следующее:

во-первых, расширенное вовлечение заинтересованных сторон и централизованный контроль. Для обеспечения всесторонней разработки и реализации государственных целевых программ необходимо привлечь к процессу всех релевантных стейкхолдеров, включая учёных, экспертов и специалистов отрасли. Это участие должно соответствовать принципу оперативной корректировки приоритетов в зависимости от меняющейся ситуации. Кроме того, для координации и эффективного управления программами рекомендуется создать единый контролирующий орган, подобный французской Межведомственной комиссии по аудиту программ (Le Comité interministériel d'audit des programmes − CIAP) [17; 18];

во-вторых, оптимизация портфеля программ и гибкое планирование. С учётом текущей внутренней и внешней ситуации в стране, целесообразно провести стратегическое сокращение количества государственных целевых программ. Это может быть достигнуто путём внедрения гибких подходов к общегосударственному планированию. Например, Правительственный совет по экономическому развитию Японии успешно реализовал двенадцать общегосударственных планов, активно вовлекая в их разработку научно-исследовательские учреждения, что демонстрирует модель эффективного распределения ресурсов и фокусировки [19, с. 37];

в-третьих, надёжная система программно-целевого бюджетирования и подотчётности. Необходимо разработать концептуальную основу для программно-целевого бюджетирования и стандартизированную процедуру бюджетной отчётности. Необходимо чётко определить потенциальные источники финансирования и объёмы финансовых ресурсов, необходимых для реализации государственных целевых программ, с разбивкой по министерствам, ведомствам, отдельным программам, подпрограммам и видам деятельности. Группировка видов деятельности в программы, соответствующие приоритетным целям, в сочетании с надёжными механизмами принуждения, является критически важной. Успешная реализация в США Концепции реорганизации органов исполнительной власти и Администрации Президента является примером такого комплексного подхода [20, с. 72];

в-четвёртых, вовлечение общественности и прозрачность в надзоре за программами и приверженность полному раскрытию информации и прозрачности. Для обеспечения широкого общественного участия и контроля в формировании и реализации государственных целевых программ, необходимо проводить масштабные кампании по повышению осведомлённости и информированию общественности [6, с. 86]. Это включает обеспечение публичной отчётности и выступлений главных распорядителей бюджетных средств для повышения подотчётности и доверия общества, поскольку обеспечение прозрачности является обязательным условием. Это подразумевает обязательное и полное опубликование отчётов, детализирующих ход выполнения и результаты государственных целевых программ, как это успешно демонстрируется практикой Италии;

в-пятых, диверсификация источников финансирования и оптимизация системы государственных заказов. Активнее привлекать внебюджетные средства для реализации государственных целевых программ. Этого можно достичь через взаимодействие с бизнесом. Расширить применение системы государственных заказов как эффективного инструмента реализации государственной политики в сфере закупок. Пример США с их государственной контрактной системой, которая аккумулирует как бюджетные, так и внебюджетные средства для выполнения комплексных программ (включая фундаментальные исследования и оборонную промышленность), демонстрирует успешный подход [21; 22].

И в заключение – улучшение качества прогнозирования и планирования. Повысить точность и надёжность макроэкономического прогнозирования, планирования и программирования социально-экономического и экологического развития страны. Необходимо совершенствовать методики оценки соответствия программ стратегическим приоритетам и их экономической целесообразности, с учётом текущих вызовов и ограничений.

Таким образом, необходимо повысить эффективность применения программно-целевого метода бюджетирования. Это позволит обеспечить необходимую гибкость и сбалансированность государственной политики, особенно в условиях децентрализации экономики во всех сферах общественной жизни.

Выводы

Лучшие мировые практики реализации государственных программ, в том числе целевых программ стимулирования отраслей экономики, демонстрируют переход от административного распределения ресурсов к интеллектуальному управлению рисками и стимулированию инноваций. Успешные программы характеризуются долгосрочной стратегией, привлечением частного капитала, гибкостью исполнения через автономные агентства и жёсткой подотчётностью, основанной на измеримых экономических результатах, а не на процессе освоения бюджета. Эффективная государственная политика в области инноваций требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое видение, стимулирование частного капитала, применение адекватных инструментов для снижения рисков, гибкое и экспертное управление, а также чёткую систему оценки, ориентированную на измеримый экономический эффект. Игнорирование любого из этих элементов может существенно снизить эффективность государственных вложений и замедлить темпы инновационного развития.

Ключевые выводы, которые можно сделать из анализа лучших мировых практик, следующие: Успешные государственные программы, в том числе целевые федеральные программы, должны быть основаны не на решении текущих проблем, а на долгосрочном стратегическом видении, направленном на создание новых рынков и развитие будущего потенциала. Примеры Сингапура и Южной Кореи подчёркивают важность foresight-подхода. Финансирование программ должно быть построено таким образом, чтобы стимулировать и привлекать частный капитал, а не замещать его. Государство должно играть роль «первопроходца» (First Mover), снижая ранние риски для инвесторов, как это делают ARPA-E в США или KfW в Германии. Для стимулирования долгосрочных и рискованных проектов необходимы специальные инструменты, такие как гарантии спроса и контракты на разницу (CfD). Эти механизмы, применяемые в рамках «Зелёного курса» ЕС или поддержки ВИЭ во Франции, позволяют снизить неопределённость для инвесторов и обеспечить их готовность вкладывать средства. Управление программами должно быть гибким, автономным и опираться на техническую компетентность. Отказ от излишней бюрократии, как показывает пример DARPA в США, и создание специализированных фондов позволяют оперативно принимать решения, привлекать лучших экспертов и повышать общую эффективность реализации. Финансирование и поддержка государственных программ должны быть жёстко привязаны к измеримому экономическому эффекту (Additionality). Это означает, что поддержка должна предоставляться только для тех результатов, которые не были бы достигнуты без участия государства.

Список источников / References

1. Кукушкин С. Н. Четырёхсекторная модель экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2020. № 1(109). С. 25-31. [Kukushkin, S. N. (2020). The four-sector model of the economy. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics, 1*(109), 25–31. (In Russian)] EDN: TCTIEY.

2. Имашева И. Ю., Крамин Т. В. Цифровое неравенство: модернизация кривой Кузнеца в цифровую эпоху // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16, № 4. С. 716-727. [Imasheva, I. Yu., & Kramin, T. V. (2022). Digital inequality: modernization of the Kuznets curve in the digital age. *Russian Journal of Economics and Law, 16*(4), 716–727. (In Russian)] EDN: CEAVOM.

3. Узяков Р. М. Структурно-технологический мультипликатор как характеристика динамических свойств структуры экономики // Проблемы прогнозирования. 2024. № 1(202). С. 54-66. [Uzyakov, R. M. (2024). The structural and technological multiplier as a characteristic of the dynamic properties of the structure of the economy. *Problems of forecasting, 1*(202), 54–66. (In Russian)] https://doi.org/10.47711/0868-6351-202-54-66.

4. Ноздрева Р. Б. Рыночная экономика и государственное планирование: зарубежный опыт // Вестник МГИМО-Университета. 2015. № 6(45). С. 216-224. [Nozdreva, R. B. (2015). Market economy and state planning: foreign experience. *Bulletin of MGIMO University, 6*(45), 216–224. (In Russian)] EDN: VHIXRN.

5. William, B. Bonvillian (2021). Ensuring Manufacturing USA Reaches Its Potential // Massachusetts Institute of Technology, 13.

6. Диденко Н. И., Скрипнюк Д. Ф., Киккас К. Н. Анализ стратегии экспортно-сырьевой ориентации развития российской экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6, № 3. С. 78-87. [Didenko, N. I., Skripnyuk, D. F., & Kikkas, K. N. (2015). Analysis of the strategy of export and raw materials orientation of the development of the Russian economy. *MIR (Modernization. Innovation. Development), 6*(3), 78–87. (In Russian)] https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.3.78.87.

7. Перская В. В., Ревенко Н. С. «Сделано в Китае 2025»: китайский опыт обеспечения задач национального развития // Азия и Африка сегодня. 2020. № 7. С. 19-25. [Perskaya, V. V., & Revenko, N. S. (2020). "Made in China 2025": Chinese experience in meeting national development challenges. *Asia and Africa today*, *7*, 19–25. (In Russian)] EDN: WKMMEO.

8. Мальсагова Р. Г., Ленков И. Н. Анализ эффективности государственных программ стимулирования экономики // Инновации и инвестиции. 2022. № 4. С. 59-62. [Malsagova, R. G., & Lenkov, I. N. (2022). Analysis of the effectiveness of government programs to stimulate the economy. *Innovations and investments*, *4*, 59–62. (In Russian)] EDN: HUXUVE.

9. Маццукато М. Предпринимательское государство: развеем мифы о государстве и частном секторе / пер. с англ. М. Добряковой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 360 с. [Mazzucato, M. (2023). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Translated from English by M. Dobryakova; National research. University of Higher School of Economics. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 360 p. (In Russian)].

10. Лимонов Л. Э., Несена М. В. Оценка воздействия государственных инвестиционных программ на показатели социально-экономического развития территорий // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 109-123. [Limonov, L. E., & Nesena, M. V. (2019). Assessment of the impact of state investment programs on indicators of socio-economic development of territories. *Economic issues*, *1*, 109–123. (In Russian)] EDN: YTNWMP.

11. Сафонов В. Ю. Аспекты понятия эффективности государственных программ // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 182(4). С. 116-124. [Safonov, V. Yu. (2024). Aspects of the concept of effectiveness of state programs. *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*, *182*(4), 116–124. (In Russian)] https://doi.org/10.18101/2304-4446-2024-4-116-124.

12. Ильина И. Н., Кириллова А. Н., Плисецкий Е. Е., Копыченко Г. С., Рыбина Е. Г. Оценка эффективности реализации региональных целевых программ (на примере Тюменской области) // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 46(373). С. 37-55. [Ilina, I. N., Kirillova, A. N., Plisetsky, E. E., Kopychenko, G. S., & Rybina, E. G. (2014). Evaluation of the effectiveness of the implementation of regional targeted programs (on the example of the Tyumen region). *Regional economics: theory and practice*, *46*(373), 37–55. (In Russian)] EDN: SZUQRD.

13. Полосин А. В., Байдаров Д. Ю., Абакумов Е. М., Файков Д. Ю. Технологическое сотрудничество и равноправие как развитие концепции технологического суверенитета // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2023. Т. 16, № 5. С. 94-112. [Polosin, A. V., Baydarov, D. Yu., Abakumov, E. M., & Faykov, D. Yu. (2023). Technological cooperation and equality as the development of the concept of technological sovereignty. *Contours of global transformations: politics, economics, law*, *16*(5), 94–112. (In Russian)] https://doi.org/10.31249/kgt/2023.05.06.

14. Раменская Л. А., Бутко Г. П. Развитие управления проектами в России: достижения и перспективы // Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 146-151. [Ramenskaya, L. A., & Butko, G. P. (2024). Project management development in Russia: achievements and prospects. *Fundamental research*, *12*, 146–151. (In Russian)] https://doi.org/10.17513/fr.43754.

15. Вайс Керол. Оценка: методы исследования программ и политики / Вайс Керол; пер. с англ. Р. Ткачука и М. Корчинской; Науч. ред. пер. А. Килиевич. К.: Основы, 2000. 388 р. [Weiss, Carol H. (2000). *Evaluation: methods of program and policy research*. Translated from English by R. Tkachuk and M. Korchinskaya; Science edited by A. Kilievich. K.: Fundamentals, 388. (In Russian)].

16. Белогорцева Ю. А. Методические аспекты оценки эффективности государственных программ // Вестник Евразийской науки. 2018. № 3. (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. [Belogortseva, Ju. A. (2018). Methodological aspects of assessing the effectiveness of state programs. *The Eurasian Scientific Journal, [online] 3*(10). (In Russian)] URL: https://esj.today/PDF/22ECVN318.pdf.

17. Patanakul, P., Hoon Kwak, Yu., Zwikael, O., & Liu, M. (2016). What impacts the performance of large-scale government projects? *International Journal of Project Management*, *34*(3), 452–466. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.001.

18. Ильин Р. А. Роль системы ключевых показателей в развитии эффективной модели государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7, № 5А. С. 212-226. [Ilyin, R. A. (2017). The role of the system of key indicators in the development of an effective model of public administration. *Economics: yesterday, today, tomorrow*, *7*(5A), 212-226. (In Russian)] EDN: ZHLDIF.

19. Лебедева И. П. Япония: эволюция системы экономического планирования и прогнозирования // Восточная аналитика. 2016. № 3. С. 36–52. [Lebedeva, I. P. (2016). Japan: the evolution of the economic planning and forecasting system. *Oriental analytics*, *3*, 36-52. (In Russian)] EDN: TLQZIA.

20. Емельянов А. С. Мониторинг и контроль в механизме стратегического планирования // Журнал российского права. 2021. Т. 25, № 8. С. 61-75. [Yemelyanov, A. S. (2021). Monitoring and control in the mechanism of strategic planning. *Journal of Russian Law*, *25*(8), 61–75. (In Russian)] https://doi.org/10.12737/jrl.2021.099.

21. Аркадьева О. Г. Оценка эффективности реализации государственных программ: методические аспекты формирования отчётности // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17, № 1. С. 184-200. [Arkadyeva, O. G. (2018). Evaluation of the effectiveness of the implementation of state programs: methodological aspects of reporting. *Economic analysis: theory and practice*, *17*(1), 184–200. (In Russian)] https://doi.org/10.24891/ea.17.1.184.

22. Манусаджян О. В. Актуальные проблемы оценки эффективности реализации государственных программ // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 450-460. [Manusajyan, O. V. (2022). Actual problems of assessing the effectiveness of the implementation of state programs. *Actual issues of modern economics*, *11*, 450–460. (In Russian)] EDN: WFWXEB.

Информация об авторах

Е. И. Макарова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления; Spin-код: 9387-6823; сфера научных интересов: государственное и муниципальное управление, государственное частное партнёрство, управление персоналом, региональное экономическое развитие;

Е. С. Тхор – доктор экономических наук, доцент, директор экономического института, профессор кафедры государственного управления; Spin-код: 6048-9957; сфера научных интересов: региональная экономика, предпринимательская деятельность, государственное управление;

С. А. Тхор – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики; Spin-код: 6365-5181; сфера научных интересов: региональная экономика, международная экономика и международные рынки.

Information about the authors

E. I. Makarova – Ph. D. (Economy), Associate Professor, Head of the Department of Public Administration; Spin-code: 9387-6823; research interests: public and municipal administration, public private partnership, personnel management, regional economic development;

E. S. Tkhor – Dr. Sci. (Economy), Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration; Spin-code: 6048-9957; research interests: regional economics, entrepreneurship, and public administration;

S. A. Tkhor – Dr. Sci. (Economy), Associate Professor, Professor of the Department of World Economy; Spin-code: 6365-5181; research interests: regional economics, international economics and international markets.

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 27.11.2025; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 27.11.2025; approved after reviewing 24.02.2026; accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 264-274.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):264-274.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.432
JEL: Q13, Q18, R11
EDN: ETTGNR

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

РАЗВИТИЕ АПК РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ АГРОКЛАСТЕРОВ

Екатерина Александровна Садовая
Луганский государственный аграрный университет имени К. Е. Ворошилова, Луганск, ЛНР, Россия, ekaterinaslivkaket1@yandex.ru, http://orcid.org/0009-0002-7598-2259

Аннотация. **Проблема.** В статье рассматриваются вопросы, касающиеся повышения продовольственной безопасности региона на основании внедрения инновационных способов хозяйствования. Одним из таких направлений является создание агрокластеров, которые эффективно используются в мировом и отечественном экономическом пространстве. Агропромышленный комплекс Луганской Народной Республики требует трансформации для интегрирования современных тенденций по инновационному развитию. Ключевой задачей является согласованность целей органов власти, образования, науки и товаропроизводителей. Актуальность темы обусловлена получением республикой официального статуса субъекта Российской Федерации и возможностью интегрирования в единое экономическое пространство. **Методология.** В исследовании использовались методы: системный подход, анализ и синтез, дедукция, индукция, сравнительный анализ. **Результаты исследования.** В ходе исследования выявлено состояние самообеспеченности Луганской Народной Республики основными видами сельскохозяйственной продукции, установлено несоответствие показателей требованиям, установленным Доктриной продовольственной безопасности, предложены актуальные направления для повышения уровня продовольственной безопасности Луганской Народной Республики. Предложена пирамида формирования вклада в обеспечение продовольственной безопасности на различных управленческих уровнях с учётом агрокластеров, схема агроформирований, которые являются более устойчивыми к изменению конкурентной среды и рыночного спроса в современных условиях рынка, схема основных функций секторов агрокластера в обеспечении развития сельского хозяйства региона. **Практическое применение.** Предложенные схемы являются актуальными в современных условиях хозяйствования и могут быть использованы для формирования агрокластеров как в регионах, где сельское хозяйство не вносит основной вклад в региональную экономику, так и в регионах, которые имеют ресурсный потенциал для развития в области сельского хозяйства и являются донорами сельскохозяйственной продукции.

Ключевые слова: инновационная деятельность, агрокластеры, продовольственная безопасность, самообеспеченность, субъект хозяйствования

Для цитирования: Садовая Е. А. Развитие АПК региона на основе формирования агрокластеров // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 264-274. EDN: ETTGNR.

