

НОЯБРЬ 2025 | ВЫПУСК №11

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ



EDRJ.RU

ISSN 2542-0208

Экономическая теория  
Экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
Управление инновациями  
Экономика и управление в образовании  
Государственное управление  
Региональная экономика  
Мировая экономика  
Логистика

НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И  
РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 11/2025

[www.edrj.ru](http://www.edrj.ru)

Нижний Новгород 2025



УДК 33  
ББК 65  
Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №11 - 2025 – 146 с.

ISSN 2542-0208

Статьи журнала содержат информацию, где обсуждаются наиболее актуальные проблемы современного экономического развития и результаты фундаментальных исследований в различных областях знаний экономики и управления.

Журнал предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору No 685-10/2015.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте [www.edrj.ru](http://www.edrj.ru)

УДК 33  
ББК 65

Редакционная коллегия:

Главный редактор – **Краснова Наталья Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука» (mail@scipro.ru)

**Балашова Раиса Ивановна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры “Экономика предприятия” Донецкого национального технического университета.

**Глебова Анна Геннадьевна** – доктор экономических наук, профессор экономики и управления предприятием ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», член Новой экономической ассоциации. Эксперт научных направлений – антикризисное управление и банкротство, экономика предприятия и предпринимательства, управление.

**Кожин Владимир Александрович** – заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры организации и экономики строительства Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Эксперт научных направлений – финансы, бюджетирование, экономика предприятия, экономика строительства.

**Мазин Александр Леонидович** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Нижегородского института управления, филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Эксперт научных направлений: экономика труда, экономическая теория.

**Бикеева Марина Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва. Эксперт научных направлений: социальная ответственность бизнеса, эконометрика, статистика.

**Лаврентьева Марина Анатольевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры социальной медицины и организации здравоохранения. ФГБОУ ВО “Нижегородская государственная медицинская академия” Министерства здравоохранения Российской Федерации. Эксперт научных направлений: учет, анализ, аудит, экономическая теория, экономика труда.

**Тиндова Мария Геннадьевна** – кандидат экономических наук; доцент кафедры прикладной математики и информатики (Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФБГОУ ВПО РЭУ им. Плеханова). В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по проблемам экономико-математического моделирования.

**Шагалова Татьяна Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Эксперт научных направлений: бюджетирование, мировая экономика, ценообразование, экономика предприятия, инновационный менеджмент.

Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет, ответственность за достоверность информации несут авторы статей

© НОО Профессиональная наука, 2015-2025

## Оглавление

|  |            |
|--|------------|
| <b>БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ .....</b>   | <b>7</b>   |
| Попова Ю.А. Особенности организации и функционирования службы внутреннего аудита на современных предприятиях.....  | 7          |
| <b>МАРКЕТИНГ .....</b>   | <b>19</b>  |
| Куликова Е.С., Шилкова Е.С. Брендинг города как инструмент формирования имиджа.....  | 19         |
| <b>МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>  | <b>28</b>  |
| Беляк О.Ю. Как управлять агентами технологического лидерства? Теоретический базис исследования.....  | 28         |
| Попов Ю.А. Современные методы мотивации персонала и командообразования как факторы повышения эффективности организации .....   | 38         |
| <b>РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА .....</b>  | <b>51</b>  |
| Гриванов Р.И., Дизендорф А.А. Экономические, нормативно-правовые и институциональные основы осуществления приграничного экономического сотрудничества в Дальневосточном федеральном округе.....  | 51         |
| Новикова Н.В., Егорова Н.В. Проблемы управления муниципальной собственностью и пути решения как инструмента регулирования экономического развития муниципального образования (на примере муниципального округа Махнёвское Муниципальное образование Свердловской области)..... | 61         |
| <b>УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ .....</b>  | <b>72</b>  |
| Плешивцев М.А. Инновационные проекты и их влияние на развитие технологических инноваций в телекоммуникационной отрасли России....  | 72         |
| Славкина К.А., Филина О.В. Цифровая экономика и цели устойчивого развития: синергия, вызовы и пути устойчивой трансформации.....   | 81         |
| <b>ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ .....</b>  | <b>89</b>  |
| Прусова В.И., Жидкова М.А., Гусейналиев В.А. Влияние искусственного интеллекта на финансовую индустрию .....   | 89         |
| <b>ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ.....</b>   | <b>94</b>  |
| Высоцкая Е.В., Корсиков А.А. Основные направления развития основного общего образования в Свердловской области до 2035 года .....  | 94         |
| <b>ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....</b>   | <b>101</b> |
| Носырева П.М. Взаимодействие государства и бизнеса в Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности.....   | 101        |



## **ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ ..... 107**

- Борисов А.С. Инструментарий учетно-аналитического сопровождения оценки эффективности агропредприятий .....107
- Вихарева Д.Н., Стенина М.Д., Медведева О.В. Актуальные проблемы инвестирования строительства в железнодорожной отрасли.....114
- Гайдукова В.В. Медиакоммуникации в управлении персоналом: исследование и применение.....119
- Комарова О.М. Эволюция цифровых экосистем и экономики соучастия как факторов экономического развития страны.....122

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ..... 135**

- Кайбичева Е.И. Периферия: от глобального до локального уровня.....135
- Кузнецова И.Ю. Методология и инструментарий проведения стратегического анализа .....140

## БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 657.6.011.4:658

### Попова Ю.А. Особенности организации и функционирования службы внутреннего аудита на современных предприятиях Features of the organization and functioning of the internal audit service in modern enterprises

**Попова Юлия Александровна,**

старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
университет промышленных технологий и дизайна»

Popova Julia Alexandrovna,  
senior lecturer of the Department of Accounting and Audit,  
Saint Petersburg State University  
of Industrial Technologies and Design

**Аннотация.** В данной научной работе раскрывается трансформация внутреннего аудита и его значение в рамках функционирования современных предприятий. Отражены теоретические подходы к сущности данного понятия. Анализируются его ключевые цели, а также методологические подходы, способствующие всесторонней и комплексной оценке эффективности менеджмента. Приводятся основные разновидности внутреннего аудита, ориентированные на решение различных управленческих задач, а также обязательные направления, охватываемые аудиторской деятельностью на практике. Подробно рассматриваются экономические предпосылки создания службы внутреннего аудита на современном предприятии и ключевые задачи, которые перед ней ставятся. Раскрываются последовательные этапы внедрения данной системы и методологические составляющие процесса внутреннего аудита.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, бизнес-процессы, управление рисками, служба внутреннего аудита, риск-ориентированная модель управления, анализ документации, аудиторские процедуры, управленческие решения.