© Садовая Е.А., 2026

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

Original article

DEVELOPMENT OF THE REGIONAL AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX BASED ON THE FORMATION OF AGRO-CLUSTERS

Ekaterina A. Sadovaya
Lugansk State Agrarian University named after K. E. Voroshilov, Lugansk, LPR, Russia,
ekaterinaslivkaket1@yandex.ru, http://orcid.org/0009-0002-7598-2259

Annotation. **Problem.** The article addresses issues related to enhancing the food security of a region through the implementation of innovative farming methods. One such direction is the creation of agro-clusters, which are effectively utilized in the global and domestic economic space. The agro-industrial complex of the Luhansk People's Republic requires transformation to integrate modern trends in innovative development. A key task is the alignment of goals among authorities, education, science, and producers. The relevance of the topic is due to the republic's acquisition of official status as a subject of the Russian Federation and the possibility of integration into a single economic space. **Methodology.** The study employed methods such as: systems approach, analysis and synthesis, deduction, induction, and comparative analysis. **Research Results.** The study revealed the state of self-sufficiency of the Luhansk People's Republic in basic types of agricultural products, identified a discrepancy between indicators and the requirements established by the Food Security Doctrine, and proposed relevant directions for increasing the level of food security in the Luhansk People's Republic. A pyramid for forming contributions to food security at various management levels, considering agro-clusters, was proposed, along with a scheme of agro-formations that are more resilient to changes in the competitive environment and market demand in modern market conditions, and a scheme of the main functions of agro-cluster sectors in ensuring the development of regional agriculture. **Practical Application.** The proposed schemes are relevant in modern economic conditions and can be used for the formation of agro-clusters both in regions where agriculture does not make a primary contribution to the regional economy and in regions that have resource potential for agricultural development and are donors of agricultural products.

Keywords: innovative activity, agro-clusters, food security, self-sufficiency, economic entity

For citation: Sadovaya, E. A. (2026). Development of the regional agro-industrial complex based on the formation of agro-clusters. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 264–274. (In Russian). EDN: ETTGNR.

Введение

Экономический рост и развитие невозможны без обеспечения продовольственной безопасности, являющейся не только главным условием независимости государства в области продовольствия, способствующим развитию экспортоориенированности регионов, но и одной из важнейших составляющих национальной безопасности государства.

Интенсивные факторы развития сельского хозяйства основываются на расширенном воспроизводстве. На современном этапе чрезвычайно важным условием является внедрение инновационных разработок как в сферу производства, так и в сферы управления и сбыта, то есть на всех уровнях хозяйствования. Для наиболее эффективного взаимодействия субъектов экономики агропромышленного комплекса необходимо формирование региональных систем, способных взаимодействовать одновременно со всеми участниками рынка.

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в определении перспективных направлений развития сельскохозяйственного производства Луганской Народной Республики (ЛНР) на основе современных моделей инновационной деятельности для обеспечения устойчивого развития АПК региона.

© Sadovaya, E.A., 2026

Для достижения цели в работе были поставлены следующие задачи исследования:

1. Анализ литературных источников по теме исследования для выявления наиболее актуальных мнений по вопросу обеспечения продовольственной безопасности региона, важности вовлечённости государственных органов власти в процесс образования агрокластеров, вклад агрокластеров в формирование конкурентоспособных предприятий;
2. Анализ уровня самообеспеченности основными продуктами питания ЛНР и РФ для выявления несоответствий требованиям Доктрины продовольственной безопасности;
3. Синтез данных и построение схемы влияния агрокластеров на формирование продовольственной безопасности на различных управленческих уровнях;
4. Формулирование функций и построение схемы взаимодействия основных секторов агрокластера в обеспечении развития сельского хозяйства региона.

Методы исследования

В работе применялись общенаучные методы: системный подход, анализ и синтез, дедукция, индукция, сравнительный анализ.

Результаты исследования и их обсуждение

В научной литературе отсутствует единый подход к обеспечению продовольственной безопасности: исследователи акцентируют внимание на различных аспектах её реализации – от уровня оценки до территориальных особенностей управления. Так, О. В. Макарова считает необходимым оценивать продовольственную безопасность в масштабе национальной безопасности, основываясь на эффективности разработанных показателей достижения агропромышленным комплексом индикаторов продовольственной безопасности [1, с. 29], а Д. Е. Бекбергенева уделяет внимание адаптивным механизмам обеспечения продовольственной безопасности в аспекте угроз санкционного давления через развитие импортозамещающих производств [2, с. 41].

А. А. Полякова [3, с. 44-45] отмечает, что продовольственная безопасность – это процесс, который должен основываться на территориальных аспектах управления и механизмах реализации аграрной политики в регионах, имеющих сельскохозяйственную направленность, этого же мнения придерживаются М. В. Кузьмина и А. А. Билецкий. Они подчёркивают, что механизм обеспечения продовольственной безопасности регионов должен выявлять внутренние и внешние угрозы дестабилизации уровня продовольственной безопасности, минимизировать непредвиденные последствия форс-мажорных обстоятельств за счёт системы социально-экономических и институционно-правовых институтов [4, с. 16; 5, с. 187-188].

В соответствии с Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации[1] реализуемая политика импортозамещения продемонстрировала значимые результаты на федеральном уровне. Так, по данным официальной статистики, значительное количество товарных категорий находится на достаточном уровне, а некоторыми категориям превышены пороговые значения самообеспеченности. Однако эффективность мер импортозамещения носит неравномерный характер в разрезе субъектов Федерации. Это обусловлено существенными различиями в ресурсном потенциале регионов, уровне технологической оснащённости сельскохозяйственных предприятий, доступности инновационных решений и других факторов территориального развития, что приводит к неполной удовлетворённости внутреннего спроса на отдельные виды продовольствия.

Динамика бюджетного финансирования отражает эволюцию приоритетов государственной аграрной политики: объём средств, выделяемых на реализацию государственной программы развития сельского хозяйства, составил 370,8 млрд рублей в 2023 году и 390,2 млрд рублей в 2024 году. Снижение планируемых ассигнований в 2025 году (265,8 млрд рублей) и 2026 году (251,3 млрд рублей) обусловлено, в частности, переходом от масштабной поддержки импортозамещения к этапу перераспределения ресурсов в пользу наиболее эффективных регионов и перспективных направлений. В этих условиях достижение стратегических целей Доктрины продовольственной безопасности[1] на региональном уровне требует территориального распределения финансирования с учётом

[1] Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21 января 2020 года № 20. Консорциум кодекс. Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: https://docs.cntd.ru/document/ 564161398.

социально-экономических особенностей предприятий различного масштаба и специфики развития агропромышленных систем конкретных территорий.

Данный подход приобретает актуальность применительно к экономике Луганской Народной Республики, которая теперь имеет возможность интегрироваться в единую систему обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации.

Экономика ЛНР требует целенаправленной поддержки для формирования устойчивых продовольственных систем. При условии восстановления инфраструктуры и рекультивации угодий у Республики имеются возможности для преодоления кризисной ситуации и в области инвестиционной привлекательности, и в области предотвращения оттока трудоспособного населения.

На основании данных Государственного комитета статистики ЛНР[2], Росстата[3] и Интерфакс-Россия[4] автором составлена диаграмма, отражающая соответствие уровня самообеспеченности основными продуктами питания в ЛНР и РФ в 2024 году пороговым значениям Доктрины продовольственной безопасности (рисунок 1).

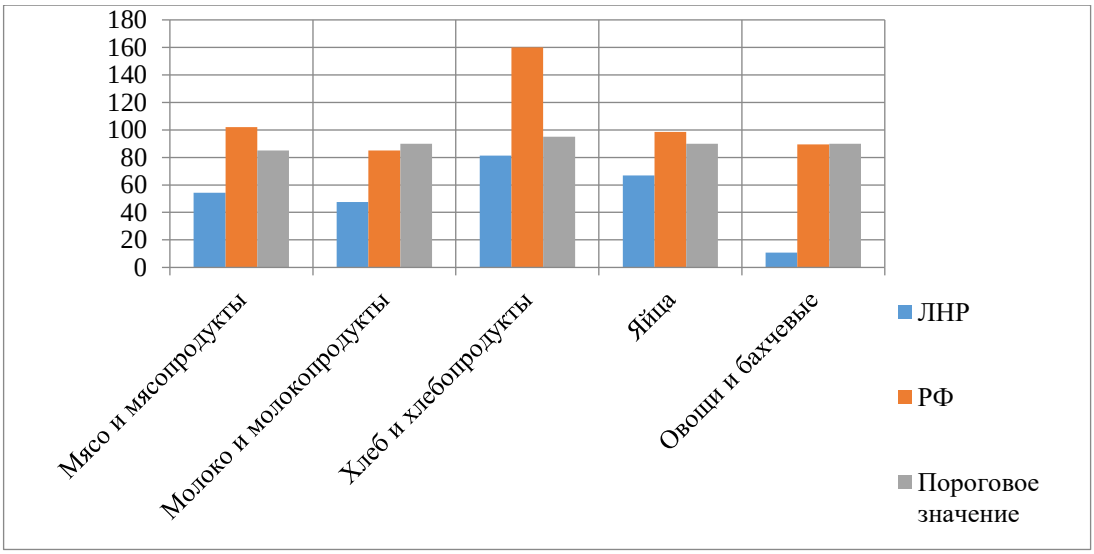


Рисунок 1 – Отношение уровня самообеспеченности основными продуктами в ЛНР и РФ в 2024 году к пороговым значениям Доктрины продовольственной безопасности, в %
Figure 1 – The ratio of the level of self-sufficiency in basic products in the LPR and the Russian Federation in 2024 to the threshold values of the Food Security Doctrine, in %

Анализируя данные, представленные на рисунке 1, можно выделить дифференцированный характер продовольственной самообеспеченности в регионе. В Российской Федерации уровень самообеспеченности по основным категориям находится на уровне или выше пороговых значений Доктрины, а в ЛНР наблюдается выраженная диспропорция: по категориям «яйца» и «хлебопродукты» достигнуты значения, близкие к нормативным (95-102 %), тогда как по категориям «мясо и мясопродукты», «молоко и молокопродукты» показатели составляют 65-75 % от целевых, а по категориям «овощи и бахчевые культуры» – менее 40 %. Такие низкие показатели свидетельствует о необходимости стимулирования этих отраслей для преодоления зависимости Республики от импорта и обеспечения продовольственной независимости на региональном уровне.

Для преодоления региональных диспропорций и обеспечения устойчивого функционирования агропромышленного комплекса необходима целенаправленная государственная поддержка, дифференцированная с учётом специфики территорий. Совокупность инструментов господдержки, включая льготное кредитование,

[2] Государственный комитет статистики Луганской Народной Республики. URL: http://www.gkslnr.su/.
[3] Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/statistic.
[4] Финансирование российского АПК в 2023 году может вырасти на 32,6 млрд рублей. URL: https://www.interfax.ru/business/864952.

субсидирование процентных ставок, предоставление налоговых льгот, размещение государственных заказов и тарифное регулирование, направлена на стимулирование инновационной активности предприятий и социально-экономическое развитие сельских территорий. Именно внедрение научных разработок и цифровых технологий в аграрный сектор является ключевым условием формирования технологического суверенитета страны.

Традиционные подходы к развитию агропромышленного комплекса предусматривают субсидирование отдельных производителей, льготное кредитование без привязки к территориальным проектам и отраслевое планирование, которые могут иметь ограниченную эффективность в условиях ЛНР. Так, близость к логистическим коридорам РФ требуют дифференцированных, а не унифицированных решений.

Одним из новых взглядов на развитие сельского хозяйства и агропромышленного комплекса в целом является образование агрокластеров, в которых достигается синергетический эффект за счёт взаимосвязи различных предприятий регионального АПК. Географические, экономические, социальные условия, а также ресурсный потенциал ЛНР позволяет рассматривать возможность формирования агрокластеров для улучшения функционирования и сокращения рисков агропроизводства.

Преимуществами создания агрокластеров являются: глубокое взаимодействие и сотрудничество между предприятиями крупного и малого бизнеса, руководящими органами, университетами, научно-исследовательскими учреждениями, постоянный мониторинг экономической ситуации местными органами власти, и, как следствие, эффективная реструктуризация производства, повышение конкурентоспособности продукции и эффективности агропромышленного комплекса, укрепление продовольственной безопасности региона.

На рисунке 2 представлена иерархическая схема формирования продовольственной безопасности ЛНР на различных управленческих уровнях с учётом существования агрокластеров.

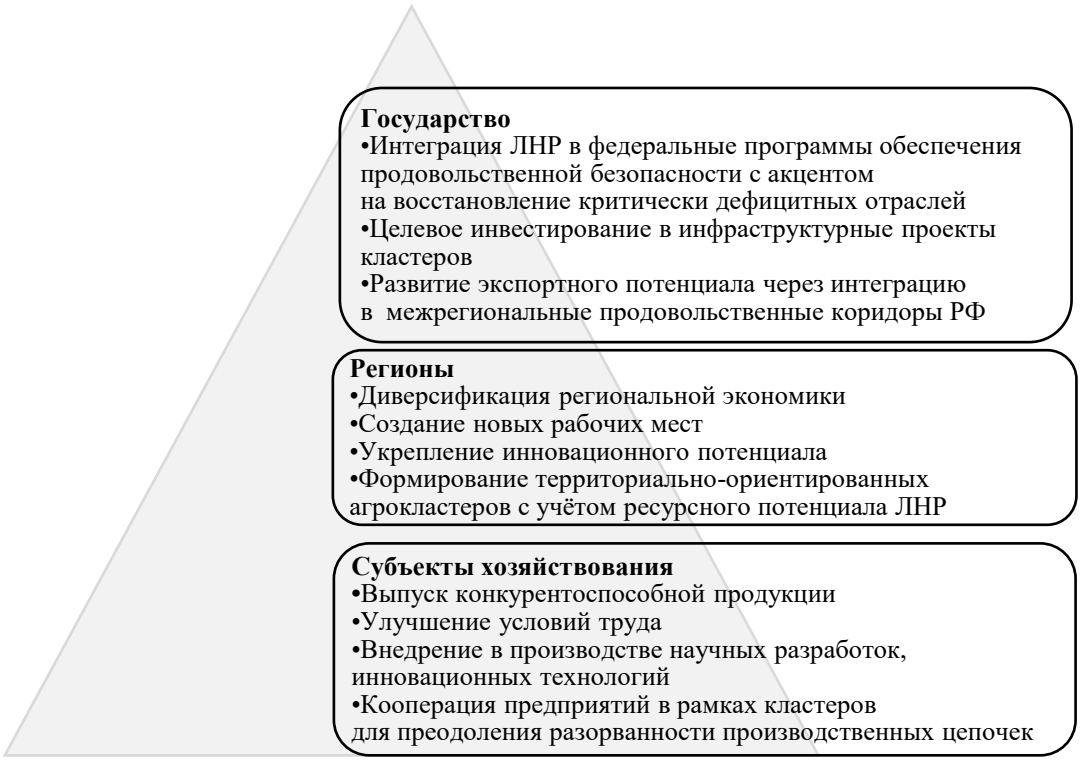


Рисунок 2 – Формирование продовольственной безопасности ЛНР на различных управленческих уровнях с учётом агрокластеров
Figure 2 – Formation of the LPR's food security at various management levels, taking into account agro-clusters

В иерархической схеме показано, что государство выполняет главенствующую роль, создавая благоприятный климат для развития сельских территорий, увеличивая прямое инвестирование сектора с акцентом на восстановление критически дефицитных отраслей, формируя стратегический прогноз развития экономики страны.

Диверсификация региональной экономики происходит благодаря тесной связи между членами кластера, инновационной и образовательной ориентации, развитии информационной сети, благодаря которой происходит быстрое реагирование на изменение покупательного спроса, доступ к новым технологиям в рамках агрокластера, сотрудничество в области проведения научно-исследовательских работ.

Учёт интересов и стратегических приоритетов членов агрокластера также может выявить дополнительный эффект совместной деятельности.

Целевое инвестирование в инфраструктурные проекты кластеров необходимо для создания логистических хабов и объединения производственных цепочек (например, кормопроизводство → животноводство → переработка).

Развитие экспортного потенциала через интеграцию в межрегиональные продовольственные коридоры Российской Федерации позволит ЛНР стать элементом устойчивой системы сбыта для юга России, минимизируя зависимость от импорта.

Агрокластеры, объединяющие фундаментальные науки, научно-исследовательские работы и новую высокотехнологичную продукцию, создают условия для переформатирования агропромышленного комплекса региона и производства конкурентоспособной продукции, способствуют внедрению новых методов и технологий, обеспечивая развитие и устойчивость экономики региона, способствуют обеспечению продовольственной безопасности.

В связи с этим актуальным вопросом является формирование условий стабильного экономического развития субъектов хозяйствования, расположенных на одной территории. Формирование аргокластеров, охватывающих сельхозпроизводителей, перерабатывающие предприятия, логистические цепочки, складские, сервисные предприятия, а также аграрные образовательные учреждения, способствует формированию единого информационного и технологического пространства, инвестиционной привлекательности. Такие агроформирования являются более устойчивыми к изменению конкурентной среды и рыночного спроса. В них происходит интеграция эффективных программ менеджмента работающих в среде предприятия-лидера, вокруг которого формируется кластер.

Мировой опыт характеризует формирование кластерной системы как высокопродуктивный проект и определяет их влияние на развитие технологий.

Создание кластеров способствует эффективному использованию экономического потенциала, поскольку предприятия, объединённые в такие структуры, действуют согласно единой стратегии развития.

М. С. Оборин отмечает, что кластерный подход, обоснованно требующий государственной поддержки, повышает конкурентоспособность приоритетных направлений экономики, а эффективная кластерная политика в регионах реализует современные социально-экономические задачи территориального развития [6, с. 114, 119]. Авторы М. Н. Шевченко [7, с. 270, 275], В. Г. Ткаченко [8, с. 205, 208], В. Н. Гончаров [9, с. 30] и другие, исследующие вопрос формирования объединений предприятий, некоторые его аспекты в контексте ЛНР, также выявили главенствующую роль государства (дирижистская модель управления) в обеспечении условий для функционирования агрокластера.

В работах Н. В. Ягодиной [10, с. 523-524], О. Б. Угурчиева, А. А. Албогачиева [11, с. 372, 374-375], Ш. Ш. Файзиевой [12, с. 1454-1457] основной целью формирования агрокластеров является обеспечение экономического роста регионов и стран , а результатами этих методов являются: повышение производительности, улучшение качества производимой продукции, создание новых рабочих мест.

Т. К. Абдуллаева [13, с. 66], А. М. Казиханов [14, с. 29] считают, что на сегодняшний день кластеры являются «точками роста» региона, обеспечивая механизмы мультипликации для сбалансированного развития его экономики.

А. Г. Зайцев, С. В. Полторыхина, а также А. В. Полянин и соавторы отмечают, что особенностью кластерной политики является применение различных инструментов регионального развития, что способствует синергетическому эффекту. Кроме того, в связи

с кооперированием и специализацией формирование агрокластеров способствует межрегиональному сотрудничеству, а в связи с тем, что кластеризация невозможна без инновационного развития региональных предприятий, большое значение приобретает создание и эффективное функционирование научно-исследовательского сектора, который будет координировать работу всех организаций, необходимых для обеспечения работы агрокластера [15, с. 114-116; 16, с. 133].

В исследованиях авторов М. С. Оборина, М. В. Андреевой и соавторов отмечается, что кластеры – это ступени к сетевой экономике, являющейся ответом бизнеса на нестабильность глобальной макроэкономики и геополитики. Кластеры сокращают финансовые потребности фирм в оборотном и основном капитале, а также стимулируют распределение рисков между компаниями, способствует диверсификации и организации полного производственного цикла внутри агрокластера [17, с. 117, 119, 126; 18, с. 110-111].

Функционирование инновационного кластера можно представить в виде схемы взаимодействия предприятий и центров информационно-консультационных служб, которые выполняют передачу инноваций по прямому и обратному потоку (рисунок 3, разработано автором на основе источников [19; 20]).

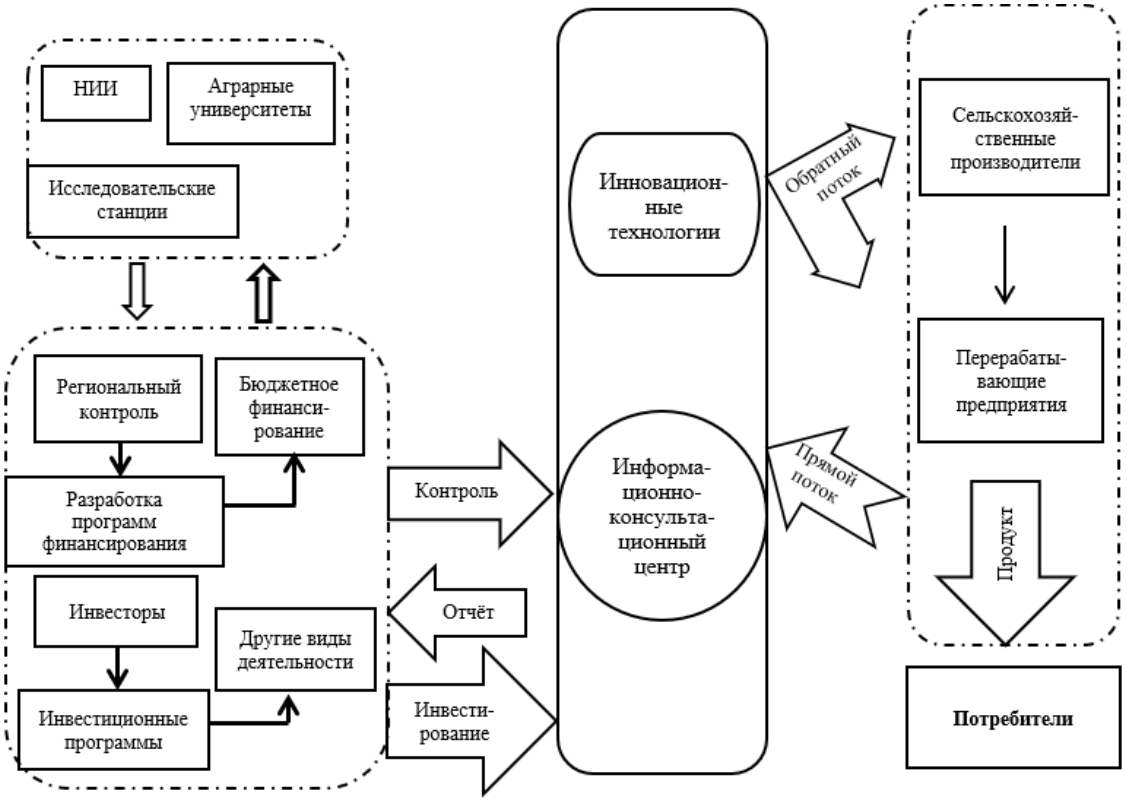


Рисунок 3 – Схема инновационного кластера
Figure 3 – The scheme of the innovation cluster

В центре кластера должны находиться агропредприятия и пищевые перерабатывающие предприятия, связанные технологическим циклом. Сотрудничество и поддержку инновационных и производственных процессов должны выполнять вспомогательные предприятия (информационно-консультационные центры).

Между различными производителями и поставщиками возникнет конкуренция, однако схожие или взаимосвязанные производственные процессы являются причиной для объединения различных компонентов кластера. Например, это может произойти в области подготовки квалифицированных кадров (через региональный аграрный университет) или в сфере научных изысканий (через сельскохозяйственные НИИ).

Центр трансфера технологий, к примеру, региональная информационно-консультационная служба, будет предоставлять услуги компаниям кластера и устанавливать связь между наукой и производством. Формирование единого информационного

пространства внутри инновационного кластера произойдёт благодаря постоянному взаимодействию между его участниками. Это поспособствует оперативной передаче знаний и уменьшению операционных расходов для всех участников кластера.

Вертикалью взаимодействия в структуре информационно-консультационных центров выступают информационные потоки, поступающие от Минсельхоза РФ через приказы, положения, законодательные и нормативные акты, заказы на научные исследования и т. д. Обратная связь представляет собой результаты мониторинга деятельности сельскохозяйственных предприятий, потребностей сельского населения, необходимости научных разработок, а также отчёт о деятельности самих информационно-конструкционных служб.

Прямой инновационный поток инициируют запросы потребителей в ассортименте и качестве потребляемой продукции. Отсюда возникает необходимость роста инноваций на перерабатывающих предприятиях, которые в свою очередь требуют инноваций в сельскохозяйственном производстве для повышения качества производимого сырья, эти процессы способствуют развитию исследовательской деятельности, что предполагает продуктивную работу НИИ и аграрных университетов. Обратный поток представляет собой инновационные разработки для внедрения в агро- и перерабатывающие предприятия. Разработка целевых программ развития, привлечение инвесторов, финансирование развития кластеров и исследовательской деятельности – методы поддержки со стороны государственной власти.

Разработка стандартных требований к рыночной инфраструктуре инновационной деятельности будет способствовать эффективному использованию средств, направляемых на развитие аграрного сектора, более полному взаимодействию между наукой и производством, удовлетворению запросов потребителей, формированию продовольственной самообеспеченности. Важным условием является повышение ответственности региональной администрации за формирование единой инновационной среды с помощью интеграции между исследовательскими, образовательными, сельскохозяйственными, перерабатывающими предприятиями и организациями и инвестиционными фирмами [19, с. 98; 20].

Инновационный кластер представляет собой объединение различных компаний и организаций, связанных общей исследовательской платформой, формирующих взаимозависимые производственные, технические и снабженческие сети.

Такой формат позволяет оптимально использовать сочетание конкуренции и кооперации, присущее рыночной экономике, что значительно ускоряет процесс разработки и внедрения передовых технологий, а также распространения новых знаний и опыта.

На рисунке 4 представлена схема взаимодействия основных секторов агрокластера и вклад каждого сектора в развитие общего экономического эффекта (разработано автором на основе источников [7-10]).

Основным сектором агрокластера является производство, производящее выпуск конкурентоспособной продукции, обеспечивающие рабочие места, удовлетворяющее запросы потребителей и обеспечивающее работу вспомогательных организаций (транспортные компании, оптовые и розничные предприятия торговли, производители оборудования и автозапчастей и другие). Для повышения эффективности производства, диверсификации и внедрения инноваций, подготовки квалифицированных кадров необходимы научные разработки и учебные заведения; этим занимается сектор образования и науки. На региональном уровне реализуется государственная политика в области обеспечения продовольственной безопасности. Для этого разрабатываются и принимаются нормативно-правовые акты, региональные программы и стратегии, целью которых является устойчивое развитие агропромышленного комплекса региона. Информационно-консультационные центры выполняют роль посредников между секторами агрокластера, оперативно передавая поступающую информацию и поддерживая поток инновационных разработок.

Интеграция членов сельскохозяйственных кластеров оптимизирует деятельность по закупке оборудования и материалов, позволяет проводить научно-исследовательские работы. Доступ к такой информации лучше организован и требует меньших затрат, что, в свою очередь, упрощает движение информационных потоков между сельскохозяйственными кластерами. Это приводит к повышению эффективности труда, снижению себестоимости производимых

товаров и услуг и обеспечивает эффективное развитие производства в целом. Предприятия кластера получают дополнительное конкурентное преимущество, позволяющее их субъектам производить конкурентоспособные товары необходимые не только в данном регионе, но и за его пределами [10, с. 521-526].

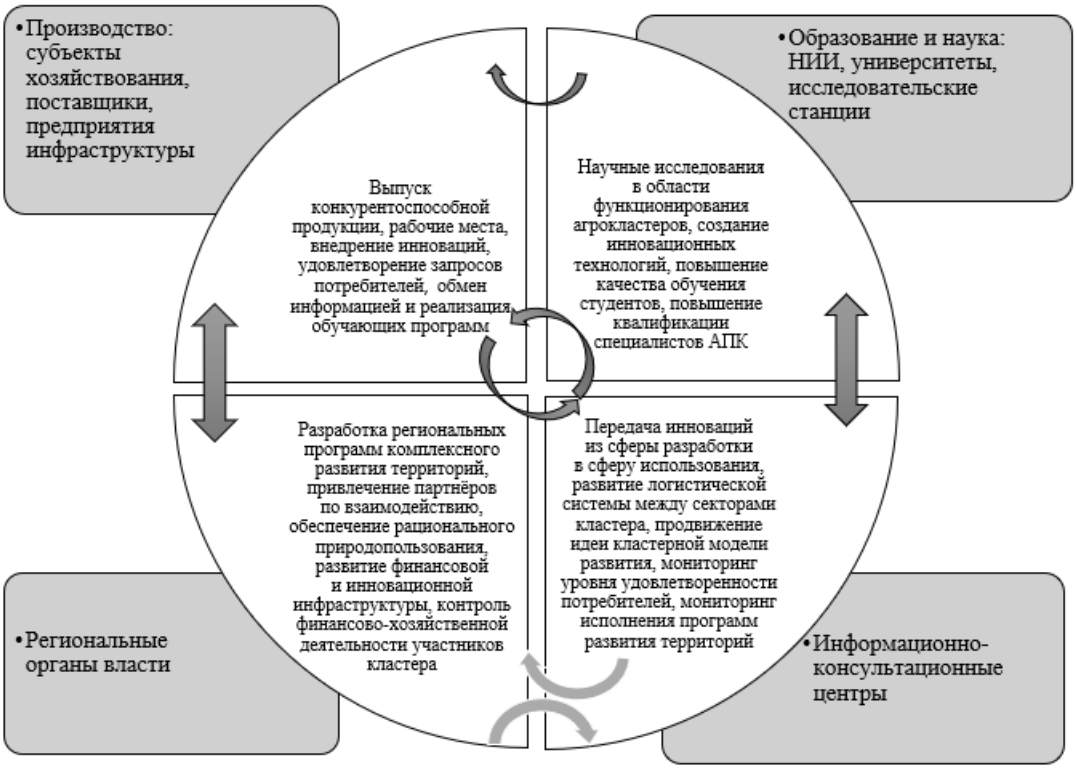


Рисунок 4 – Основные функции секторов агрокластера в обеспечении развития сельского хозяйства региона
Figure 4 – The main functions of the agro-cluster sectors in ensuring the development of agriculture in the region

Кроме того, образование агрокластеров создаёт и дополнительные эффекты, проявляющиеся не только в деятельности основных участников сельскохозяйственных кластеров, но и на предприятиях смежных отраслей, составляющих инфраструктуру кластера, и в побочной продукции. Это обусловлено, прежде всего, территориальной близостью основных участников сельскохозяйственных кластеров предприятий, повышением инвестиционной привлекательности сельскохозяйственного кластера, наличием кадрового потенциала, развитием инновационных процессов, уровнем социально-экономического развития.

Выводы

Приоритетной целью развития АПК ЛНР является достижение стратегических ориентиров развития экономики Российской Федерации. Один из которых – поддержание продовольственной безопасности. Экономика Луганской Народной Республики, благодаря интеграции в экономическое пространство РФ, не может оставаться в стороне от современных требований хозяйствования. Система продовольственной безопасности региона имеет особенности функционирования и стратегические цели. Региональное сосредоточение производства, распределения, потребления продовольствия является важным этапом поддержания самообеспеченности региона.

Развитие регионального экономического пространства подразумевает создание агрокластеров, целью которых является формирование экономического потенциала региона, поддержание конкурентоспособности продукции, сохранение рабочих мест, уменьшение издержек производства. Кроме того, кластерная организация подразумевает изменение государственной поддержки и управления, так как акцентируется внимание на взаимодействии между субъектами хозяйствования, а не на отдельных предприятиях.

Агропромышленный комплекс Луганской Народной Республики требует трансформации для интегрирования современных тенденций по инновационному развитию. Одним из мировых трендов в развитии сельского хозяйства и эффективных методов экономического хозяйствования является создание кластеров. Для обеспечения продовольственной безопасности на региональном уровне требуется развивать не только экспортоориентированные отрасли сельского хозяйства, но и те, уровень самообеспеченности продукцией которых не отвечает критериям, представленным в Доктрине продовольственной безопасности. Таковыми являются: выращивание овощей и бахчевых, развитие мясомолочного направления животноводства.

Список источников / References

1. Моор Т. А, Макарова О. В. Продовольственная безопасность как важнейшая составляющая национальной безопасности страны // Евразийский научный журнал. 2021. № 5. [Moor, T. A., & Makarova, O. V. (2021). Food Security as an Essential Component of a Country's National Security. *Eurasian Scientific Journal*, *5*. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prodovolstvennaya-bezopasnost-kak-vazhneyshaya-sostavlyayuschaya-natsionalnoy-bezopasnosti-strany.

2. Бекбергенева Д. Е., Баранник В. А. Продовольственная безопасность Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-1(86). С. 38-43. [Bekbergeneva, D. E., & Barannik, V. A. (2022). Food Security of the Russian Federation. *Economics and Business: Theory and Practice*, *4-1*(86), 38–43. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-4-1-38-43.

3. Полякова А. А. Продовольственная безопасность региона как фактор его социально-экономического развития // Вестник сельского развития и социальной политики. 2018. № 1(17). С. 44-45. [Polyakova, A. A. (2018). Food security of the region as a factor of its socio-economic development. *Bulletin of Rural Development and Social Policy*, *1*(17), 44–45. (In Russian)] EDN: YRHFUT.

4. Кузьмина М. В. Механизм обеспечения продовольственной безопасности в Российской Федерации (на примере Оренбургской области) // Труды Оренбургского института (филиала) Московской государственной юридической академии. 2022. № 2(52). С. 114-118. [Kuzmina, M. V. (2022). The Mechanism of Ensuring Food Security in the Russian Federation (on the Example of the Orenburg Region). *Proceedings of the Orenburg Institute (Branch) of the Moscow State Law Academy*, *2*(52), 114–118. (In Russian)] URL: https://oimsal.ru/sites/default/files/vypusk_52_a1b.pdf.

5. Билецкий А. А., Палагина О. А. Механизмы управления продовольственной безопасностью // Учёные заметки ТОГУ. 2019 Т. 10, № 4. С. 186-190. [Biletsky, A. A., & Palagina, O. A. (2019). Mechanisms of food security management. *Scientific notes of TOGU*,*10*(4), 186–190. (In Russian)] URL: http://ejournal/articles-2019/TGU_10_226.pdf.

6. Оборин М. С. Потенциал агропромышленных кластеров по производству конкурентоспособной продукции // Вестник НГИЭИ. 2020. № 11(114). [Oborin, M. S. (2020). Potential of agro-industrial clusters for the production of competitive products. *Bulletin of NGIEI*, *11*(114). (In Russian)] https://doi.org/10.24411/2227-9407-2020-10110.

7. Шевченко М. Н. Развитие сельских территорий – основа обеспечения продовольственной безопасности региона // Развитие сельских территорий: региональный аспект: Сборник статей по материалам XVII Международной научно-практической конференции, Краснодар, 11-12 мая 2023 года / Отв. за выпуск А. А. Адаменко. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2023. С. 270-276. [Shevchenko, M. N. (2023). Development of Rural Territories as a Basis for Ensuring Food Security in the Region. In *Development of Rural Territories: Regional Aspects* (pp. 268–276), Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference (May, 11–12, 2023), Krasnodar. Edited by A. A. Adamenko. Krasnodar: Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin. (In Russian)] EDN: CYNWEK.

8. Сулейманова Т. А., Коваленко Н. В., Ткаченко В. Г. и др. Развитие кластерной политики в новых субъектах Российской Федерации с учётом зарубежного опыта // ЦИТИСЭ. 2024. № 1(39). С. 198-211. [Suleimanova, T. A., Kovalenko, N. V., Tkachenko, V. G., et al. (2024). Development of Cluster Policy in the New Subjects of the Russian Federation, Taking into Account Foreign Experience. *CITISE*, *1*(39), 198–211. (In Russian)] https://doi.org/10.15350/2409-7616.2024.1.17. EDN: CUHFGM.