**Abstract.** This scientific paper reveals the transformation of internal audit and its importance in the framework of the functioning of modern enterprises. Theoretical approaches to the essence of this concept are reflected. Its key objectives are analyzed, as well as methodological approaches that contribute to a comprehensive and comprehensive assessment of management effectiveness. The main types of internal audit focused on solving various management tasks are given, as well as mandatory areas covered by auditing activities in practice. The economic prerequisites for the creation of an internal audit service in a modern enterprise and the key tasks set for it are considered in detail. The sequential stages of the implementation of this system and the methodological components of the internal audit process are disclosed.

**Keywords:** internal control, business processes, risk management, internal audit service, risk-based management model, documentation analysis, audit procedures, management decisions.

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Современный этап развития национальной и мировой экономики характеризуется повышением уровня неопределенности, усилением конкурентного давления, ускоренной цифровизацией бизнес-процессов и усложнением регуляторных требований. В этих условиях предприятиям необходимы эффективные механизмы обеспечения устойчивости, прозрачности и управляемости хозяйственной деятельности. Одним из таких инструментов, призванных выполнять данные функции, выступает служба внутреннего аудита, которая способна обеспечить независимую оценку эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

За последние десятилетия роль внутреннего аудита в организационной структуре предприятий существенно изменилась. От выполнения задач сугубо контрольного характера он эволюционировал в стратегический инструмент оценки и совершенствования бизнес-процессов. Иначе говоря, внутренний аудит перестал быть исключительно функцией проверки соблюдения нормативов. Сегодня он ориентирован на выявление потенциальных рисков, оптимизацию процессов, повышение эффективности принимаемых управленческих решений и формирование культуры ответственности. В условиях динамичных изменений внешней среды потребность предприятий в гибких, профессионально выстроенных службах внутреннего аудита возрастает многократно, что обуславливает необходимость комплексного анализа подходов к их организации и функционированию.

Обозначенные факт раскрывают актуальность рассматриваемой тематики, которая усиливается переходом компаний к риск-ориентированным моделям управления, расширением требований со стороны регуляторов и инвесторов, а также потребностью в повышении прозрачности деятельности для заинтересованных сторон. На предприятиях возрастает значимость мониторинга бизнес-процессов, оценки экономической безопасности, своевременного выявления нарушений и минимизации рисков. При этом несовершенство внутренних процедур, недостаточная интеграция аудиторской функции в систему корпоративного управления, а также нехватка квалифицированных кадров нередко становятся причиной снижения эффективности всей системы внутреннего аудита.

В современных условиях цифровая трансформация производственных и управленческих процессов требует переосмысления традиционных подходов к организации службы внутреннего аудита. Внедрение автоматизированных систем контроля, инструментов анализа больших данных, средств цифрового мониторинга и искусственного интеллекта формирует принципиально новые возможности, но одновременно предъявляет повышенные требования к профессиональной компетентности аудиторов, методической базе и структуре аудиторской работы. Кроме



того, эффективная организация службы внутреннего аудита способна формировать конкурентные преимущества предприятия, выступая инструментом не только контроля, но и стратегического развития [1].

Прежде всего, следует отметить, что в научных кругах по-прежнему нет единого мнения относительно сущности данного понятия. Обобщая различные трактовки и определения, внутренний аудит можно определить как комплексную систему независимого контроля, ориентированную на оценку соблюдения установленных нормативов ведения учета, корректности функционирования механизмов внутреннего контроля и соответствия деятельности предприятия интересам собственников [11]. Данная система опирается на внутренние регламенты организации и призвана обеспечивать объективную, беспристрастную проверку различных аспектов хозяйственной деятельности. На основе результатов внутреннего аудита высшее руководство и совет директоров получают всестороннюю информацию о качестве управленческих решений, степени их соответствия стратегическим целям компании, а также уровне соблюдения корпоративных стандартов и принципов ведения бизнеса. В рамках аудиторских процедур также осуществляется анализ достоверности и полноты данных, формирующих консолидированную финансовую отчетность.

Ключевая цель внутреннего аудита заключается в идентификации и оценке рисков, определении возможностей их минимизации, а также в выявлении резервов повышения эффективности и рентабельности бизнес-процессов. По сути, внутренняя аудиторская деятельность представляет собой инструмент обеспечения управленческой поддержки, позволяющий руководству фирмы принимать более обоснованные решения в оперативной и стратегической перспективе.

Консультационная составляющая работы внутренних аудиторов традиционно включает проведение оценки и аналитического обзора результативности, стабильности и надежности бизнес-процессов с последующим представлением выводов и рекомендаций высшему руководству. Такая деятельность формирует основу для принятия корректирующих и стратегических решений, способствуя повышению устойчивости и управляемости предприятия.

В теории и практике внутреннего аудита выделяют несколько методологических подходов, среди которых особое значение имеют последовательный и систематический подходы, обеспечивающие комплексную оценку эффективности менеджмента и направленные на постоянное совершенствование качества управленческих процессов.

Первый представляет собой логику проведения аудиторских процедур, когда проверка строится в строгой, заранее определенной последовательности этапов. Каждый последующий шаг опирается на результаты предыдущего, что обеспечивает целостность анализа и минимизирует вероятность пропуска значимых факторов риска.

Он широко применяется на предприятиях со сложной структурой управления, где важно обеспечить контроль над соблюдением процедур и последовательное выявление отклонений.

В свою очередь, второй ориентирован на проведение аудиторских проверок в рамках постоянного, непрерывного мониторинга. Он предполагает регулярность, повторяемость и комплексность анализа, что позволяет выявлять риски на ранних стадиях и обеспечивать динамическую оценку эффективности управления. Такой подход особенно востребован на современных предприятиях, где внутренний аудит интегрирован в корпоративную систему риск-менеджмента и выступает одним из элементов стратегического управления [6].

В рамках систематизации форм и направлений внутреннего аудита целесообразно выделить несколько его ключевых разновидностей, каждая из которых ориентирована на решение специфических задач управления:

- Аудит финансовой отчетности – представляет собой комплексную проверку бухгалтерских и финансовых документов с целью установления их полноты, достоверности и соответствия установленным стандартам учета. В зависимости от целей и потребностей организации такая проверка может проводиться как в обязательном порядке, так и по инициативе руководства.

- Аудит на соответствие требованиям – основная задача заключается в определении того, насколько деятельность предприятия соответствует действующему законодательству, внутренним регламентам, нормативным актам и иным установленным правилам. Такой аудит формирует основу для правовой дисциплины внутри компании и минимизирует риск санкций со стороны контролирующих органов.