9. Гончаров В. Н. Теоретико-методические подходы к определению основных элементов механизма инновационного развития предприятий АПК // Менеджер. 2019. № 3(89). С. 24-31. [Goncharov, V. N. (2019). Theoretical and methodological approaches to determining the main elements of the mechanism for innovative development of agricultural. *Manager*, *3*(89), 24–31. (In Russian)] EDN: WPBABG.

10. Ягодина Н. В. Агрокластеры как инструмент инновационного развития сельского хозяйства и перерабатывающей отрасли // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 521-526. [Yagodina, N. V. (2022). Agroclusters as a Tool for Innovative Development of Agriculture and the Processing Industry. *Actual Issues of the Modern Economy*, *11*, 521–526. (In Russian)] EDN: MUIYOQ.

11. Угурчиев О. Б., Албогачиева А. А. Создание и развитие агрокластеров в регионе // Управленческий учёт. 2022. № 2-2. С. 371-376. [Ugurchiev, O. B., & Albogachieva, A. A. (2022). Creation and Development of Agroclusters in the Region. *Managerial Accounting*, *2-2*, 371–376. https://doi.org/10.25806/uu2-22022371-376. (In Russian)] EDN: HVCMUY.

12. Файзиева Ш. Ш. Экономический эффект сотрудничества агрокластеров и производителей продукции в регионе // Экономика и социум. 2023. № 12-1(115). С. 1452-1457. [Faizieva, Sh. Sh. (2023). The Economic Effect of Cooperation between Agroclusters and Product Producers in the Region. *Economics and Society*, *12-1*(115), 1452–1457. (In Russian)] EDN: JKTMPW.

13. Абдуллаева Т. К., Абдулаев Х. Г. Применение кластерного метода для эффективного управления регионом // РППЭ. 2018. № 3(89). С. 62-72. [Abdullaeva, T. K., & Abdulaev, Kh. G. (2018). Applying the cluster method for an effective management of the region. *RPPE*, *3*(89), 62–72. (In Russian)] https://doi.org/10.26726/1812-7096-2018-3-62-72.

14. Казиханов А. М., Курбанов Г. К. Кластеры как точки роста экономики в АПК региона // РППЭ. 2017. № 3(77). С. 27-35. [Kazikhanov, A. M., & Kurbanov, G. K. (2017). Clusters as growth points for the economy in the regional agro-industrial complex. *RPPE*, *3* (77), 27–35. (In Russian)] EDN: ZFCYOT.

15. Зайцев А. Г., Полторыхина С. В. Агропромышленные кластеры как источник инновационного развития: стратегия и институты // Вестник ОрёлГАУ. 2021. № 2(89). С. 113-118. [Zaitsev, A. G., & Poltorykhina, S. V. (2021). Agro-industrial clusters as a source of innovative development: strategy and institutions. *Bulletin of OrelGAU*, *2*(89), 113–118. (In Russian)] https://doi.org/10.17238/issn2587-666X.2021.2.113.

16. Капнинова О. С., Павлова А. В., Полянин А. В. Кластеризация сельскохозяйственного производства и пищевой промышленности // Вестник Академии знаний. 2019. № 4(33). С. 128-135. [Kapninova, O. S., Pavlova, A. V., & Polyanin, A. V. (2019). Clustering of Agricultural Production and the Food Industry. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, *4*(33), 128–135. (In Russian)] EDN: AQKIVE.

17. Оборин М. С. Особенности кластерно-сетевой интеграции предприятий агропромышленного комплекса // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2024. № 5. С. 114-131. [Oborin, M. S. (2024). Features of cluster-network integration of agricultural enterprises. *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*, 5, 114–131. (In Russian)] https://doi.org/10.55959/MSU0130-010-05-6-59-5-6.

18. Андреева М. В., Кирик О. Б., Борисова А. С. Повышение уровня продовольственной безопасности региона: кластерный подход // Вестник университета. 2021. № 8. С. 107-115. [Andreeva, M. V., Kirik, O. B., & Borisova, A. S. (2021). Improving the level of food security of the region: cluster approach. *Vestnik Universiteta*, *8*, 107–115. (In Russian)] https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-8-107-115.

19. Щукина Л. В. Агрокластеры как инструмент обеспечения устойчивого инновационного развития сельского хозяйства региона // Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого. 2014. № 3(58). С. 97-104. [Shchukina, L. V. (2014). Agroclusters as a Tool for Ensuring Sustainable Innovative Development of the Region's Agriculture. *Bulletin of the GGTU named after P. O. Sukhoi*, *3*(58), 97–104. (In Russian)] EDN: SYJEZT.

20. Mamai, O. V., et al. (2022). *Scientific support of innovative development of agriculture*. IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 1045 012003. https://doi.org/10.1088/1755-1315/1045/1/012003.

Информация об авторе
Е. А. Садовая – аспирант.

Information about the author
E. A. Sadovaya – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 23.12.2025; одобрена после рецензирования 11.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 23.12.2025; approved after reviewing 11.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 275-285.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):275-285.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.46
JEL: L81, D12
EDN: FBZDBP

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ КОМПЛЕКСА УСЛУГ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Анастасия Владимировна Слюсаренко
Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия,
anslyusarenko@gmail.com, https://orcid.org/0009-0003-1965-2746

Аннотация. **Проблема исследования** связана с необходимостью перехода предприятий розничной торговли от продуктоцентричных моделей к клиентоориентированным в условиях цифровизации, усиления конкуренции и изменения потребительских ожиданий. Недостаточная интеграция клиента в бизнес-процессы ограничивает эффективность предоставляемых услуг, снижает уровень удовлетворённости и препятствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ. Возникает потребность в разработке методических положений, позволяющих формировать и развивать комплекс услуг на основе клиентоориентированного подхода. **Методологической основой** исследования выступают системный, комплексный и сравнительный подходы, позволяющие рассматривать клиентоориентированность как элемент организационно-экономического механизма повышения качества обслуживания. Эти подходы задают концептуальные рамки исследования и обеспечивают целостное понимание процесса формирования клиентского опыта. **Результаты исследования** заключаются в уточнении сущности клиентоориентированности, выделении этапов её эволюции и формировании модели оценки клиентского опыта, охватывающей экономические и поведенческие показатели. Определены кластеры предприятий розничной торговли по уровню клиентоориентированности, выявлены ключевые принципы формирования комплекса услуг – интеграция клиента, персонализация, использование потребительских знаний и совместное создание ценности. Доказана значимость клиентоориентированности как фактора повышения рентабельности, удержания клиентов и экономической устойчивости. **Практическое применение** результатов заключается в разработке рекомендаций по развитию комплекса услуг и повышению качества обслуживания, выборе оптимальных стратегий для предприятий разных кластеров и улучшении системы управления клиентским опытом. Реализация предложенных подходов способствует росту удовлетворённости и лояльности клиентов, снижению издержек и укреплению конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, розничная торговля, качество обслуживания, комплекс услуг, конкурентоспособность, сфера услуг

Для цитирования: Слюсаренко А. В. Клиентоориентированный подход к развитию комплекса услуг для обеспечения качества обслуживания потребителей // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 275-285. EDN: FBZDBP.

© Слюсаренко А.В., 2026

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

Original article

A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH TO DEVELOPING A SERVICE COMPLEX TO ENSURE THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE

Anastasia V. Slyusarenko
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia, anslyusarenko@gmail.com, https://orcid.org/0009-0003-1965-2746

Abstract. **Problem.** The research problem is related to the necessity for retail enterprises to transition from product-centric to customer-oriented models in the context of digitalization, increased competition, and changing consumer expectations. Insufficient integration of the customer into business processes limits the effectiveness of services provided, reduces satisfaction levels, and hinders the formation of sustainable competitive advantages. There is a need to develop methodological provisions that allow for the formation and development of a service complex based on a customer-oriented approach. **Methodology.** The methodological basis of the research includes systemic, comprehensive, and comparative approaches, which allow considering customer orientation as an element of the organizational and economic mechanism for improving service quality. These approaches set the conceptual framework for the study and provide a holistic understanding of the process of forming customer experience. **Research results.** The research results include clarifying the essence of customer orientation, identifying stages of its evolution, and forming a model for evaluating customer experience, encompassing economic and behavioral indicators. Clusters of retail enterprises by their level of customer orientation have been identified, and key principles for forming a service complex have been revealed – customer integration, personalization, utilization of consumer knowledge, and co-creation of value. The significance of customer orientation as a factor in increasing profitability, customer retention, and economic sustainability has been proven. **Practical application.** The practical application of the results lies in developing recommendations for the development of a service complex and improving service quality, selecting optimal strategies for enterprises in different clusters, and enhancing the customer experience management system. The implementation of the proposed approaches contributes to increased customer satisfaction and loyalty, reduced costs, and strengthened competitiveness of retail enterprises.

Keywords: customer-oriented approach, retail trade, service quality, service complex, competitiveness, service sector

For citation: Slyusarenko, A. V. (2026). A customer-oriented approach to developing a service complex to ensure the quality of customer service. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 275–285. (In Russian). EDN: FBZDBP.

Введение

Современные условия цифровизации, рост конкуренции и изменение потребительских ожиданий в розничной торговле создают необходимость перехода предприятий от продуктоцентричных моделей к клиентоориентированным. Потребитель становится ключевым элементом стратегического управления, а удовлетворённость клиентов – основным критерием оценки эффективности бизнеса. В этих условиях особую актуальность приобретает формирование и развитие комплекса услуг, направленных на повышение качества обслуживания, укрепление клиентской лояльности и обеспечение устойчивого экономического роста [1, с. 60; 2, с. 8; 3, с. 94; 4, с. 449].

Клиентоориентированность рассматривается как управленческая концепция, смещающая акцент с продукта на клиента и предполагающая интеграцию клиента в бизнес-процессы, персонализацию предложений и совместное создание ценности. Применение данной концепции позволяет предприятиям повышать эффективность функционирования комплекса услуг, формировать устойчивые конкурентные преимущества и увеличивать экономическую отдачу.

© Slyusarenko, A.V., 2026

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработать методические положения по формированию и развитию комплекса услуг розничных предприятий на основе клиентоориентированного подхода, обеспечивающего повышение качества обслуживания и экономической эффективности.

К задачам исследования относятся:

1. Проанализировать эволюцию клиентоориентированного подхода и выделить ключевые принципы его внедрения в деятельность предприятий торговли;
2. Исследовать современные методические подходы к оценке уровня клиентоориентированности;
3. Разработать концепцию оценки взаимодействия клиента с предприятием на всех этапах покупательского пути;
4. Выявить кластеры предприятий розничной торговли по уровню клиентоориентированности и особенностям предоставления комплекса услуг;
5. Сформулировать рекомендации по развитию комплекса услуг и повышению качества обслуживания для обеспечения конкурентоспособности и экономической эффективности.

Методы исследования

Для решения поставленных задач применялись методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также обзор и обобщение практики отечественных предприятий розничной торговли, что позволило выявить общие тенденции формирования клиентского опыта и систематизировать ключевые характеристики моделей обслуживания.

Результаты исследования и их обсуждение

Клиентоориентированность определяется как управленческий подход, смещающий акцент с продукта на клиента и направленный на создание ценности для обеих сторон взаимодействия – предприятия и потребителя. Основные принципы данного подхода включают интеграцию клиента в деятельность предприятия, персонализацию предложений и совместное создание ценности, что в совокупности способствует росту эффективности бизнеса [5, с. 112].

По мнению Т. А. Андреевой, клиентоориентированная стратегия предполагает системное выстраивание всех бизнес-процессов вокруг потребностей и ожиданий клиента. Такой подход обеспечивает не только повышение удовлетворённости покупателей, но и формирование их лояльности, превращая потребителей в долгосрочных партнёров. Т. А. Андреева отмечает, что клиентоориентированность становится фундаментом устойчивого конкурентного преимущества и содействует укреплению позиций предприятия за счёт положительных отзывов и повторных покупок [6, с. 334-335].

Ф. И. Киселёв акцентирует внимание на экономическом аспекте клиентоориентированности, подчёркивая, что внедрение подобных стратегий способствует росту доходов предприятия, оптимизации процессов обслуживания и более точному удовлетворению потребностей клиентов. Он рассматривает клиентоориентированность как составную часть управленческой практики, стимулирующую эффективность всех подразделений – от маркетинга и продаж до логистики и послепродажного обслуживания [1, с. 64].

Исследователи О. К. Ойнер, Е. К. Пантелеева, Ю. И. Метелева и Ю. М. Цыганков обращают внимание на эволюцию клиентоориентированности, выделяя несколько ключевых этапов её развития. На ранних стадиях формировалось понимание значимости клиента как источника устойчивого дохода, на последующих – совершенствовались методы измерения удовлетворённости и интеграции клиентских данных в управленческие решения [5, с. 97].

Этапы эволюции клиентоориентированного подхода представлены в таблице 1, где отражено, как развитие концепции влияло на стратегические приоритеты предприятий, организационные структуры и инструменты взаимодействия с клиентами.

Развитие клиентоориентированности как управленческой концепции проходило несколько этапов, каждый из которых отражал изменения в парадигме управления, организационных структурах и механизмах взаимодействия с клиентом.

Таблица 1 – Этапы развития клиентоориентированного подхода
Table 1 – Stages of development of a customer-oriented approach

Временной период	Основная идея	Авторы	Изменения подхода
1960-1980	Критика продукто-ориентированного подхода; маркетинг через фокус на клиента	Т. Левитт [7], Ф. Котлер [8]	От продукта к клиенту, маркетинг как инструмент удовлетворения потребностей
1990 – середина 2000	Клиентоориентированность как ядро рыночной ориентации; появляются методики измерения	А. Коли, Б. Яворски [9], Д. Нарвер, С. Слейтер [10], Р. Дешпанде, Д. Фарли, Ф. Вебстер [11]	Проактивный подход, учёт мнения клиентов, измерение клиентоориентированности
2000-2020	Углубление клиентоориентированности; развитие клиентоцентричности	Б. Бартли, С. Гомибучи, Р. Манн [12], Х. Гебауер, К. Ковалковски [13], Д. Шет, А. Шарма [14], В. Кумар, Д. Э. Питерсен [15]	Интеграция культуры, структуры и стратегий; клиент как активный сотворец; использование данных и технологий
2020 – настоящее время	Цифровая и экосистемная клиентоориентированность	Н. П. Козлова [16], Д. В. Лебедева, Н. В. Бондарчук, М. А. Зироян [17], М. К. Ценжарик, Ю. В. Крылова, В. И. Стешенко [18], Т. О. Толстых, А. М. Агаева [19]	Интеграция цифровых технологий и искусственного интеллекта; адаптация процессов в реальном времени; клиент как участник экосистемы; усиление внутренней способности предприятия реагировать на внешние вызовы

Первый этап (1960-1980 гг.) – предпосылки возникновения клиентоориентированности – появляется критика продуктоориентированного подхода в трудах Ф. Котлера и Т. Левитта, формируется концепция маркетинга, ориентированного на клиента. В этот период внимание смещается с производства и продажи на потребности клиента, однако клиентоориентированность как самостоятельная управленческая парадигма ещё не выделяется [5, с. 96-97; 8; 20].

Второй этап (1990 – середина 2000-х) – формирование клиентоориентированного подхода – в трудах А. Коли, Б. Яворски, Д. Нарвер, С. Слейтер, Р. Дешпанде, Д. Фарли и Ф. Вебстер клиентоориентированность начинает рассматривается как ядро рыночной ориентации. Появляется необходимость измерения клиентоориентированности и интеграции клиентских данных в управленческие процессы [5, с. 97; 9; 10; 11].

Третий этап (середина 2000-х – 2020) – развитие клиентоориентированности и клиентоцентричности. Переход от внутренней клиентской ориентации к клиентоцентричности, интеграция клиента в бизнес-процессы и стратегию предприятия. Фокус на индивидуализации и совместном создании ценности.

Основные направления исследований этого периода включают:

корпоративная культура: Б. Бартли, С. Гомибучи, Р. Манн выделяют шесть ключевых характеристик культуры клиентоориентированности, среди которых – эмпатия, гибкость и вовлечённость персонала;

организационная структура: Х. Гебауер и К. Ковалковски предлагают модели перехода к клиентоориентированным структурам, основанные на усилении сервисных функций, формировании клиентских подразделений и внедрении матричных структур;

продажи и стратегия: Д. Шет, А. Шарма, В. Кумар, Д. Э. Питерсен развивают идею клиентоориентированных продаж, при которых стратегия формируется «снизу вверх» на основе данных и аналитики, обеспечивая персонализацию взаимодействий [5, с. 99-101; 12; 14; 15].

Переход к клиентоцентричности рассматривается как следующая стадия эволюции клиентоориентированности, при которой клиент становится активным со-создателем ценности и непосредственным участником бизнес-процессов [5, с. 101-102]. В период с 2020 года наблюдается значительная эволюция клиентоориентированности в сторону цифровизации и интеграции в экосистемы. Это отражает глубокие изменения в подходах к взаимодействию с клиентами. В связи с чем актуальность приобретает цифровая и экосистемная клиентоориентированность [16, с. 194; 17, с. 336; 3, с. 49; 18, с. 420].

Четвёртый этап (2020 – настоящее время) – цифровая и экосистемная клиентоориентированность. Происходит эволюция клиентоориентированности в сторону интеграции цифровых технологий, искусственного интеллекта и экосистемного подхода. Предприятие усиливает внимание к пониманию потребностей клиента в реальном времени, адаптируя процессы и услуги. Клиент рассматривается как активный участник экосистемы, но фокус остаётся на внутренней способности предприятия реагировать и адаптироваться, а не на полной стратегической перестройке вокруг клиента, что характерно для клиентоцентричности [16, с. 194; 17, с. 336; 19, с. 49; 18, с. 420].

Следовательно, клиентоориентированность может рассматриваться как концепция развития комплекса торговых услуг, направленная на повышение качества обслуживания и создание ценности для клиентов, способствующая экономическому росту предприятия.

Эволюция клиентоориентированности отражает постепенный переход от продуктового фокуса к системной интеграции клиента в стратегические, операционные и цифровые процессы предприятия. Каждый этап развития демонстрирует усложнение и институционализацию подхода: от осознания значимости потребностей клиента до формирования экосистем, в которых клиент выступает активным партнёром в создании совместной ценности.

Современное понимание клиентоориентированности базируется на нескольких ключевых принципах, обеспечивающих её эффективность и устойчивость:

интеграция клиента в деятельность предприятия – активное вовлечение его в процессы разработки и совершенствования продуктов и услуг способствует повышению соответствия рыночным потребностям. Вовлечённость клиента на всех этапах жизненного цикла продукта – от генерации идеи до послепродажного обслуживания – позволяет предприятиям точнее реагировать на изменения потребительского спроса и создавать более востребованные продукты и услуги;

генерация и использование потребительских знаний – эффективная клиентоориентированная стратегия требует систематического сбора, анализа и интерпретации данных о клиентах, включая их поведение, предпочтения и уровень удовлетворённости. Применение аналитики позволяет прогнозировать потребности и разрабатывать услуги, повышающие ценность комплекса торговых услуг и взаимодействия клиента с предприятием;

персонализация предложений – персонализация является центральным элементом клиентоориентированной модели. Учёт индивидуальных характеристик клиента – истории покупок, демографических данных, стиля потребления – способствует формированию доверия, росту лояльности и увеличению частоты повторных покупок. Персонализированные коммуникации усиливают восприятие предприятия как ориентированного на конкретного клиента, что формирует устойчивое сервисное преимущество;

совместное создание ценности – данный принцип отражает переход от односторонней модели взаимодействия к кооперативной. Клиент становится активным участником в разработке и предоставлении продукта или услуги, что обеспечивает взаимную выгоду: потребитель получает продукт, максимально соответствующий его ожиданиям, а предприятие – лояльного клиента, повышение репутации и устойчивый рост прибыли. Совместное создание ценности также формирует основу для инноваций и развития сервисных решений нового поколения.

Реализация указанных принципов способствует формированию сервисных преимуществ, адаптивности предприятия к изменениям рыночной среды и долгосрочной финансовой стабильности. Как отмечают О. К. Ойнер, Е. К. Пантелеева, Ю. И. Метелева и Ю. М. Цыганкова, клиентоориентированность выступает ключевым фактором повышения удовлетворённости и удержания клиентов, что напрямую влияет на эффективность бизнеса и устойчивость конкурентных преимуществ предприятия [5, с. 107-112].

Современные исследования подтверждают необходимость многоуровневого подхода к клиентоориентированности. Так, Ю. С. Валеева выделяет три уровня – индивидуальный, организационный и межфирменный – позволяющие формировать целостный потребительский опыт и поддерживать устойчивое конкурентное преимущество [20, с. 29-39]. В свою очередь, Е. М. Семёнова, Д. Д. Волков и Т. А. Журавлёва подчёркивают взаимосвязь клиентоориентированного обслуживания с маркетинговой стратегией предприятия, указывая на синергетический эффект от их интеграции, выражающийся в повышении удовлетворённости клиентов и укреплении рыночных позиций [21, с. 63-72].

Для оценки эффективности клиентоориентированных стратегий используются разнообразные показатели результативности, среди которых выделяются: прибыльность, удовлетворённость клиентов, количество повторных покупок, долгосрочный рост, рентабельность инвестиций и др. Наиболее значимыми показателями признаны прибыльность и удовлетворённость клиентов как интегральные критерии успеха клиентоориентированной модели [5, с. 109-112].

В целях практической адаптации концепции разработана методологическая основа оценки клиентоориентированности предприятий розничной торговли, представленная в таблице 2 (составлена на основе [1; 5; 6; 21]). Она отражает основные этапы взаимодействия клиента с предприятием – от подготовки к покупке до формирования послепродажного опыта и участия в программах лояльности, обеспечивая целостное представление о механизмах формирования удовлетворённости потребителей и экономической эффективности предприятия.

Таблица 2 – Этапы взаимодействия клиента с торговым предприятием
Table 2 – Stages of customer interaction with a trading company

Этап взаимодействия клиента с торговым предприятием	Ключевые экономические факторы	Показатели оценки клиентоориентированности	Интерпретация
1. Подготовка к покупке	Затраты на привлечение клиентов; эффективность информационного обеспечения	Средняя стоимость привлечения клиента; доля оплаченных заказов	Снижение затрат на привлечение повышает рентабельность и экономическую эффективность маркетинговых инвестиций
2. Вход и ориентация в торговом пространстве	Использование торговой площади; производительность персонала	Средний чек на одного посетителя; оборот на 1 м² торговой площади; время пребывания клиентов в торговой зоне	Оптимизация использования ресурсов увеличивает доходность на единицу площади и повышает оборачиваемость
3. Процесс покупки	Компетентность и доброжелательность персонала; наличие и доступность товаров	Объём кассовой выручки на единицу времени; количество ошибок при оплате; затраты на обработку операций	Снижение времени и ошибок повышает пропускную способность, уменьшает операционные издержки и увеличивает выручку
4. Оплата и кассовое обслуживание	Скорость обработки платежей; точность расчётов	Среднее время обслуживания на кассе; частота ошибок при оплате; объём кассовой выручки на единицу времени	Сокращение времени обслуживания способствует повышению пропускной способности и удовлетворённости клиентов

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Этап взаимодействия клиента с торговым предприятием	Ключевые экономические факторы	Показатели оценки клиентоориентированности	Интерпретация
5. Послепродажный сервис	Возможность и простота возврата или обмена товаров; оперативность реагирования на претензии; наличие программ лояльности	Коэффициент удержания клиентов; средняя выручка на клиента; издержки на обработку возвратов	Способствует росту повторных покупок, повышению пожизненной ценности клиента и снижению экономических потерь от неудовлетворённости
6. Доставка и онлайн-сервисы	Скорость и надёжность доставки; качество упаковки; эффективность коммуникации с клиентом	Доля своевременно доставленных заказов; интегральная оценка онлайн-сервиса	Повышает доверие клиентов и способствует увеличению доли онлайн-продаж в структуре выручки
7. Общий клиентский опыт	Эмоциональное восприятие бренда; готовность рекомендовать предприятие другим	Индекс лояльности (NPS); средний рейтинг по отзывам клиентов	Отражает уровень долгосрочной клиентской приверженности и устойчивость конкурентных преимуществ

На этапе подготовки к покупке ключевыми факторами являются доступность информации об ассортименте, прозрачность ценовой политики и репутация бренда. Высокий уровень информированности клиентов способствует снижению затрат на их привлечение и повышает эффективность маркетинговых коммуникаций.

Этап входа и ориентации в торговом пространстве характеризуется вниманием на физическом и эмоциональном комфорте покупателей. Удобная навигация, эргономика торгового зала, визуальная привлекательность и чистота напрямую влияют на поведенческие показатели клиентов, включая продолжительность пребывания, средний чек и количество импульсных покупок.

В процессе покупки критически важны качество консультаций, наличие товаров и скорость обслуживания. Эти параметры отражают реальный уровень клиентоориентированности персонала и определяют коэффициент конверсии посетителей в покупателей.

Этап оплаты и кассового обслуживания формирует финальное впечатление клиента. Высокая скорость проведения операций, удобство оплаты и профессионализм кассового персонала способствуют повышению удовлетворённости и снижению вероятности отказа от покупки.

Особое значение уделяется послепродажному обслуживанию, включающему процедуры возврата, обработку жалоб, коммуникацию с клиентами и программы лояльности. Эффективность данного этапа оценивается через количество повторных покупок, уровень удовлетворённости и коэффициент удержания клиентов, что отражает устойчивость экономической модели предприятия.

Современные тенденции цифровизации усиливают значение этапа доставки и онлайн-сервисов. Качество логистики, надёжность доставки и удобство онлайн-коммуникаций формируют доверие клиентов к бренду и способствуют росту доли электронной торговли.

Завершающим элементом модели является общий клиентский опыт, который интегрирует эмоциональные и поведенческие аспекты взаимодействия клиента с предприятием. Для его оценки используются обобщённые показатели – индекс потребительской лояльности и средние рейтинги удовлетворённости, демонстрирующие стратегическую устойчивость предприятия и уровень его репутационного капитала.

Таким образом, предложенная модель позволяет комплексно оценивать клиентоориентированность предприятия не только в поведенческом, но и в экономическом измерении, обеспечивая возможность построения системы взаимосвязей между удовлетворённостью клиентов, удержанием покупателей и финансовыми результатами деятельности.

На основе обобщения и адаптации результатов кластерного анализа, проведённого О. В. Гулаковой, В. А. Ребязиной и М. М. Смирновой [22], а также с учётом особенностей отечественных предприятий розничной торговли, разработана классификация кластеров по уровню клиентоориентированности, ориентированная на эффективность предоставляемых услуг и развитие комплекса торговых услуг (таблица 3, составлена на основе [22]).

Таблица 3 – Характеристика кластеров предприятий розничной торговли по уровню клиентоориентированности
Table 3 – Characteristics of retail clusters by customer orientation level

№	Название кластера	Особенности кластера
1	Эффективные сервисно-ориентированные предприятия	Отличаются высокой экономической результативностью обслуживания: высокий уровень рентабельности продаж, значительная доля постоянных клиентов, низкие издержки на привлечение, активное применение цифровых сервисов и систем управления качеством. Конкурентоспособность обеспечивается за счёт оптимального соотношения затрат и удовлетворённости клиентов
2	Инновационно-активные торговые предприятия	Характеризуются внедрением новых форм обслуживания и технологических решений, что обеспечивает рост выручки и расширение клиентской базы. Однако издержки на инновации и персонализацию снижают общий уровень маржинальности, что требует дальнейшей оптимизации сервисных процессов
3	Предприятия с декларативной клиентоориентированностью	Позиционируют себя как клиентоориентированные, но не достигают экономического эффекта. Качество обслуживания нестабильно, наблюдаются высокие издержки на маркетинговые коммуникации при низких показателях повторных покупок и удержания клиентов
4	Предприятия с адаптивной моделью обслуживания	Демонстрируют средний уровень экономической эффективности и устойчивую динамику показателей качества обслуживания. Основное внимание уделяется повышению операционной эффективности, частичному внедрению цифровых инструментов и поддержанию конкурентоспособного уровня сервиса при ограниченных ресурсах
5	Предприятия с низкой сервисной и экономической результативностью	Имеют минимальные показатели удовлетворённости клиентов, высокий уровень жалоб, низкую прибыльность и слабую конкурентоспособность. Отсутствие системы управления качеством обслуживания приводит к потере клиентской базы и снижению рыночной доли

Так, эффективные сервисно-ориентированные предприятия демонстрируют прямую зависимость между инвестициями в клиентский сервис и максимизацией прибыли. Применение системного подхода к формированию клиентского опыта, персонализация сервисов и активное использование аналитики для прогнозирования потребностей клиентов обеспечивают устойчивое сервисное преимущество и высокую рентабельность.

В то же время инновационно-активные торговые предприятия ориентируются на рост оборота через внедрение новых сервисов и расширение ассортимента. Стратегия способна увеличить доходность, однако для достижения экономического эффекта необходима тщательная оптимизация клиентских процессов и постоянный мониторинг обратной связи. Без системного внедрения инноваций инвестиции могут не приносить ожидаемой экономической отдачи.

Отдельную группу составляют предприятия с декларативной клиентоориентированностью, которые демонстрируют формальное внимание к клиенту, но без интеграции в бизнес-процессы это не обеспечивает стабильной прибыли и удержания клиентов.

Предприятия с адаптивной моделью обслуживания реализуют стратегию компромисса: экономическая эффективность формируется за счёт частичной персонализации и выборочного внедрения сервисных инноваций. Такой подход позволяет поддерживать баланс между затратами на обслуживание и возвратом инвестиций, обеспечивая умеренный рост доходности и гибкость в условиях изменения внешней среды.

Наконец, предприятия с низкой сервисной и экономической результативностью имеют высокий риск снижения доходности и потери конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Недостаточное внимание к потребностям клиентов снижает лояльность, уменьшает повторные покупки и ограничивает рыночную долю, что подчёркивает экономическую значимость клиентоориентированного подхода для устойчивого развития.

Выводы

Внедрение клиентоориентированного подхода для предприятий розничной торговли предполагает системную перестройку всех элементов бизнеса с акцентом на потребителя, включая:

формирование и развитие комплекса услуг – все процессы, продукты и сервисы учитывают потребности клиентов: консультирование, доставка, послепродажное обслуживание, программы лояльности и бонусы. Такой подход формирует целостный потребительский опыт, повышает удовлетворённость и стимулирует повторные покупки;

обучение персонала клиентскому сервису – подготовка сотрудников по стандартам обслуживания, навыкам коммуникации, управлению конфликтами и выявлению потребностей клиентов. Осознание роли персонала в создании ценности повышает качество сервиса и лояльность покупателей;

формирование корпоративной культуры, ориентированной на клиента – внедрение ценностей, правил и стандартов поведения, направленных на удовлетворение интересов потребителей, обеспечивает системную реализацию клиентоориентированных практик и формирует единое понимание целей среди сотрудников.

Применение кластерного подхода позволяет: дифференцировать предприятия по уровню экономической клиентоориентированности; определить стратегии, обеспечивающие максимизацию прибыли и устойчивость бизнеса; разработать рекомендации по адаптации комплекса услуг под особенности каждого кластера; обосновать экономическую значимость клиентоориентированного подхода как инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности.

Внедрение клиентоориентированного подхода на предприятиях розничной торговли обеспечивает системное повышение эффективности бизнеса за счёт ориентации на потребности клиента и развития комплекса торговых услуг. Эффективное управление клиентским опытом включает интеграцию клиента в процессы предприятия, персонализацию продуктов и услуг и совместное создание ценности. Применение кластерного подхода позволяет дифференцировать предприятия по уровню клиентоориентированности, выявить стратегии с наибольшим экономическим эффектом и адаптировать комплекс услуг под специфику каждого формата предприятия. Практическая реализация данных принципов способствует росту удовлетворённости и лояльности клиентов, повышению доходности, снижению издержек и укреплению конкурентоспособности предприятий.

Список источников / References

1. Киселёв Ф. И. Клиентоориентированный подход как конкурентное преимущество // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 1(22). С. 60-64. [Kiselev, F. I. (2024). Customer-oriented approach as a competitive advantage. *Economics and Paradigm of the New Era, 1*(22), 60–64. (In Russian)] EDN: YRRCJY.

2. Кириенко О. Э. Инфраструктурная поддержка предпринимательства в условиях внешних вызовов // Экономика: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 ноября 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.). 2024. С. 7-9. [Kirienko, O. E. (2024). Infrastructure support for entrepreneurship under external challenges. In *Economics: Current Issues of Theory and Practice* (pp. 7–9), Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Penza, November, 5, 2024). Penza: Nauka i Prosveshchenie. (In Russian)] EDN: GTQSEI.

3. Слюсаренко А. В. Клиентоориентированность как стратегический ресурс повышения качества обслуживания и развития услуг в торговле // Фундаментальные и прикладные научные исследования: современные проблемы, достижения и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 05 сентября 2025 года. Уфа: ООО «Аэтерна». 2025. С. 94-96. [Slyusarenko, A. V. (2025). Customer orientation as a strategic

resource for improving service quality and developing trade services. In *Fundamental and Applied Scientific Research: Current Issues, Achievements and Innovations* (pp. 94–96), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Magnitogorsk, September, 5, 2025). Ufa: Aeterna LLC. (In Russian)] EDN: YCJXIO.

4. Слюсаренко А. В. Особенности обслуживания потребителей предприятиями розничной торговли // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2025. Т. 35, № 3. С. 445-453. [Slyusarenko, A. V. (2025). Features of consumer service by retail enterprises. *Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law*, *35*(3), 445–453. (In Russian)] https://doi.org/10.35634/2412-9593-2025-35-3-445-453.

5. Ойнер О. К. [и др.] Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 2. С. 94-117. [Oyner, O. K., [et al.] (2018). Formation of a customer-oriented approach to business: conceptual model. *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*, *2*, 94–117. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-klientoorientirovannogo-podhoda-k-biznesu-kontseptualnaya-model.

6. Андреева Т. А. Теоретические подходы к понятию клиентоориентированности организации // Молодой учёный. 2019. № 52(290). С. 334-337. [Andreeva, T. A. (2019). Theoretical approaches to the concept of organizational customer orientation. *Young Scientist*, *52*(290), 334–337. (In Russian)] URL: https://moluch.ru/archive/290/65796.

7. Levitt, T. (1960). Miopia em marketing. *Harvard Business Review*, *82*(7), 88–99. https://www.academia.edu/37234037/La_miopía_en_el_marketing.

8. Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness // Harvard business review, *55*, 67–75. https://doi.org/10.1177/0092070305275857.

9. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201.

10. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, *54*(4), 20–35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403.

11. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, *57*(1), 23–37. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2651.

12. Bartley, B., Gomibuchi, S., & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An international journal*, *14*(4), 482–496. https://doi.org/10.1108/14635770710761889.

13. Gebauer, H., & Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *27*(7), 527–537. https://doi.org/10.1108/08858621211257293.

14. Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, *37*(3), 260–269. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010.

15. Kumar, V., & Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *33*(4), 504–519. https://doi.org/10.1177/0092070305275857.

16. Козлова Н. П. Формирование экосистем финансовой организации на основе потребностей клиентов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 1. С. 188-194. [Kozlova, N. P. (2025). Formation of financial organization ecosystems based on customer needs. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, *1*, 188–194. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-1-13.