- Аудит финансово-хозяйственной деятельности включает всесторонний анализ экономических процессов, их эффективности и соответствия стратегическим целям организации. Он позволяет оценить рациональность использования ресурсов, эффективность управленческих решений и степень достижения запланированных результатов.

- Ценовой аудит – ориентирован на изучение обоснованности формирования цен на товары, работы или услуги. Его проведение позволяет установить, насколько корректно предприятие применяет ценовые механизмы, а также выявить возможные отклонения, влияющие на финансовые результаты и конкурентоспособность [2].

Следует подчеркнуть, что масштаб и структура службы внутреннего аудита значительно варьируются в зависимости от размера предприятия, особенностей его организационной модели и требований управленческой команды. На практике внутренняя аудиторская деятельность, как правило, охватывает следующие обязательные направления:

- анализ финансовой информации, включающий обзорные проверки источников данных, изучение методов их измерения, классификации и представления в отчетности, а также тестирование отдельных операций, процедур и бухгалтерских счетов;
- оценка эффективности проведенных хозяйственных операций, охватывающая как финансовые, так и нефинансовые аспекты функционирования предприятия;
- обязательные обзорные проверки соблюдения законодательства и исполнения внутренних управленческих регламентов;
- регулярный мониторинг работоспособности всей системы внутреннего контроля.

Важно отметить, что в практике внутреннего аудита используются как универсальные методики, применимые практически к любой организации, так и специфические методические приемы. К числу универсальных относятся подготовка рабочих документов, организация выборочных обследований и тестирований, формирование доказательной базы и документирование результатов. В то же время выбор конкретных методов и технологий проведения аудита зависит от отраслевой специфики, структуры предприятия и характера аудируемых процессов, что формирует индивидуальную методологическую архитектуру всего внутреннего контроля.

В настоящее время выделяют следующие подходы к внутреннему аудиту, имеющие определенные достоинства и недостатки (см. Таблица 1).

Таблица 1

Подходы к внутреннему аудиту [3]

| Подход                      | Достоинства   | Недостатки   |
|-----------------------------|---|--|
| Риск-ориентированный подход | Комплексный подход к внутреннему аудиту, направлен на выявление более приоритетной тематики работы соответствующей службы. Сочетает в себе как элементы аудита, так и системный анализ бизнес-процессов | Необходимо применять методики идентификации и оценки рисков.   |
| Операционный подход         | Предполагает эффективный анализ структуры и содержания бизнес-процессов   | Не в силах охватить полностью деятельность организации, необходим глубокий анализ, а также понимание операционной деятельности |
| Бухгалтерский подход        | Включает аудит финансовой отчетности  | Не предусматривает анализ бизнес-процессов, а также эффективности контрольных процедур   |
| Комплаенс-подход            | Включает проверку полноты и правильности соблюдения внутренних и внешних правил   | Из-за большого числа внутренних и внешних правил требуется больше ресурсов   |
| Ревизионный подход          | Осуществляет поиск фактов мошенничества, обеспечивает сохранность активов компании  | Не предусматривает системный анализ  |



Анализируя данные таблицы 1 можно сделать вывод, что риск-ориентированный внутренний аудит включает в себя достоинства других подходов. Он определяет тесное взаимодействие внутреннего контроля и процессов управленческого воздействия, что обеспечивает более глубокое и комплексное понимание текущего состояния организации. Для поддержания такого процесса применяется широкий спектр инструментов управления рисками, которые функционируют в тесной взаимосвязи с механизмами внутреннего контроля и выступают обязательным элементом их практической реализации.

Развивая данное направление и взаимосвязь рассматриваемого понятия и всей системы внутреннего контроля, возможно отметить, что в современных условиях функционирования предприятий внутренний аудит характеризуется как действенный и многоаспектный управленческий инструмент, создаваемый по инициативе руководства организации. Его назначение заключается в обеспечении результативности функционирования всей системы внутреннего контроля, а также в повышении обоснованности и качества управленческих решений, принимаемых на разных уровнях управления. Сегодня внутренний аудит функционирует параллельно с механизмами контроля, но при этом обладает самостоятельным статусом. По сути, он представляет собой структурный элемент системы внутреннего контроля, который, оставаясь частью целого, одновременно обеспечивает объективную оценку эффективности всей системы. В таком понимании внутренний аудит выполняет функцию обратной связи, повышая устойчивость управленческих процессов и позволяя гибко реагировать на внутренние и внешние изменения.

Исходя из этого, можно утверждать, что он формируется на базе методов и инструментов внутреннего контроля, однако выступает самостоятельной организационной единицей. В условиях перехода к более современным моделям корпоративного управления внутренний аудит все чаще оформляется как специализированная служба, действующая в крупных предприятиях. Принципиально важно, чтобы она подчинялась не исполнительным органам управления, а непосредственно высшему руководству или собственникам компании. Это обеспечивает ее независимость, расширяет консультативные функции и усиливает стратегическую направленность работы.

Следует подчеркнуть, что в условиях ограниченности ресурсов, а также при отсутствии понимания у высшего руководства организации актуальности вопроса внутреннего контроля, отдельные функции внутреннего аудита нередко распределены между разными структурными подразделениями и службами. В результате система контроля оказывается фрагментированной и функционально ограниченной, поскольку каждое подразделение оценивает исключительно собственный участок деятельности

[5]. Такая раздробленность существенно повышает совокупный уровень корпоративных рисков, негативно отражается на взаимодействии с контрагентами и может приводить к материальным потерям, возникающим вследствие пропущенных нарушений в финансово-хозяйственных процессах.

К ключевым факторам недостаточной эффективности внутреннего контроля и аудита, как правило, относятся отсутствие четкой регламентации деятельности подразделений и органов управления, неопределенность служебных обязанностей и ответственности должностных лиц, а также нерациональное распределение функций между сотрудниками. Эти проблемы формируют системные слабости контроля, снижая его качество и препятствуя своевременному выявлению потенциальных рисков и отклонений в работе организации.

Исходя из этого, особую актуальность приобретает вопрос организации отдельной специализированной службы внутреннего аудита на предприятии.

Экономические предпосылки создания службы внутреннего аудита на современном предприятии достаточно многообразны и отражают стремление руководства обеспечить устойчивость и управляемость организации в условиях возрастающей сложности бизнес-среды. Ключевыми среди них являются:

- повышение результативности и эффективности управленческих решений за счет постоянного получения объективной информации о состоянии бизнес-процессов;
- высокая скорость проведения проверок и возможность оперативного реагирования на выявленные проблемы;
- ужесточение законодательных норм и необходимость обеспечения их соблюдения;
- усложнение конкурентной среды;
- сравнительно низкие затраты на содержание собственной службы внутреннего аудита по сравнению с регулярным привлечением внешних специалистов;
- расширение масштабов деятельности предприятия, увеличение номенклатуры продукции, усложнение хозяйственных операций, а также выход на новые рынки, требующие более высокого уровня контроля;
- осведомленность внутренних аудиторов о специфике хозяйственной деятельности, организационной структуре и финансовых процессах компании;
- потенциал службы внутреннего аудита как кадрового резерва, поскольку работа в данном подразделении позволяет сотрудникам комплексно ознакомиться с деятельностью организации и развить управленческие компетенции;
- повышенная заинтересованность внутренних аудиторов в укреплении устойчивости и эффективности предприятия, так как результаты их деятельности напрямую связаны с качеством корпоративного управления [9].

В рамках функционирования службы внутреннего аудита перед ней формируются довольно широкий перечень ключевых задач:

- систематический контроль финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выявление факторов, влияющих на устойчивость деятельности;
- проверка правильности формирования выручки и финансовых результатов;
- обеспечение своевременности, точности и полноты отражения операций в бухгалтерском учете;
- контроль сохранности имущества и ресурсов;
- мониторинг расчетно-платежной дисциплины и оценка корректности проводимых платежей;
- контроль соблюдения внутренней политики и нормативных документов;
- оценка экономической безопасности предприятия;
- оценка качества функционирования системы внутреннего контроля и бухгалтерского учета;
- взаимодействие с внешними аудиторами и государственными контролирующими органами при необходимости;
- участие в подготовке финансовой и бухгалтерской отчетности, налоговых расчетов и аналитических материалов;
- контроль исполнения мероприятий по устранению выявленных нарушений и отклонений;
- оценка достоверности информации, используемой руководством для принятия решений;
- проведение служебных расследований при возникновении критических ситуаций и др. [10].

Несмотря на то, что перечень этих задач может корректироваться в зависимости от потребностей предприятия и изменения внешних условий, их совокупность демонстрирует широкие функциональные возможности внутреннего аудита.

Существует достаточно много подходов в вопросе организационной структуры службы внутреннего аудита. На крупных предприятиях, имеющих разветвленную управленческую и организационную структуру с наличием филиалов, представительств, дочерних или зависимых обществ, подобные отделы практически всегда являются самостоятельными подразделениями.

В целом подобная служба может быть организована в виде простой организационной структуры с четкими линиями подчиненности и отчетностью перед вышестоящими руководителями, определением роли и ответственности каждого отдела, уровнем контроля деятельности сотрудников и периодической оценкой результатов их работы.



Обязательным условием эффективного функционирования службы внутреннего аудита выступает ее институциональная и организационная независимость как от исполнительных органов управления, так и от сотрудников, чья деятельность подлежит проверке [8]. Подобная автономия обеспечивает объективность выводов и недопустимость воздействия со стороны проверяемых лиц, что является ключевым принципом аудита. Правовой и методологической основой деятельности подразделения служит внутренний регламент или положение, утверждаемое высшим руководством организации. Именно этому уровню управления и представляются результаты проведенных проверок, что полностью исключает возможность вмешательства, например, финансового директора в ход аудиторских процедур или их прекращение.

Внедрение системы внутреннего аудита включает последовательную реализацию нескольких этапов.

На первом этапе происходит формирование концепции и определение задач службы внутреннего аудита. Ставится задача – сформулировать перечень проблемных направлений, для контроля которых создается аудиторское подразделение, уточнить его цели в соответствии с принятой учетной политикой и стратегией организации. Определяются ключевые функции, необходимые для достижения поставленных задач, и состав будущего подразделения.

На следующем этапе производится формирование организационно-правовой базы и распределение ответственности. Должна быть разработана схема взаимодействия службы внутреннего аудита с иными структурными подразделениями компании, определены обязанности, права и ответственность каждого участника процесса. Все решения подлежат документальному закреплению в должностных инструкциях и корпоративных регламентах. На данном этапе окончательно формируется кадровый состав отдела и создается внутреннее положение о службе внутреннего аудита.

Наконец, на третьем этапе происходит интеграция службы внутреннего аудита в систему управления предприятием. Устанавливается регулируемое взаимодействие с функциональными подразделениями организации, а также закрепление каналов обмена информацией [4].

На примере типовых подразделений, которые существуют фактически в любом современном предприятии отразим особенности взаимодействия службы внутреннего аудита с ними:

Руководство организации – аудиторы получают для исполнения приказы, распоряжения, указания и планы, а по итогам работы предоставляют отчеты, заключения, аналитические обзоры и рекомендации.

Бухгалтерия – подразделение внутреннего аудита осуществляет проверку бухгалтерских документов, корректности учета, полноты отчетности, расчетов с бюджетами и контрагентами. Аудиторы передают результаты инвентаризаций, сверок, информируют об изменениях в законодательстве и стандартах учета.

Коммерческие подразделения – аудиторы контролируют состояние материально-технического обеспечения, материалов, отчеты о расходовании материалов на производство, отпуск материалов на сторону, акты приемки и списания товарно-материальных ценностей и т.п., консультируют по вопросам документооборота и инвентаризации.

Административно-кадровая служба – аудиторы анализируют сведения о штатном расписании, кадровых документах, системе оплаты труда, формируют мнение об эффективности использования рабочего времени и дают рекомендации по совершенствованию кадровых процессов.

Отдел продаж – аудиторы оценивают корректность договорной документации, анализируют выполнение обязательств и выявляют риски в коммерческой деятельности.

Маркетинговое подразделение – под контролем аудиторов находится движение рекламных материалов, обоснованность расходов на продвижение, заключенные договоры на маркетинговые услуги и выставочную деятельность.

ИТ-подразделение – аудиторы контролируют процессы закупки, списания и учета ИТ-активов, а также договоры на обслуживание информационных систем.

Взаимодействие службы внутреннего аудита с перечисленными и иными подразделениями обеспечивает своевременное получение релевантной информации, формирует основу для объективного анализа и позволяет руководству оперативно использовать полученные данные при принятии управленческих решений.

В свою очередь, сам процесс внутреннего аудита в организации условно можно разделить на три взаимосвязанных этапа, каждый из которых обладает своей спецификой и функциональной нагрузкой.