17. Лебедева Д. В., Бондарчук Н. В., Зироян М. А. Особенности управления цифровыми экосистемами на этапах их жизненного цикла // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2024. Т. 32, № 2. С. 324-336. [Lebedeva, D. V., Bondarchuk, N. V., & Ziroyan, M. A. (2024). Features of managing digital ecosystems at different stages of their life cycle. *Bulletin of the Russian University of Peoples' Friendship. Series: Economics*, *32*(2), 324–336. (In Russian)] https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-2-324-336.

18. Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 3. С. 390-420. [Cenzharik, M. K., Krylova, Yu. V., & Steshenko, V. I. (2020). Digital transformation of companies: strategic analysis, influencing factors

and models. *Bulletin of Saint Petersburg University. Economics*, *36*(3), 390–420. (In Russian)] https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303.

19. Толстых Т. О., Агаева А. М. Экосистемная модель развития предприятий в условиях цифровизации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 1. С. 37-49. [Tolstykh, T. O., & Agaeva, A. M. (2020). Ecosystem model for enterprise development in the context of digitalization. *Models, Systems, Networks in Economy, Technology, Nature and Society*, *1*, 37–49. (In Russian)] https://doi.org/10.21685/2227-8486-2020-1-3.

20. Валеева Ю. С. Типология моделей развития услуг розничной торговой сети // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7, № 2. С. 35-47. [Valeeva, Yu. S. (2021). Typology of development models for retail service networks. *Scientific Result. Business and Service Technologies*, *7*(2), 35–47. (In Russian)] https://doi.org/10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-4.

21. Семёнова Е. М., Волков Д. Д., Журавлёва Т. А. Развитие клиентоориентированного подхода к ведению бизнеса в условиях цифровизации экономики // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2022. № 2(300). С. 63-72. [Semenova, E. M., Volkov, D. D., & Zhuravleva, T. A. (2022). Development of a customer-oriented approach to business management under digital economy conditions. *Bulletin of Adyghe State University. Series 5: Economics*, *2*(300), 63–72. (In Russian)] https://doi.org/10.53598/2410-3683-2022-2-300-63-72.

22. Гулакова О. В., Ребязина В. А., Смирнова М. М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. № 4. С. 39-73. [Gulakova, O. V., Rebyazina, V. A., & Smirnova, M. M. (2015). Specifics of customer orientation of companies in the Russian market: results of an empirical study. *Bulletin of Saint Petersburg University. Management*, *4*, 39–73. (In Russian)] https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-klientoorientirovannosti-kompaniy-na-rossiyskom-rynke-rezultaty-empiricheskogo-issledovaniya.

Информация об авторе
А. В. Слюсаренко – аспирант, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и управления персоналом.

Information about the author
A. V. Slyusarenko – postgraduate student, Senior Lecturer at the Department of Enterprise Economics and Human Resource Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.11.2025; одобрена после рецензирования 29.12.2025; принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 20.11.2025; approved after reviewing 29.12.2025; accepted for publication 13.03.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 286-298.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):286-298.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 657.6 ВАК 5.2.4. Финансы
JEL: M42, M53, J44
EDN: DUEAHT

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ И ПРАКТИКА НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ И АУДИТУ

Ирина Николаевна Пальцун[1], Кристина Игоревна Кладько[2]
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия
[1]irene714@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3577-3930
[2]kladckokristina@yandex.ru

Аннотация. **Проблема.** Специалисты в области внутреннего аудита играют одну из ведущих ролей в обеспечении устойчивости организаций, минимизации рисков и соблюдении нормативных требований. Их повышение квалификации становится не просто формальностью, а стратегическим инструментом для адаптации к сложным экономическим бизнес-процессам, стремительной цифровизации и глобальным вызовам современности. **Методология.** В качестве методологической основы дескриптивно-конструктивного исследования использованы системный и компетентностный подходы с учётом принципов андрагогики, нормативный анализ профессиональных стандартов и лучших практик (Benchmarking). В исследовании рассмотрены ключевые принципы организации обучения внутренних аудиторов: непрерывное развитие компетенций, интеграция теории и практики, ориентация на отраслевые нужды и оценку результатов. **Результаты.** На основании аналитических отчётов, представленных Институтом внутренних аудиторов, выявлены тенденции и динамика развития рынка в России с 2021 по 2025 годы. Установлено, что функционал современного внутреннего аудитора смещается с контролёра к бизнес-консультанту и партнёру. Сохраняется разнообразие форматов повышения квалификации (очные, дистанционные, внутренние). При построении программ развития необходимо делать акцент на ключевых компетенциях будущего: 1) бизнес-ориентированность, 2) управление данными, 3) системное мышление в области контроля и рисков. Предложен фрагмент усовершенствованной Модели компетенций во внутреннем аудите с учётом трендов будущего. **Практическое применение.** Применение в практике непрерывного образования специалистов по внутреннему контролю и аудиту компетентностной модели даст возможность организациям сформировать фундамент успешного корпоративного управления, позволяющий эффективно справляться с вызовами современного мира, такими как цифровизация, киберугрозы и интеграция факторов, влияющих на окружающую среду, социальную сферу и управление (ESG-подход (Environmental, Social, Governance)).

Ключевые слова: внутренний контроль, повышение квалификации, компетенции, внутренний аудит, управление рисками

Для цитирования: Пальцун И. Н., Кладько К. И. Компетентностная модель и практика непрерывного образования специалистов по внутреннему контролю и аудиту // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 286-298. EDN: DUEAHT.

© Пальцун И.Н., Кладько К.И., 2026

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

Original article

COMPETENCY MODEL AND CONTINUOUS PROFESSIONAL DEVELOPMENT PRACTICE FOR INTERNAL CONTROL AND AUDIT SPECIALISTS

Irina N. Paltsun[1], Kristina I. Kladko[2]
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia
[1]irene714@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3577-3930
[2]kladckokristina@yandex.ru

Abstract. **Problem.** Specialists in internal audit play a leading role in ensuring organizational sustainability, minimizing risks, and complying with regulatory requirements. Their professional development is not merely a formality but a strategic tool for adapting to complex economic business processes, rapid digitalization, and global contemporary challenges. **Methodology.** The methodological foundation of this descriptive-constructive research utilizes systemic and competency-based approaches, considering the principles of andragogy, and normative analysis of professional standards and best practices (Benchmarking). The study examines the key principles of organizing internal auditor training: continuous competency development, integration of theory and practice, orientation towards industry needs, and outcome evaluation. **Results.** Based on analytical reports presented by the Institute of Internal Auditors, trends and market dynamics in Russia from 2021 to 2025 have been identified. It has been established that the functionality of a modern internal auditor is shifting from a controller to a business consultant and partner. A variety of professional development formats (in-person, distance, internal) are being maintained. When building development programs, emphasis should be placed on key future competencies: 1) business orientation, 2) data management, 3) systemic thinking in control and risk. A fragment of an improved Competency Model in internal audit, considering future trends, is proposed. **Practical Application.** The application of the competency model in the continuous professional development of internal control and audit specialists will enable organizations to build a foundation for successful corporate governance, allowing them to effectively cope with contemporary world challenges such as digitalization, cyber threats, and the integration of factors affecting the environment, social sphere, and governance (ESG approach).

Keywords: internal control, professional development, competencies, internal audit, risk management

For citation: Paltsun, I. N., & Kladko, K. I. (2026). Competency model and continuous professional development practice for internal control and audit specialists. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(115), 286–298. (In Russian). EDN: DUEAHT.

Введение

Специалисты в области внутреннего контроля (ВНК) и внутреннего аудита (ВНА) являются ключевыми элементами системы корпоративного управления, обеспечивающими защиту активов, достоверность отчётности и соблюдение нормативных требований, устойчивость организации к риск-факторам. Их повышение квалификации становится не просто формальностью, а стратегическим инструментом для адаптации к сложным экономическим бизнес-процессам, цифровизации.

© Paltsun, I.N., Kladko, K.I., 2026

Объективная необходимость непрерывного образования специалистов в области ВНК и ВНА является ответом на глобальные вызовы и трансформацию бизнес-среды под воздействием:

стремительно эволюционирующих рисков (киберугрозы, ESG-трансформация (экологические, социальные, управленческие факторы), геополитическая нестабильность)[1];

цифровизации экономики (внедрение больших данных, искусственного интеллекта, блокчейна и облачных технологий меняет бизнес-процессы и требуют от специалистов развития цифровой грамотности, понимания алгоритмических рисков и навыков аудита IT-систем);

ужесточения требований регуляторов к системам риск-менеджмента и внутреннего контроля, особенно в сфере финансов[2].

Система классического образования часто отстаёт от динамики рынка; отмечается разрыв между теорией и практикой, отсутствие стандартизированных требований к компетенциям специалистов в конкретных отраслях и с учётом национальных особенностей, фрагментарность обучения.

Современный ВНА трансформируется из проверяющей функции в стратегического партнёра и консультанта руководства. В исследовании Р. Чемберса «Фокус на будущее 2026»[3] подчёркивается, чтобы стать «стратегическими партнёрами, ориентированными на дальновидность» и сохранить свои конкурентные преимущества, внутренним аудиторам при ограниченности штата и бюджета нужно использовать искусственный интеллект в качестве средства повышения квалификации, развивать не только навыки проверки, но и лидерства, профессионального скептицизма, коммуникации, понимания стратегии бизнеса и аналитического мышления (soft skills).

Цель и задачи исследования

Исследование направлено на решение ключевой проблемы – преодоление кадрового разрыва между устаревшими методами подготовки и новыми требованиями к профессионалам в области контроля и аудита. Целью исследования является усовершенствование организационно-методических подходов к формированию системы непрерывного образования специалистов в сфере ВНК и ВНА.

Для достижения поставленной цели:

рассмотрены ключевые принципы организации обучения внутренних аудиторов;

выявлены тенденции и динамика развития рынка внутреннего аудита в России с 2021 по 2025 гг. по направлениям: ТОП-10 востребованных компетенций внутреннего аудитора, среднее количество часов в год на обучение одного внутреннего аудитора; преимущественные формы обучения;

разработан фрагмент усовершенствованной Модели компетенций на основе стандартов Института внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, IIA);

предложены рекомендации по внедрению программ непрерывного профессионального роста специалистов служб ВНА и ВНК для повышения эффективности системы корпоративного управления.

---

[1] KPMG Internal Audit Hot Topics 2025/2026. Current topics, trends and drivers for internal audit in risk-oriented audit planning. URL: https://kpmg.com/de/en/insights/corporate-governance-and-compliance/accounting-and-balancing-according-to-ifrs-and-hgb/kpmg-internal-audit-topics-2025-2026.html.

[2] Ст. 19 Федерального закона «О бухгалтерском учёте» от 06.12.2011 № 402-ФЗ обязывает всех экономических субъектов организовывать и осуществлять ВНК своей деятельности. С 10.08.2025 в РФ вступили в силу новые требования к правилам ВНК для организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом (Федеральный закон «О противодействии легализации доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ). Не позднее 10.09.2025 перечисленные в законе субъекты обязаны полностью обновить правила ВНК, утвердить приказом и ознакомить с ними всех ответственных сотрудников. Несоблюдение требования может быть расценено как нарушение в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём и повлечь за собой штраф для юридических лиц от 200 тыс. руб. и до 1 млн руб., не исключается и уголовная ответственность руководителей.

[3] Focus on the Future 2026: New risks for internal audit in a hypervolatile decade. URL: https://auditboard.com/resources/ebook/focus-on-the-future-2026-new-risks-for-internal-audit-in-a-hypervolatile-decade.

Методы исследования

В качестве методологической основы дескриптивно-конструктивного исследования использованы системный и компетентностный подходы, что позволило рассмотреть процесс образования специалистов в сфере ВНА и ВНК как целостную систему, интегрированную в корпоративное управление, установить взаимосвязи между принципами, моделью компетенций, внешними вызовами. Для разработки рекомендаций по усовершенствованию системы непрерывного образования с учётом национальных и отраслевых особенностей проведён нормативный анализ стандартов и рекомендаций Института внутренних аудиторов, изучены лучшие практики (Benchmarking), тенденции и динамика развития рынка внутреннего аудита в России. Заявленные принципы организации обучения (непрерывность, интеграция теории и практики, ориентация на результат) соответствуют ключевым положениям андрагогики. Это подразумевает, что методология учитывает мотивацию, опыт и практическую направленность обучения взрослых специалистов.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследованию проблем внутреннего контроля посвящено множество трудов, среди которых основополагающие работы В. В. Бурцева, Э. А. Вознесенского, О. И. Лаврушиной, Г. Н. Белоглазовой, Л. А. Сухаревой, Н. П. Соколинской, Т. Ю. Серебряковой, В. П. Суйца, В. П. Пантелеева, С. Н. Петренко, А. Д. Шеремета, Н. В. Фадейкиной и др.

Научные труды современных исследователей также подчёркивают важность систем ВНК и ВНА, углубляя работы предшественников большей степени в организационно-методологическом и методическом аспектах [1-8]. Е. Н. Домбровская и М. П. Шальнев обобщают новые квалификационные требования и принципы деятельности, технологический ландшафт компетенций и методологические подходы к подготовке внутренних аудиторов в условиях цифровой экономики [9]. Т. Р. Тимкин рассматривает ключевые компетенции специалистов, уделяя особое внимание непрерывному образованию и методам оценки его результативности [10].

Институт внутренних аудиторов, начиная с 2003 г., ежегодно публикует результаты Исследования текущего состояния внутреннего аудита в России[4]. В 2025 г. в фокусе особого внимания находится использование информационных технологий. По результатам исследования, почти половина (46 %) компаний-респондентов осуществляют или планируют набор новых сотрудников в СВА или привлечение внешних сторон, обладающих специальными знаниями и навыками. Среди недостающих компетенций сотрудникам службы ВНА недостает знаний: ИТ (52 % опрошенных), получения и анализа цифровых данных (49 %), информационной безопасности (30 %)[5].

В таблице 1 представлены ТОП-10 ключевых компетенций для внутренних аудиторов за 2021-2025 гг.

Анализируя данные таблицы 1, можно отметить, что к 2025 г. ценность внутреннего аудита измеряется не столько способностью найти ошибку, сколько умением понять бизнес, предложить улучшения и создать добавленную стоимость. Аудитор становится бизнес-партнёром. Знание системы ВНК и управление рисками стабильно входит в ТОП-6. Коммуникативные навыки формально снизились в рейтинге, но это скорее означает, что их важность подразумевается априори. От современного аудитора ждут не узкого ИТ-знания, а цифровой грамотности – способности использовать данные как инструмент для аудита и анализа. Дефицит сохраняется, но фокус смещается с теории на применение.

[4] Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России. Отчёты Института внутренний аудиторов с 2003 по 2025 гг. URL: https://www.iia-ru.ru/inner_auditor/issledovania/. Респондентами выступили около 100 руководителей служб внутренних аудита российских компаний нефинансового сектора.

[5] Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, 2025. URL: https://www.iia-ru.ru/inner_auditor/issledovania/.

Таблица 1 – ТОП-10 востребованных компетенций внутреннего аудитора в России в 2021-2025 гг.
Table 1 – Top 10 In-Demand Internal Auditor Competencies in Russia in 2021-2025

Ранг	Анализируемый период, % респондентов		
	2021 г.	2023 г.	2025 г.
1	Знание отрасли и бизнес-процессов (73 %)	Знание отрасли и бизнес-процессов (78 %)	Знание отрасли и бизнес-процессов (82 %)
2	Аналитическое мышление (67 %)	Навыки аналитического мышления (78 %)	Знания в области системы внутреннего контроля (61 %)
3	Навыки коммуникации, межличностного общения (51 %)	Знания в области системы внутреннего контроля (65 %)	Навыки аналитического мышления (53 %)
4	Знания и навыки анализа цифровых данных (41 %)	Навыки коммуникации, межличностного общения (55 %)	Знания и навыки получения и анализа цифровых данных (44 %)
5	Знания в области управления рисками (33 %)	Знания и навыки получения и анализа цифровых данных (38 %)	Знания в области управления рисками (41 %)
6	Знания бухгалтерского учёта (33 %)	Знания в области управления рисками (35 %)	Навыки коммуникации, межличностного общения (37 %)
7	Знание основ законодательства, регуляторной среды (27 %)	Знание основ законодательства, регуляторной среды (23 %)	Знания в области финансов и управленческого учёта (32 %)
8	Знания и навыки в области расследования мошенничества (24 %)	Знания в области бухгалтерского учёта (23 %)	Профессиональный скептицизм (29 %)
9	Знания ИТ и современных информационных систем (21 %)	Знания в области финансового менеджмента и управленческого учёта (18 %)	Знание основ законодательства, регуляторной среды (22 %)
10	Знания и навыки проведения аудита финансовой отчётности (17 %)	Знание вопросов корпоративного управления (14 %)	Знание вопросов корпоративного управления (20 %)

В условиях неопределённости и сложности растёт запрос на критическое, независимое мышление и понимание высокоуровневых механизмов управления компанией. Снижается востребованность узкоспециализированных финансовых навыков. Эти функции всё чаще делегируются специализированным подразделениям (финансовый контроль, безопасность), а внутренний аудит фокусируется на сквозных процессах и стратегических рисках.

Таким образом, внутренний аудитор в России проходит путь от контролёра к бизнес-консультанту и партнёру, что отражается в приоритете бизнес-знаний над узкопрофильными. Цифровая грамотность (работа с данными) стала обязательной компетенцией, но глубокие ИТ-знания пока не востребованы в массе. Современный внутренний аудитор должен сочетать глубокое понимание бизнеса, системное мышление, цифровые навыки и развитые soft skills (коммуникация, скептицизм). Несмотря на высокий спрос на бизнес- и цифровые компетенции, по данным тех же отчётов, наибольший дефицит кадров ощущается именно в области ИТ и анализа данных.

При построении программ развития службы ВНА необходимо делать акцент на тройку ключевых компетенций будущего: 1) бизнес-ориентированность, 2) управление данными, 3) системное мышление в области контроля и рисков, – при этом не забывая о базовых основах коммуникации и профессиональной этики.