1. Планирование аудита. На данном этапе разрабатывается план внутреннего аудита, который определяет объекты проверки, ключевые цели и задачи аудиторской деятельности. Он подлежит обязательному согласованию и утверждению руководством организации, что обеспечивает легитимность и формальную основу для проведения контрольных процедур. Эффективное планирование невозможно без налаженной системы документооборота, соответствующей внутренним регламентам и законодательным требованиям, что обеспечивает юридическую силу проверяемых документов.

На этом этапе также осуществляется анализ имеющейся документации организации для сбора и фиксации аудиторских доказательств. Ключевым инструментом являются запросы к подразделениям организации, включая бухгалтерию, которые могут быть оформлены как письменно, так и устно. Полученные ответы позволяют аудитору выявить новые сведения, подтвердить имеющуюся информацию или зафиксировать расхождения, требующие дальнейшего анализа.

2. Проведение аудита. На следующем этапе аудитор осуществляет непосредственную проверку полученных документов на соответствие внутренним регламентам и действующему законодательству. Особое внимание уделяется корректности оформления документов и обоснованности подписей ответственных лиц. Документы, вызывающие сомнение или требующие углубленного анализа, подвергаются детальной проверке, а их копии включаются в рабочие материалы аудитора. Документация, прошедшая проверку, фиксируется с указанием выявленных нарушений или вопросов, требующих дополнительного рассмотрения. Основная цель данного этапа - обеспечить систематизацию и верификацию информации, необходимой для оценки эффективности процессов и контроля за соблюдением установленных правил.

3. Формирование отчета о проведении аудита. Заключительный этап, который предполагает подготовку отчета, систематизирующего результаты проверки и оценивающего влияние выявленных нарушений на бухгалтерский, финансовый и налоговый учет организации. В отчете могут содержаться пояснения к документам, результаты проведенного анализа и экспертизы, расчеты и обоснования выявленных нарушений. Кроме того, отчет включает прогнозы возможных социально-экономических и управленческих последствий, что позволяет руководству принимать взвешенные решения [7].

Подводя итог, следует отметить, что на сегодняшний день служба внутреннего аудита является стратегическим элементом корпоративного управления, обеспечивающим систематический контроль и анализ деятельности предприятия. Последовательное выполнение этапов планирования, создания и внедрения данной структуры позволяет сформировать необходимую базу для оценки эффективности бизнес-процессов, укрепления внутреннего контроля и повышения экономической безопасности компании.

#### Библиографический список

1. Ахмеджанов, А. А. Актуальные направления использования внешнего и внутреннего аудита в практике обеспечения экономической безопасности компании / А. А. Ахмеджанов // Теория и практика современной науки. – 2022. – № 12(90). – С. 102-106.

2. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов / С. Ю. Ракутько, Е. Ю. Селезнева, О. Г. Житлухина, Е. В. Белик, Е. И. Бережнова, Е. В. Ломоносова, Н. В. Белик. – Владивосток : Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021. – 157 с.
3. Ганыбаева, У. Г. Внутренний аудит в системе современного управления: сущность, роль и перспективы / У. Г. Ганыбаева, Б. Ш. Жанузаков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 10(128). – С. 77-81.
4. Зеленин, А. С. Внутренний аудит: организация, теория и методология / А. С. Зеленин // Инновационная наука. – 2022. – № 1–2. – С. 27-31.
5. Крышкин, О. В. Настольная книга по внутреннему аудиту: риски и бизнес-процессы : монография / О. В. Крышкин. – Москва : Альпина Пабlishер, 2013. – 477 с.
6. Маккаева, Р. С. Роль и значение внутреннего аудита в системе управления организацией / Р. С. Маккаева, П. А. Ибрагимова, Ф. Н. Агавердиев // Индустриальная экономика. – 2022. – № 3. – С. 157-164.
7. Мирзоева, Д. Х. Организация и методика внутреннего аудита экономических субъектов / Д. Х. Мирзоева, Д. А. Юнусова // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2021. – № 4. – С. 46-54.
8. Орлова, Д. Ю. Результаты аудиторской проверки – как основа для принятия управленческих решений / Д. Ю. Орлова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 10-4. – С. 177-180.
9. Партин, Г. А. Аудит и контроль: современные тенденции развития / Г. А. Партин. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 290 с.
10. Попов, В. П. Внутренний аудит как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов / В. П. Попов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 380-385.
11. Турищева, Т. Б. Внутренний контроль и аудит. Теория и практика применения в финансово-хозяйственной деятельности организации : монография / Т. Б. Турищева. – Москва : ИТКОР, 2012. – 134 с.

## МАРКЕТИНГ

УДК 332.135

### Куликова Е.С., Шилкова Е.С. Брендинг города как инструмент формирования имиджа

City branding as a tool for image formation

**Куликова Елена Сергеевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Шилкова Евгения Сергеевна,**

старший преподаватель кафедры управления в социальных и экономических системах, Уральский государственный университет путей сообщения, г. Екатеринбург, Россия

Kulikova Elena Sergeevna,

Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

Shilkova Evgeniya Sergeevna,

Senior Lecturer, Department of Management in Social and Economic Systems, Ural State Transport University, Yekaterinburg, Russia

**Аннотация.** В условиях нарастающей конкуренции между городами за ресурсы, инвестиции, туристические потоки и человеческий капитал возрастает значимость управления городским имиджем. В статье рассматривается брендинг города как стратегический инструмент формирования устойчивого и дифференцированного образа территории в сознании внутренних и внешних целевых аудиторий. Уточняется понятийный аппарат, разграничиваются категории «имидж города», «репутация» и «бренд города». Показано, что городской брендинг объединяет маркетинговые, коммуникативные и пространственно-планировочные решения, задавая рамки для позиционирования территории. На основе библиографического анализа российских исследований выделяются ключевые подходы к пониманию сущности и структуры городского бренда, роль идентичности и участия горожан, а также специфика территориального брендинга в контексте туристской и инвестиционной привлекательности. В основной части предложена модель рассмотрения брендинга города как системы взаимосвязанных элементов: ценностно-смыслового ядра, визуально-символического ряда, событийной составляющей и коммуникационных каналов. Приведена аналитическая таблица, демонстрирующая связь между компонентами бренда и ожидаемыми эффектами для имиджа города. Сделаны выводы о необходимости комплексного и долгосрочного подхода к развитию городского бренда, интеграции мнения жителей и согласования брендинговых решений с документами стратегического планирования и программами развития городской среды.