В таблице 2 представлены результаты изучения среднего количества часов в год на обучение одного внутреннего аудитора в России в 2021-2025 гг.

Таблица 2 – Среднее количество часов в год на обучение одного внутреннего аудитора в России в 2021-2025 гг.
Table 2 – Average number of hours per year spent on training one internal auditor in Russia in 2021-2025

Годы исследования	Основные диапазоны часов обучения (доля респондентов)		
	1-20 часов	21-40 часов	Более 40 часов
2021	23 %	57 %	20 %
2023	29 %	43 %	28 %
2025	11 %	60 %	нет сведений

В 2025 г. 60 % службы ВНА выделяют 21-40 часов на обучение одного аудитора, что на 17 % больше, чем в 2023 г. Это свидетельствует о повышении важности профессионального развития в условиях цифровизации и усложнения текущих задач. Несмотря на позитивную динамику, российские службы ВНА всё ещё значительно отстают от зарубежных коллег, где в среднем выделяется 98 часов/год на обучение (данные за 2021 г.)[6]. Это указывает на потенциал дальнейшего роста инвестиций в обучение.

Доля компаний, тратящих 1-20 часов на обучение, сократилась с 25 % в 2023 г. до 11 % в 2025 г. Это говорит о том, что службы ВНА переходят к систематическому развитию компетенций. Увеличение часов обучения коррелирует с ростом потребности в ИТ-экспертизе (52 % руководителей отмечают нехватку ИТ-компетенций). Обучение всё чаще фокусируется на анализе данных, ИИ, информационной безопасности. Предпочтительные формы обучения для внутренних аудиторов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Предпочтительные формы обучения для внутренних аудиторов в России в 2023-2025 гг.*
Table 3 – Preferred forms of training for internal auditors in Russia in 2023-2025

Ранг	Анализируемый период, количество респондентов	
	2023 г.	2025 г.
1	Внешние тренинги (очные) (72 %)	Конференции, форумы, мастер-классы, организованные ИВА (82 %)
2	Внешнее дистанционное обучение (вебинары) (72 %)	Внешние очные тренинги (68 %)
3	Конференции/форумы (внешние) (66 %)	Программы обучения, созданные внутри подразделения ВА / организации (включая корпоративные учебные центры) (53 %)
4	Сайт/ресурсы ИВА (65 %)	Внешнее дистанционное обучение (вебинары, онлайн-курсы) (52 %)
5	Изучение профессиональной литературы (самоподготовка) (58 %)	Сайт ИВА (48 %)
6	Мероприятия ИВА (встречи, мастер-классы, конференции) (58 %)	Конференции, форумы, мастер-классы (помимо проводимых ИВА) (42 %)
7	Программы обучения, разработанные внутри подразделения (49 %)	Программы повышения квалификации, предлагаемые образовательными организациями (42 %)
8	Программы повышения квалификации, предлагаемые учебными заведениями (45 %)	Изучение профессиональной литературы (самоподготовка) (42 %)
9	Интернет (помимо сайта ИВА) (43 %)	Участие в профессиональных ассоциациях (38 %)
10	Участие в профессиональных ассоциациях (42 %)	Интернет (помимо сайта ИВА) (30 %)

** Примечание: в отчёте ВНА за 2021 г.[6] отсутствует подобная информация*

[6] Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2021. Институт внутренних аудиторов. https://www.iia-ru.ru/contact/Исследование%20текущего%20состояния%20и%20тенденций%20развития%20внутреннего%20аудита%20в%20России%202021.pdf.

Результаты анализа показывают, что Институт внутренних аудиторов укрепляет позиции главной платформы для нетворкинга и обмена актуальными практиками (рост популярности +16 %): спросом пользуются живое профессиональное общение, узнавание трендов и неформальные контакты в условиях быстро меняющейся среды (форумы, мастер-классы от ИВА).

Внешнее дистанционное обучение (вебинары) было на пике в 2023 г., что связано, в первую очередь, с пандемией (72 %, 2-е место), но к 2025 г. уступило позиции, хотя остаётся популярным (52 %). Сформировалась устойчивая гибридная модель: очные тренинги для углублённого изучения, дистанционные курсы для гибкости и доступности. Качество и имя провайдера внешнего обучения остаются критически важными. Акцент сместился на структурированные и измеримые форматы обучения (конференции, тренинги, внутренние программы). Это может быть связано с необходимостью быстрого освоения сложных навыков (анализ данных, ИИ), где самообразования недостаточно или оно затруднено. Внешняя сертификация воспринимается как базовый стандарт качества и инвестиция в долгосрочную карьеру.

Крупные компании всё чаще инвестируют в собственные учебные центры для личных потребностей (знание своих бизнес-процессов, ERP-систем, отраслевой специфики). Это говорит о зрелости и системном подходе к развитию функции внутреннего аудита.

Рассмотрим несколько примеров, демонстрирующих разнообразие подходов, активно продвигаемые на просторах интернета:

1. Программа MBA «Корпоративный аудит» для ОАО «РЖД». Разработана в сотрудничестве с Высшей школой бизнеса МИИТ, длительностью 2 года (2368 часов). Включает 48 дисциплин: от экономики и права до управления рисками и лидерства. Методы: лекции, семинары, бизнес-игры, стажировки за рубежом. Оценка через экзамены и защиту дипломных работ на английском языке. Результат: подготовка стратегических лидеров, повышение эффективности внутреннего контроля в транспортной отрасли. За пять лет программу прошли несколько групп по 20 человек [11].

2. Курс «Эффективный внутренний контроль в кредитных организациях: концепция организации и методология в соответствии с требованиями Банка России» Института банковского дела АРБ. Длительность: 2 дня. Формат: очный или вебинар. Структура: три блока – безопасность персональных данных, операционная надёжность кредитной организации и изучение внутренних процедур оценки достаточности капитала. Темы включают Положение Банка России № 242-П, fintech, regtech и ESG-риски. Практика: кейсы по кибербезопасности и регуляторным требованиям. По окончании – удостоверение в ФРДО. Стоимость: около 26 000 руб.[7]

3. Курс повышения квалификации «Контроль в управлении. Система внутреннего контроля» от ЦНТИ Прогресс[8]. Программа предоставляет прикладное понимание организации внутреннего контроля: выбор контрольных точек, информационная база, методы оценки эффективности. Длительность: обычно 3-5 дней. Формат: очный или онлайн. Включает практические занятия по анализу рисков и построению систем контроля в различных отраслях. Подходит для менеджеров и специалистов по compliance. По окончании выдаётся удостоверение о повышении квалификации. Стоимость от 56 000 руб.

4. Программа профессиональной переподготовки «Организация внутреннего контроля на предприятии» от Института профессионального образования[9]. Цель: формирование компетенций в области внутреннего контроля, аудита и оценки рисков. Длительность:

[7] Курс повышения квалификации: Эффективный внутренний контроль в кредитных организациях: концепция организации и методология в соответствии с требованиями Банка России. URL: https://ibdarb.ru/shedule/79/event26668/?ysclid=mkr7op3br0669713111.

[8] Курс повышения квалификации: Контроль в управлении. Система внутреннего контроля (СВК) и управления рисками. URL: https://www.cntiprogress.ru/seminarsforcolumn/6422.aspx?ysclid=mkts4l1f65656944726.

[9] Организация внутреннего контроля на предприятии. Профессиональная переподготовка от Института Профессионального образования. URL: https://ipo.msk.ru/professionalnaja-perepodgotovka/jekonomika/organizatsiya-vnutrennego-kontrolya-na-predpriyatii/.

от 250 часов, включает теоретические основы, практические задания и анализ реальных бизнес-процессов. Подходит для руководителей и специалистов по внутреннему аудиту. Формат: дистанционный с элементами вебинаров. По окончании – диплом о профессиональной переподготовке. Стоимость – 29 000 руб. (акционная цена по состоянию на 25.01.2026 г.).

5. Тренинг «Внутренний контроль: основы теории и практики» от Академии бизнеса В1[10]. Фокус на повышении устойчивости организации через контроль. Включает определение ролей (Совет директоров, руководители, сотрудники), методы внедрения систем контроля и управление рисками. Длительность: 1-2 дня. Формат: корпоративный тренинг, дистанционный или очный. Практика: кейсы по распределению ответственности и оценке эффективности. Ориентирован на начинающих специалистов и менеджеров среднего звена.

Подводя итог относительно предпочтительных форм обучения, отметим, что в настоящее время сформировалась триада эффективного обучения:

1) нетворкинг и тренды (ИВА);

2) профессиональные навыки (внешние тренинги);

3) специфика компании (внутренние программы).

Сохраняется разнообразие форматов (очные, дистанционные, внутренние), что позволяет СВА гибко формировать учебные планы с учётом бюджета, времени и конкретных целей развития команды.

При планировании бюджета на обучение рекомендуется распределять ресурсы между тремя ключевыми направлениями: участие в главных отраслевых мероприятиях ИВА (нетворкинг/тренды), целевые внешние тренинги по дефицитным hard skills (анализ данных, ИТ-аудит), и разработка/заказ внутренних курсов по уникальным процессам и рискам компании.

Организация повышения квалификации в области ВНК и ВНА должна опираться на системный подход, учитывающий как общие профессиональные стандарты, так и специфику деятельности организации. Согласно рекомендациям ИВА, ключевыми принципами являются непрерывность обучения, интеграция теории и практики, ориентация на компетенции и адаптация к внешним изменениям. Эти принципы обеспечивают не только приобретение новых знаний, но и их практическое применение для повышения эффективности контроля.

Непрерывное развитие компетенций подразумевает, что обучение не ограничивается разовыми курсами, а представляет собой постоянный процесс. Специалисты должны ежегодно подтверждать квалификацию через сертификацию, семинары и самообучение. Например, стандарты ИВА требуют минимум 40 часов профессионального развития в год для сертифицированных аудиторов (CIA). Это помогает адаптироваться к новым рискам, таким как киберугрозы или изменения в законодательстве.

Интеграция теории и практики достигается через комбинированные методы: лекции сочетаются с кейс-стади, бизнес-играми и стажировками. Практическая направленность позволяет специалистам применять знания на реальных примерах, например, в оценке рисков в IT-системах или аудите финансовых операций. В программах повышения квалификации часто используются симуляции кризисных ситуаций, что развивает навыки быстрого реагирования.

Ориентация на результат и компетенции подразумевает чёткую оценку эффективности обучения. Это включает экзамены, проекты и защиту работ, а также мониторинг применения навыков на рабочем месте. Модель компетенций ИВА служит основой для выявления пробелов и планирования индивидуальных траекторий развития[11].

---

[10] Тренинг «Внутренний контроль: основы теории и практики». URL: https://academyb1.ru/catalog/upravlenie_riskami_vnutrenniy_kontrol_i_vnutrenniy_audit/vnutrenniy_kontrol_osnovy_teorii_i_praktiki/.

[11] Модель компетенций во внутреннем аудите (IIA’s Internal Audit Competency Framework), 2020. URL: https://tut-files.ru/previewfile/41068?ysclid=mktstsy4n6152181983.

Адаптация к отраслевым потребностям учитывает специфику сектора. В банковской сфере акцент на compliance и регуляторных рисках, в транспортной – на управлении рисками в логистике. Регулярное обновление программ (например, ежегодное) обеспечивает актуальность в условиях цифровизации и глобализации.

В рамках совершенствования системы подготовки и повышения квалификации специалистов в области ВНК и ВНА особую значимость приобретает формирование структурированной модели компетенций, построенной в соответствии с международными требованиями. Исследования в сфере применения компетентностного подхода и построения модели компетенций проводились К. Я. Литвиной, М. В. Любовым, Н. А. Казаковой, Д. Н. Шабановой [12-15]. Изучением оценки и влияния компетентностей внутренних аудиторов на результаты внутреннего аудита в последние годы занимались Н. Ю. Ковалёв, Н. С. Белогина, Д. Н. Шабанова, Н. С. Арихина, Е. М. Шастина, А. Д. Савина, Е. А. Тарасова [16-20].

В 2020 году Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» (российское отделение The Institute of Internal Auditors, IIA) представила адаптированный перевод Модели компетенций внутреннего аудита, определяющей основные направления профессиональных знаний и градацию их освоения. Данная модель является инструментом планирования профессионального развития аудиторов – от уровня базовых представлений до экспертного мастерства. Сроки освоения программы должны соответствовать Приказу Минобрнауки РФ № 266[12] и составлять не менее 16 академических часов для программы повышения квалификации и не менее 250 академических часов – для программы профессиональной подготовки.

Модель компетенций во внутреннем аудите разделена на четыре столбца: «Область знаний» (основные темы, такие как задачи аудита, устав, независимость и т. д.) и три уровня квалификации – «Общее понимание» (базовый уровень, где специалист знакомится с концепциями), «Прикладные знания» (практическое применение в работе) и «Экспертные знания» (глубокий анализ, разработка и оценка). Модель подчёркивает необходимость соблюдения Международных стандартов профессиональной практики внутреннего аудита (МОППВА) и Кодекса этики. Это позволяет специалистам провести самооценку, выявлять пробелы и планировать обучение. Матрица полезна для руководителей служб аудита при формировании программ повышения квалификации, а также для индивидуального профессионального роста.

В таблице 4 представлены направления совершенствования Модели компетенций внутренних аудиторов с учётом ключевых востребованных компетенций будущего: бизнес-ориентированность, управление данными, системное мышление в области контроля и рисков (с учётом данных, представленных в таблице 1 и раскрытых выводах к ней).

По сравнению с моделью Института внутренних аудиторов, предложенная авторами интеграция компетенций, с учётом трендов будущего, предполагает:

по бизнес-ориентированности: смещение фокуса с контроля на создание добавленной стоимости через оптимизацию процессов и консалтинг; понимание, как сохранить независимость, оставаясь стратегическим партнёром бизнеса; умение оценивать риски не только с точки зрения контроля, но и с позиции влияния на бизнес-результаты;

по управлению данными: использование анализа данных для минимизации субъективности и повышения качества выводов; соблюдение этических норм при работе с большими данными, ИИ и алгоритмическими решениями; непрерывное развитие навыков Data Analytics, визуализации данных и работы с ИТ-системами;

по системному мышлению в области контроля и рисков: оценку сквозных рисков и их влияния на стратегию организации; применение системного подхода к оценке рисков на основе интеграции данных из различных источников; учёт системных факторов, влияющих на независимость в условиях цифровизации.

[12] Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам: Приказ Минобрнауки от 24 марта 2025 г. № 266. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=493676.

Таблица 4 – Фрагмент усовершенствованной Модели компетенций во внутреннем аудите с учётом трендов будущего (на примере уровня «Профессионализм»)
Table 4 – Fragment of the improved Competence Model in Internal Audit, taking into account future trends (using the Professionalism level as an example)

Область знаний	Уровень компетентности		
	Общие знания	Прикладные знания	Экспертные знания
Задачи внутреннего аудита	Понимать разницу между предоставлением гарантий и консультированием, а также их роль в создании бизнес-ценности	Выполнять задания, направленные не только на контроль, но и на оптимизацию бизнес-процессов, используя данные для обоснования выводов	Оценивать, как внутренний аудит может системно влиять на стратегию организации через управление рисками и данными
Организационная независимость	Понимать, как бизнес-контекст может влиять на независимость внутреннего аудита	Выявлять риски независимости в условиях цифровой трансформации и работы с данными	Разрабатывать методы сохранения независимости при внедрении сквозных технологий (ИИ, RPA)
Индивидуальная объективность	Осознавать влияние когнитивных искажений при работе с большими массивами данных	Применять анализ данных для минимизации субъективности в аудиторских выводах	Внедрять автоматизированные системы проверки объективности на основе данных
Этическое поведение	Понимать этические аспекты работы с персональными и корпоративными данными	Соблюдать этические нормы при использовании аналитики данных и ИИ в аудите	Разрабатывать этические стандарты для цифрового аудита и работы с алгоритмами
Профессиональная осмотрительность	Понимать необходимость осмотрительности при интерпретации данных и трендов	Применять критическое мышление к результатам анализа данных и моделям рисков	Оценивать системные риски на основе интегрированных данных и сценариев
Повышение квалификации	Осознавать необходимость непрерывного обучения цифровым навыкам и бизнес-аналитике	Активно развивать компетенции в области управления данными, ИТ-аудита и бизнес-процессов	Формировать стратегию обучения команды с акцентом на системное мышление и инновации

По сравнению с оригинальной моделью компетенций, предложенный фрагмент составлен с акцентом на бизнес-ценность, то есть на создание реальной пользы для бизнеса в сфере ВНА; управление данными и цифровые навыки встроены в каждую компетенцию как неотъемлемая часть профессионализма внутреннего аудитора; риски и контроль рассматриваются не изолированно, а как элементы единой системы управления организацией; учтены этические и профессиональные вызовы, связанные с внедрением ИИ, автоматизации и новых технологий.

Выводы

В заключение, повышение квалификации в области ВНК и ВНА представляет собой фундаментальный элемент успешного корпоративного управления, позволяющий организациям эффективно справляться с вызовами современного мира, такими как цифровизация, киберугрозы и интеграция ESG-факторов. Системный подход к профессиональному развитию не только повышает компетенции специалистов, но и способствует минимизации рисков и общей устойчивости бизнеса.

На основании аналитических отчётов, представленных Институтом внутренних аудиторов, выявлены тенденции и динамика развития рынка с 2021 по 2025 гг. Установлено, что функционал современного внутреннего аудитора смещается с контролёра к бизнес-

консультанту и партнёру, что отражается в приоритете бизнес-знаний над узкопрофильными.

В настоящее время сформировалась триада эффективного обучения: 1) нетворкинг и тренды (ИВА), 2) профессиональные навыки (внешние тренинги), 3) специфика компании (внутренние программы).

Сохраняется разнообразие форматов (очные, дистанционные, внутренние), что позволяет СВА гибко формировать учебные планы с учётом бюджета, времени и конкретных целей развития команды.