**Ключевые слова:** брендинг города, имидж города, городской бренд, территориальный маркетинг, идентичность, городская среда, привлекательность

**Abstract.** In the context of growing competition between cities for resources, investments, tourist flows, and human capital, the importance of managing the urban image is steadily increasing. The article examines city branding as a strategic tool for shaping a sustainable and differentiated image of a territory in the perception of internal and external target audiences. The conceptual framework is specified, and the categories "city image," "reputation," and "city brand" are differentiated. It is shown that city branding integrates marketing, communication, and spatial planning solutions, setting the framework for territorial positioning. Based on a bibliographic analysis of Russian studies, the paper identifies key approaches to understanding the essence and structure of a city brand, the role of identity and citizen participation, as well as the specifics of territorial branding in the context of tourist and investment attractiveness. In the main part, a model is proposed that considers city branding as a system of interrelated elements: value-based core, visual and symbolic components, event

*dimension, and communication channels. An analytical table is presented to demonstrate the relationship between brand components and expected effects on the city's image. The conclusions emphasize the need for a comprehensive, long-term approach to brand development, the integration of residents' opinions, and the alignment of branding solutions with strategic planning documents and urban environment development programs.*

**Keywords:** *city branding, city image, city brand, place marketing, identity, urban environment, attractiveness*

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

## Введение

Конкуренция между городами в XXI веке разворачивается не только в сфере экономики и инфраструктуры, но и в символическом пространстве. Города стараются выделиться среди сопоставимых территорий, предложить уникальное сочетание возможностей для проживания, работы, отдыха и творчества. В этих условиях имидж города превращается в самостоятельный ресурс развития, а управление имиджем становится частью стратегического планирования. В отличие от стихийно складывающихся представлений, системный подход к имиджу предполагает осмысленное конструирование образа территории, опирающееся на её идентичность, ценности и стратегические приоритеты.

Брендинг города рассматривается как комплекс управленческих, коммуникативных и пространственных решений, направленных на формирование и поддержание устойчивого, узнаваемого и эмоционально окрашенного образа. В отличие от традиционной рекламы, брендинг не ограничивается разовыми кампаниями: он связан с долгосрочной траекторией развития и требует согласования между маркетинговыми сообщениями и реальными изменениями городской среды. Сильный городской бренд способствует росту туристского потока, повышению инвестиционной привлекательности, формированию лояльности жителей и снижению миграционного оттока.

При этом формирование бренда города возможно только при учёте многообразия целевых аудиторий. Для жителей важны качество городской среды, доступность услуг, участие в управлении и ощущение гордости за город. Для инвесторов и бизнеса ключевое значение имеют предсказуемость институциональной среды, инфраструктура и кадровый потенциал. Для туристов на первый план выходят эмоциональная насыщенность впечатлений, культурные и природные ресурсы, удобство перемещения и сервис. Брендинг города должен интегрировать эти разнонаправленные ожидания, формируя целостный образ, способный резонировать с каждой группой.



Ещё один важный аспект связан с тем, что современный городской имидж формируется в условиях медиатизации и цифровизации. Социальные сети, пользовательский контент, рейтинги и платформы отзывов становятся неотъемлемой частью коммуникационного поля города. Официальный имидж, транслируемый администрацией и институтами развития, неизбежно пересекается с «повседневным» брендингом, создаваемым самими горожанами и гостями через фотографии, комментарии и истории. При несоответствии этих потоков информации возникает риск репутационных потерь, а при согласовании – дополнительный синергетический эффект.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления брендинга города как инструмента формирования имиджа, а также практической потребностью муниципалитетов в инструментарии, позволяющем структурировать работу с городским брендом. Цель статьи заключается в раскрытии функциональной роли городского брендинга в конструировании имиджа города и в предложении структурированной модели элементов бренда, связанных с различными аспектами восприятия территории. Для достижения цели используются методы библиографического анализа, теоретического обобщения и сравнительного рассмотрения подходов к брендингу, а также авторская интерпретация основных компонентов городской бренд-платформы.

Исследования городского брендинга в российской научной традиции демонстрируют постепенный переход от описательных работ к более сложным моделям, учитывающим идентичность, участие жителей и пространственные особенности. И. В. Грошев и А. А. Краснослободцев подчёркивают, что формирование бренда города требует учёта уникальных характеристик территории и разработки чёткой системы ассоциаций, позволяющих отличить город от конкурентов [5]. В. М. Рузанова и Д. И. Галиева рассматривают имидж города как результат целенаправленных коммуникаций и совокупности символических элементов, транслируемых через различные каналы [12]. В. Б. Анджелич интерпретирует бренд города как средство персонализации городской среды, позволяющее выстраивать эмоциональные связи между пространством и жителями, усиливать чувство принадлежности и формировать новые сценарии использования городской территории [3]. В. А. Чебыкин акцентирует внимание на том, что имидж города выступает важнейшей основой для разработки долгосрочных программ его продвижения, поскольку фиксирует ключевые ценности и конкурентные преимущества территории [14]. А. А. Ан на материале города Сызрань демонстрирует, как авторская концепция территориального брендинга может опираться на локальные культурные коды, историю и символические ресурсы, формируя целостный образ, адресованный различным целевым аудиториям [2]. А. И. Петина рассматривает практики формирования имиджа современных городов и отмечает возрастающее

значение визуальной коммуникации, цифровых каналов и событийных форм продвижения [11].

К. И. Мудрак предлагает рассматривать бренд города как часть более широкого комплекса регионального брендинга, в котором город выступает узловым элементом, конденсирующим идентичность региона и транслирующим её во внешнее пространство [8]. А. Ш. Айнуллоев, анализируя брендинг образовательной организации, подчёркивает универсальность ряда брендинговых принципов и демонстрирует, как подходы к формированию имиджа могут быть адаптированы к пространству города [1]. В. А. Немирова и С. А. Тронин выделяют имидж города как основу его продвижения, связывая его с устойчивостью коммуникационного образа и согласованностью сообщений о территории в разных медиа [9]. В другой работе авторы подчёркивают социальный аспект формирования бренда территорий, обращая внимание на роль общественных ожиданий, ценностей и коллективных представлений в конструировании бренда [10].

Ю. В. Горгорова концентрируется на формировании городской среды и бренда города на основе мнения горожан, демонстрируя значимость включения жителей в процессы проектирования и оценки городских изменений [4]. В. В. Куликова и В. А. Животов систематизируют факторы идентичности, важные для формирования брендинга города, включая историко-культурное наследие, архитектурные доминанты, природные особенности и социальную структуру [7]. Н. Н. Калькова рассматривает брендинг и идентичность городского пространства через призму гербовых символов, показывая, что официальные знаки и эмблемы продолжают играть важную роль в визуальной репрезентации территорий и в их отличимости в информационном пространстве [6]. Я. А. Соколов разрабатывает теоретико-методические основы создания бренда города, выделяя этапы формирования бренд-платформы, от аналитики и позиционирования до визуализации и внедрения в практику управления [13].

Л. Р. Чубич анализирует создание городского бренда как метод одновременно туристической и инвестиционной привлекательности, подчёркивая необходимость согласования туристских образов с задачами экономического развития и стратегическими приоритетами города [15]. В совокупности рассмотренные работы формируют методологический фундамент для анализа брендинга города как инструмента формирования имиджа и демонстрируют разнообразие подходов к структуре и содержанию городского бренда.

### **Результаты исследования**

Брендинг города целесообразно трактовать как многоуровневую систему, объединяющую ценностно-смысловое ядро, визуальные и пространственные решения, событийные форматы и коммуникационные практики. На базовом уровне формируется

представление о том, «каким город хочет быть» и «каким он видится ключевым аудиториям». Это задаёт рамки для позиционирования и определяет ключевые сообщения, транслируемые во внешнюю среду.

Следующий уровень связан с материализацией бренда в городской среде. Это архитектура, общественные пространства, навигация, дизайн-код, транспортная инфраструктура, культурные и деловые события. Важно, чтобы физическое пространство не противоречило декларируемому образу, иначе возникает диссонанс между ожиданиями и реальностью. Наконец, коммуникационный уровень включает цифровые платформы, медиа, продвижение в социальных сетях, работу с лидерами мнений и пользовательским контентом.

Имидж города формируется на пересечении этих уровней: жители и гости интерпретируют увиденное и переживаемое, соотносят его с собственными ценностями и опытом, формируют эмоциональную оценку и готовы – или не готовы – рекомендовать город другим. Брендинг в таком понимании выступает инструментом управления точками контакта города с аудиториями и конструирования единого нарратива, объединяющего разрозненные впечатления.

Для практического использования городского брендинга как инструмента формирования имиджа необходимо перейти от общих рассуждений к операционализированным элементам, поддающимся анализу и управлению (таблица 1). Администрации городов, институты развития, туристские организации и бизнес нередко сталкиваются с тем, что бренд города воспринимается как совокупность логотипа и слогана, тогда как реальная работа с имиджем требует более детальной структуры. Без такого структурирования трудно выстроить систему показателей, распределить ответственность между участниками и выстроить последовательность шагов по укреплению бренда.

С точки зрения формирования имиджа важно выделить, какие компоненты бренда непосредственно влияют на восприятие города различными аудиториями и через какие механизмы они действуют. Ценностно-смысловые элементы определяют, какие качества и ассоциации связываются с городом: инновационность, гостеприимство, экологичность, культурная насыщенность, комфорт для жизни. Визуально-символический ряд – от герба и флага до дизайн-кода общественных пространств – обеспечивает узнаваемость и позволяет идентифицировать территорию в потоках информации.

Таблица 1

### Ключевые элементы бренда города и их влияние на имидж

| Компонент бренда города            | Содержание компонента  | Ожидаемый эффект для имиджа города   |
|------------------------------------|--|--|
| Ценностно-смысловое ядро           | Уникальное позиционирование, миссия, ключевые ценности и обещания города             | Формирование устойчивых ассоциаций и целостного образа                                 |
| Визуально-символический ряд        | Герб, флаг, логотип, шрифты, цветовые схемы, городской дизайн-код                    | Повышение узнаваемости и отличимости в информационном пространстве                     |
| Пространственная реализация бренда | Общественные пространства, навигация, архитектурные доминанты, транспортная среда    | Снижение диссонанса между декларируемым образом и повседневным опытом жителей и гостей |
| Событийная составляющая            | Фестивали, форумы, спортивные и культурные мероприятия, городские праздники          | Усиление эмоциональной привлекательности и поводов для посещения                       |
| Коммуникационные каналы            | Официальные сайты, социальные сети, медиапроекты, работа с лидерами мнений           | Расширение охвата и управляемость нарратива о городе                                   |
| Участие горожан                    | Механизмы вовлечения в принятие решений, совместное проектирование городских решений | Рост доверия и локальной лояльности, укрепление идентичности                           |
| Репутационные практики управления  | Работа с отзывами, рейтингами, кризисными ситуациями и репутационными рисками        | Поддержание устойчивого положительного образа и снижение репутационных потерь          |

Структурирование элементов бренда города в таблице позволяет сделать несколько существенных выводов о логике формирования имиджа. Во-первых, видно, что ни один из выделенных компонентов не является самодостаточным: ценностно-смысловое ядро без пространственной реализации и коммуникационной поддержки остаётся декларацией, тогда как визуальные символы без чётко сформулированных ценностей превращаются в набор разрозненных знаков. Это означает, что городской брендинг должен опираться на согласованность решений, когда каждый элемент усиливает другие и встроен в общую стратегию.

Во-вторых, сочетание «жёстких» и «мягких» компонентов демонстрирует, что бренд города формируется как в материальной, так и в символической плоскости. Общественные пространства, навигация и архитектурные доминанты задают физический опыт, с которым сталкиваются жители и гости. События и коммуникации направляют внимание к определённым аспектам этого опыта, выделяя ключевые смыслы и создавая эмоциональные акценты. При этом участие горожан и репутационные практики обеспечивают обратную связь и корректировку брендинговых решений, позволяя учитывать ожидания и реакцию целевых аудиторий.

В-третьих, таблица подчёркивает значимость временного измерения брендинга города. Событийная составляющая и коммуникационные каналы работают с

краткосрочными всплесками внимания, создавая поводы для обсуждения и интереса. Репутационные практики и участие горожан формируют долгосрочное доверие и устойчивую лояльность. Если город ограничивается только краткосрочными акциями, имидж оказывается нестабилен и подвержен быстрым колебаниям. Встраивание брендинга в систему стратегического планирования и городского управления позволяет нивелировать этот риск.

В-четвёртых, особое значение приобретает компонент участия горожан. Он связывает бренд города с локальной идентичностью и предотвращает ситуацию, когда бренд-платформа создаётся исключительно «сверху», без учёта повседневных практик и ценностей населения. Вовлечение жителей в обсуждение позиционирования города, разработку символики, дизайн-кода и событийной повестки позволяет не только повысить качество решений, но и укрепить ощущение сопричастности. Это, в свою очередь, способствует превращению жителей в «амбассадоров» бренда, готовых транслировать положительный образ города в своих социальных сетях и личных контактах.