Крупные компании всё чаще инвестируют в собственные учебные центры для личных потребностей (знание своих бизнес-процессов, ERP-систем, отраслевой специфики). Это говорит о зрелости и системном подходе к развитию функции ВНА.

При построении программ развития службы необходимо делать акцент на тройку ключевых компетенций будущего: 1) бизнес-ориентированность, 2) управление данными, 3) системное мышление в области контроля и рисков, – при этом не забывая о базовых основах коммуникации и профессиональной этики.

Предложенный авторами фрагмент усовершенствованной Модели компетенций во внутреннем аудите с учётом трендов будущего отражает эволюцию внутреннего аудитора от контролёра к стратегически мыслящему, технологически подкованному бизнес-партнёру, способному создавать ценность в условиях цифровой трансформации.

Список источников / References

1. Касьянова С. А. Методические аспекты оценки системы внутреннего контроля организации: монография. Москва: ИНФРА-М. 2023. 334 с. [Kasyanova, S. A. (2023). *Methodological aspects of the assessment of the internal control system of the organization*: monograph. Moscow: INFRA-M. 334 p. (In Russian)] https://doi.org/10.12737/1907644.

2. Казакова Н. А. Внутренний аудит оценочных резервов и обязательств как метод диагностики корпоративных рисков: монография. Москва: ИНФРА-М. 2022. 184 с. [Kazakova, N. A. (2022). *Internal audit of estimated reserves and liabilities as a method of diagnosing corporate risks*: monograph. Moscow: INFRA-M. 184 p. (In Russian)] https://doi.org/10.12737/1089678.

3. Турищева Т. Б. Внутренний контроль и аудит. Теория и практика применения в финансово-хозяйственной деятельности организации: монография. Москва: ИД «Экономическая газета», ИТКОР. 2012. 134 с. [Turishcheva, T. B. (2012). *Internal control and audit. Theory and practice of application in the financial and economic activities of the organization*: monograph. Moscow: Ekonomicheskaya Gazeta Publishing House, ITKOR. 134 p. (In Russian)] EDN: RAZIBX.

4. Лазарева Н. В., Внутренний финансовый аудит: монография. Москва: Русайнс. 2020. 118 с. [Lazareva, N. V. (2020). *Internal financial audit*: monograph. Moscow: Rusains, 118 p. (In Russian)] EDN: GTLIAA.

5. Развитие методологического инструментария внутреннего контроля в различных отраслях национальной экономики России: монография / под. ред. д.э.н., доц. Коба Е. Евс. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2016. 270 с. [*Development of methodological tools of internal control in various sectors of the national economy of Russia*: monograph (2016). ed. by Doctor of Economics, Associate Professor. Koba E. Evs. Moscow: Publishing and Trading Corporation Dashkov & Co., 270 p. (In Russian)] EDN: THTAYS.

6. Шарамко М. М. Внутренний контроль: методология, система и процессы: монография. Москва: Русайнс. 2020. 228 с. [Sharamko, M. M. (2020). *Internal control: methodology, system and processes*: monograph. Moscow: Rusains, 228 p. (In Russian)] https://doi.org/10.15216/978-5-4365-1269-3.

7. Пашков Р. В. Внутренний контроль как модель и система: монография. Москва: Русайнс. 2020. 312 с. [Pashkov, R. V. (2020). *Internal control as a model and system*: monograph. Moscow: Rusains. 312 p. (In Russian)] EDN: VZMFND.

8. Линовицкий Ю. А. Трансформация внутреннего аудита в условиях новых экономических реалий. Учёт. Анализ. Аудит. 2025. 12(3). С. 86-96. [Linovitsky, Yu. A. (2025). Transformation of internal audit in the context of new economic realities. *Accounting. Analysis. Audit*, *12*(3), 86–96. (In Russian)] https://doi.org/10.26794/2408-9303-2025-12-3-86-96.

9. Домбровская Е. Н., Шальнев М. П. Трансформация профессиональных компетенций внутренних аудиторов в условиях цифровизации и развития системы профессиональных стандартов // Экономические науки. 2025. № 9(250). С. 70-76. [Dombrovskaya, E. N., & Shalnev, M. P.

(2025). Transformation of professional competencies of internal auditors in the context of digitalization and development of the system of professional standards. *Economic sciences*, *9*(250), 70–76. (In Russian)] https://doi.org/10.14451/1.250.70.

10. Тимкин Т. Р. Перспективы усиления роли внутреннего аудита в организациях бюджетной сферы. Финансовые исследования. 2024. 25(4). С. 124-136. [Timkin, T. R. (2024). Prospects for strengthening the role of internal audit in public sector organizations. *Financial research*, *25*(4), 124–136. (In Russian)] https://doi.org/10.542 20/finis.1991-0525.2024.85.4.011.

11. Иванов О. Б. Повышение квалификации специалистов высшего корпоративного уровня в системе внутреннего контроля и аудита по программе MBA // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 3. С. 124-137. [Ivanov, O. B. (2016). Advanced training of specialists of the highest corporate level in the system of internal control and audit under the MBA program. *STAGE: economic theory, analysis, practice*, *3*, 124–137. (In Russian)] EDN: WHOVOL.

12. Литвина К. Я. Формирование модели компетенций внутреннего контроля и аудита в государственном секторе // Финансовые рынки и банки. 2022. № 12. С. 5-9. [Litvina, K. Ya. (2022). Formation of a model of internal control and audit competencies in the public sector. *Financial markets and banks*, *12*, 5–9. (In Russian)] EDN: MQZTZS.

13. Любов М. В. Компетентностный подход в профессиональной подготовке внутренних аудиторов // Современные тенденции развития общего и вузовского образования: Сборник научных статей всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ярославль, 01 декабря 2021 года / Под научной редакцией Е. В. Карповой. Часть 2. Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2021. С. 48-50. [Lyubov, M. V. (2021). Competence-based approach in the professional training of internal auditors. In *Modern trends in the development of general and university education* (pp. 48–50), Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference with international participation (December, 01, 2021), Yaroslavl. Edited by E. V. Karpova. Part 2. Yaroslavl: Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky. (In Russian)] EDN: IGJOJP.

14. Казакова Н. А. Совершенствование информационно-аналитических компетенций и профессиональных ценностей аудиторов в современной экономике // Аудит. 2020. № 2. С. 13-16. [Kazakova, N. A. (2020). Improving information and analytical competencies and professional values of auditors in the modern economy. *Audit*, *2*, 13–16. (In Russian)] EDN: WNCKAJ.

15. Шабанова Д. Н., Александрова А. В. К вопросу об оценке компетентности внутренних аудиторов системы управления охраной труда в современных условиях функционирования предприятий // Вестник НЦБЖД. 2020. № 3(45). С. 90-101. [Shabanova, D. N., & Alexandrova, A. V. (2020). On the issue of assessing the competence of internal auditors of the occupational safety and health management system in modern conditions of enterprise operation. *Bulletin of the National Library of Railways*, *3*(45), 90–101. (In Russian)] EDN: QYRMPR.

16. Ковалёв Н. Ю., Белогина Н. С. Компетентность внутреннего аудитора как ключевой фактор доверия внешнего аудитора // МСИ: 10 лет подготовки кадров для международной системы ПОД/ФТ: Материалы IX Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 22-24 ноября 2023 года. Москва: Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, 2023. С. 357-362. [Kovalev, N. Yu., & Belogina, N. S. (2023). The competence of an internal auditor as a key factor in the trust of an external auditor. *ISI: 10 years of training for the international AML/CFT system* (pp. 357–362), Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference of the International Network Institute in the field of AML/CFT (November, 22–24, 2023), Moscow. Moscow: National Research Nuclear University MEPhI. (In Russian)] EDN: JZGKQR.

17. Шабанова Д. Н. К вопросу об оценке компетентности внутренних аудиторов системы управления охраной труда в современных условиях функционирования предприятий // Вестник НЦБЖД. 2020. № 3(45). С. 90-101. [Shabanova, D. N. (2020). On the issue of assessing the competence of internal auditors of the occupational safety and health management system in modern conditions of enterprise operation. *Bulletin of the National Library of Railways*, *3*(45), 90–101. (In Russian)] EDN: QYRMPR.

18. Арихина Н. С., Шастина Е. М. Оценка компетентности внутренних аудиторов в компании ООО «Завод Маркон» // Семьдесят пятая всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов с международным участием: Сборник материалов конференции. В 3-х частях, Ярославль, 20-21 апреля 2022 года. Том 75. Ярославль: Ярославский государственный технический университет, 2022. С. 680-683. Arikhina, N. S., & Shastina, E. M. (2022). Assessment of the competence of internal auditors in the company Markon Plant LLC. *Seventy-fifth All-Russian scientific and technical conference of students, undergraduates and postgraduates*

with international participation (pp. 680–683), Proceedings of the conference materials (April, 20-21, 2022), Yaroslavl. In 3 parts. Volume 75. Yaroslavl: Yaroslavl State Technical University [(In Russian)] EDN: AGIBES.

19. Савина А. Д. Методы оценки компетентности аудиторов // Синергия Наук. 2021. № 66. С. 456-459. [Savina, A. D. (2021). Methods of assessing the competence of auditors. *Synergy of Sciences, 66*, 456–459. (In Russian)] EDN: JCGXDI.

20. Тарасова Е. А. Влияние компетентности аудитора на результаты внутреннего аудита в авиакосмической отрасли // Системы управления полным жизненным циклом высокотехнологичной продукции в машиностроении: новые источники роста: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 16 апреля 2025 года. Москва: ООО «Первое экономическое издательство». 2025. С. 236-238. [Tarasova, E. A. (2025). The influence of auditor competence on the results of internal audit in the aerospace industry. *Management systems for the full lifecycle of high-tech products in mechanical engineering: new sources of growth* (pp. 236–238), Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference (April, 16, 2025), Moscow. Moscow: First Economic Publishing House LLC. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/9785912925481.236-238.

Информация об авторах
И. Н. Пальцун – кандидат экономических наук, доцент;
К. И. Кладько – обучающийся, дипломант X (юбилейного) Всероссийского конкурса бизнес-проектов «Актуальные концепты экономического развития предприятий» (Донецк, 2025).

Information about the authors
I. N. Paltsun – Ph.D. in Economics, Associate Professor;
K. I. Kladko – student, Diploma holder of the X (jubilee) All-Russian Business Project Competition "Actual concepts of economic development of enterprises" (Donetsk, 2025).

Вклад авторов:
Пальцун И. Н. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии.
Кладько К. И. – написание исходного текста; сбор и обобщение статистического материала.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:
Paltsun I. N. – scientific management; research concept; methodology development.
Kladko K. I. – writing the draft; collection and generalization of statistical material.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.01.2026; одобрена после рецензирования 16.02.2026;
принята к публикации 13.03.2026.
The article was submitted 25.01.2026; approved after reviewing 16.02.2026;
accepted for publication 13.03.2026.



3 марта 2026 года по инициативе Научного журнала «Менеджер» состоялось важное научное молодёжное мероприятие – международный диалог, организованное на базе финансово-экономического факультета Донецкого филиала РАНХиГС и объединившее участников из Донецкой Народной Республики и представителей Тезспурского колледжа, Университета Гаухати (Ассам, Индия). В организационный комитет мероприятия вошли представители деканата филиала, кафедр иностранных языков и учёта и аудита.

Мероприятие прошло в смешанном формате, на русском и английском языках, с online-подключением. Участники с российской стороны собрались в тематически оформленном современном конференц-зале Донецкого Молодёжного центра «30/09», а с индийской – в конференц-зале Tezpur College. С российской стороны участвовало 73 представителя студенчества, профессорско-преподавательского состава всех кафедр финансово-экономического факультета, обучающихся и преподавателей Классической гуманитарной гимназии г.о. Донецк и приглашённых гостей, а с индийской – подключились около 40 участников: учащихся, преподавателей и руководства колледжа.

Идея познакомить российскую и индийскую студенческую молодёжь родилась у членов редколлегии Научного журнала «Менеджер». Выбор пал на Индию, так как в редколлегии журнала два её представителя из Тезспурского колледжа, и, конечно, потому что наши страны объединяет давняя дружба и сотрудничество в самых разных сферах деятельности.

Одной из таких сфер является наука, и развитие интереса к ней у молодёжи является важной задачей Научного журнала «Менеджер». Журнал специализируется на экономической тематике, поэтому экономика стала одной из ключевых тем Молодёжного научного диалога. Это определило выбор тем докладов участников и сформировало команду организаторов. Основную организационную работу по подготовке и проведению мероприятия проделала кафедра иностранных языков.

Целью мероприятия было заявлено содействие укреплению российско-индийского сотрудничества в сферах экономики, образования и культуры через вовлечение молодежи в научный диалог, выявление общих точек соприкосновения и перспектив развития, а также формирование позитивного образа обеих стран под эгидой Года единства народов. Задачи Научного диалога: изучение текущего состояния и перспектив развития российско-индийского экономического сотрудничества; разработка предложений по созданию совместных образовательных проектов; популяризация изучения языков и культур.

Открыл диалог *Дмитрий Василенко* – заместитель директора Донецкого филиала РАНХиГС, доктор экономических наук, доцент, заведующий молодёжной лабораторией исследования территориального развития.

Также прозвучали приветствия: доктора *Манодж Кумар Хазарика* – доктора политических наук, директора Тезспурского колледжа, университет Гаухати, Ассам, Индия; *Виктории Романюк* – председателя регионального отделения Общероссийской Общественно-государственной организации "Ассамблея народов России" ДНР, члена Совета Ассамблеи народов России; *Праджит Хазарика* – профессора, заведующего кафедрой политологии Тезспурского колледжа; *Ольги Ягниной* – председателя комитета по экономике и предпринимательству Молодежного Парламента ДНР III созыва, депутата IV созыва, члена региональной команды ДНР «Росмолодёжь. Предпринимай».

Важные, совсем не молодёжные, темы были вынесены на обсуждение. Выступления докладчиков были представлены по трём научным направлениям:

ЭКОНОМИКА – ЖИЗНЕННАЯ СИЛА СТРАНЫ:
Dr. Anurag Hazarika. De dollarization and BRICS Currency - Prospects, Challenges and Ways forward;
Мирошников Даниил. Россия и Индия: "Sangam" экономик – от истории к стратегическому партнёрству;
Arnirnya Bhattacharya. BRICS and Multipolarity – Emergence of a common BRICS currency – The Role of Russia and India;
Алехов Антон. Будущее денег: исчезнут ли наличные?;
Bibiyana Kerketta, Laxmi Mahato. Russia and India: A brief Analysis into the Economic Collaborations and prospects ahead for a strong partnership;
Швацкая Диана. Анализ альтернативных схем оплаты в контексте санкций между Россией и Индией.

ОБРАЗОВАНИЕ – АКАДЕМИЧЕСКАЯ МОБИЛЬНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ:
Диденко Диана. Заменит ли искусственный интеллект экономистов и бухгалтеров?;
Соловьева Александра. Онлайн-образование и цифровые технологии в индийско-российском образовательном сотрудничестве;
Труденко Екатерина. Учёт – язык бизнеса: особенности российской системы учёта.

КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА ВЗАИМОПОНИМАНИЯ:
Dr. Samikshya Madhukullya. Cultural Exchange between Russia and India – Prospects for collaborations and student exchange program;
Мнускина Полина. Роль культурного обмена в формировании позитивного имиджа Индии и России на международной арене;
Кузнецова Кира. Влияние индийской культуры на российское общество и наоборот: тенденции и перспективы;
Бакаева Анна-Мария. История и культура как фундамент союза России и Индии.

Все доклады обеих сторон прозвучали на английском языке, с сопровождением презентаций на русском и английском языках. Тематика и содержание докладов вызвали живой интерес участников, и в зале царила творческая атмосфера в их обсуждении.

Итоги диалога подвели *Виктория Ливенцова* – заведующий кафедрой иностранных языков и *Екатерина Афендикова* – заместитель декана финансово-экономического факультета Донецкого филиала РАНХиГС. Они поблагодарили всех участников за содержательный диалог и вклад в развитие международного молодежного сотрудничества.

Мероприятие завершилось посещением выставки «Моя Россия», где участники смогли погрузиться в культурное наследие и современные достижения нашей страны. Международный диалог ещё раз подчеркнул значимость молодёжного научно-образовательного взаимодействия для укрепления дружественных связей и плодотворного сотрудничества между народами России и Индии.

Сборник материалов Молодёжного научного диалога, с присвоением ему ISBN, будет доступен на сайте Донецкого филиала РАНХиГС (https://donampa.ru/nauka/materialy-konferentsij).



ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. **Недопустимый контент в авторских материалах.** Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на предоставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» http://manager-sciencejournal либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager-diu@ranepa.ru или 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, экспертное заключение. Приветствуются практическая направленность исследовательских статей, анализ актуальных данных и рекомендации по применению результатов на практике.

Миссия журнала – содействие проведению научных исследований, повышению их качества и результативности, ознакомление научной общественности с передовыми результатами теоретических, поисковых и прикладных исследований в российском и международном научно-информационном пространстве, научных коммуникаций в целом. Важной задачей журнала является поддержка молодых учёных, аспирантов и развитие интереса к научной и исследовательской работе среди молодёжи.

Журнал адресован научному сообществу – учёным, преподавателям, аспирантам, студентам, представителям государственных структур и бизнеса, экспертам и управленцам-практикам.

ISSN 2518-1440

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

Рубрики журнала могут быть расширены в зависимости от содержания публикаций авторов, основных направлений и результатов научных исследований.
Материалы, поступающие в редакцию, проходят обязательное двойное слепое рецензирование.
Языки издания: русский, английский
Периодичность: 4 выпуска в год
Адрес редакции: 283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163а.
Web адрес: http:// manager-sciencejournal
E-mail: manager-diu@ranepa.ru, manager_donampa@list.ru
Тел.: +7(856) 305-45-36