Репутационные практики управления, выделенные в таблице, демонстрируют, что современный брендинг города невозможен без системной работы с отзывами и рейтингами. Как только город выходит в цифровое пространство, любое событие, решение или конфликт мгновенно отражаются в информационном поле. Наличие процедур мониторинга, анализа и быстрой реакции на репутационные риски становится необходимым условием поддержания позитивного имиджа. В этом контексте бренд города выступает не статичным набором атрибутов, а динамической системой, требующей постоянного внимания и обновления.

### **Заключение**

Рассмотрение брендинга города как инструмента формирования имиджа позволяет по-новому осмыслить задачи муниципального управления и стратегического планирования. Бренд перестаёт быть исключительно маркетинговой категорией, связанной с продвижением, и превращается в рамку, в которой переосмысливаются приоритеты развития, коммуникационные практики и принципы организации городской среды. Сильный городской бренд объединяет нарративы, ранее существовавшие обособленно: экономические, культурные, социальные и пространственные.

Проведённый библиографический анализ показал, что отечественные исследования акцентируют значимость идентичности, участия жителей и символического измерения городской среды. Вместе с тем в практической плоскости нередко доминирует узкое понимание брендинга как разработки логотипа и рекламного слогана. Предложенная в статье структуризация элементов бренда города демонстрирует необходимость отхода от такой редукции и перехода к комплексному

подходу, в котором ценностно-смысловое ядро, визуально-символический ряд, пространственная реализация, событийная повестка, коммуникации, участие горожан и репутационные практики рассматриваются как взаимосвязанные элементы единой системы.

Особо важным представляется включение брендинга в контур стратегических документов: концепций развития, генеральных планов, программ формирования комфортной городской среды, туристских и инвестиционных стратегий. Это обеспечивает институциональную устойчивость брендинговых решений и предотвращает их зависимость от смены политических циклов или отдельных проектов. В долгосрочной перспективе именно согласованность между брендом и фактической траекторией развития города определяет доверие жителей и внешних аудиторий к транслируемому образу.

Таким образом, брендинг города выступает не только инструментом визуальной дифференциации, но и механизмом интеграции интересов различных акторов, координации усилий по улучшению городской среды и усилению её привлекательности. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик оценки эффективности городского брендинга, сопоставлением практик разных городов, а также анализом влияния цифровых платформ и пользовательского контента на устойчивость и трансформацию имиджа города.

#### Библиографический список

1. Айнуллоев, А. Ш. Брендирование как способ формирования имиджа образовательной организации / А. Ш. Айнуллоев // Научные записки академии. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 24-27. – DOI 10.36683/nz50.24-27. – EDN ITKAVJ.
2. Ан, А. А. Территориальный брендинг города Сызрань: разработка авторской концепции / А. А. Ан // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 2(90). – С. 198-202. – EDN TXJHAZ.
3. Анджелич, В. Б. Бренд города как средство персонализации городской среды / В. Б. Анджелич // Артэфакт. – 2021. – № 16. – С. 83-90. – EDN RZDXYP.
4. Горгорова, Ю. В. Формирование городской среды и бренда города на основе мнения горожан / Ю. В. Горгорова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2022. – № 2. – С. 76-83. – DOI 10.34031/2071-7318-2021-7-2-76-83. – EDN VYGGRO.
5. Грошев, И. В. Особенности формирования бренда города / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 4. – С. 28-35. – EDN EBHNUW.



6. Калькова, Н. Н. Брендинг и идентичность городского пространства через призму гербовых символов / Н. Н. Калькова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 10-1. – С. 21-28. – DOI 10.17513/vaael.1864. – EDN RQONAJ.
7. Куликова, В. В. Характеристика факторов идентичности для формирования брендинга города / В. В. Куликова, В. А. Животов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-2(87). – С. 101-105. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-5-2-101-105. – EDN LBVASM.
8. Мудрак, К. И. Комплекс регионального брендинга города / К. И. Мудрак // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2023. – № 3. – С. 340-344. – EDN MBYBYF.
9. Немирова, В. А. Имидж города как основа его продвижения / В. А. Немирова, С. А. Тронин // Успехи в химии и химической технологии. – 2021. – Т. 35, № 11(246). – С. 111-113. – EDN YGRLAV.
10. Немирова, В. А. Социальный аспект в формировании бренда территорий / В. А. Немирова, С. А. Тронин // Успехи в химии и химической технологии. – 2021. – Т. 35, № 11(246). – С. 114-117. – EDN XWOCNP.
11. Петина, А. И. Формирование имиджа города на примере современных городов / А. И. Петина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2023. – № 1-1. – С. 221-224. – DOI 10.46554/ScienceXXI-2023.02-1.1-pp.221. – EDN SSTLSR.
12. Рузанова, В. М. Формирование имиджа города / В. М. Рузанова, Д. И. Галиева // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. – 2020. – № 20. – С. 179-186. – EDN RXPKUB.
13. Соколов, Я. А. Теоретико-методические основы создания бренда города / Я. А. Соколов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 1. – С. 156-161. – DOI 10.23672/SAE.2024.78.22.010. – EDN MBKTAU.
14. Чебыкин, В. А. Формирование имиджа города / В. А. Чебыкин // Перспективы науки. – 2021. – № 3(138). – С. 227-233. – EDN ITLCVN.
15. Чубич, Л. Р. Исследование создания городского бренда как метода формирования туристической и инвестиционной привлекательности города / Л. Р. Чубич // Наука в мегаполисе Science in a Megapolis. – 2024. – № 2(58). – EDN TBVOLF.

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 334.02

### Беляк О.Ю. Как управлять агентами технологического лидерства? Теоретический базис исследования

How to manage technological leadership agents? Theoretical framework for research

**Беляк Ольга Юрьевна**

к.э.н., ст.преп. кафедры бизнес-информатики УрГЭУ, г. Екатеринбург  
Belyak Olga Yuryevna

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Business Informatics, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

**Аннотация.** Статья посвящена проектным командам как агентам технологического лидерства и стилям управления, транслируемым руководителями этих команд. Считается, что российские современные проектные команды объединяют представителей разных возрастных групп, выросших в различных социальных, идеологических и технологических средах. Цель работы определена как исследование особенностей предпочтения сотрудниками различных возрастов, задействованных в инновационных проектах, стилей управления командой проекта, выраженных в ориентации на цели (прагматизм) или на отношение (эмпатия). Используются аксиологический и антропометрический методические подходы, методы компаративного анализа. Основой данных стали публикации, включенные в российские и иностранные базы данных (Elibrary, Google Scholar, WoS). Установлено, в организациях с разнородным поколенческим составом целесообразно внедрять гибридные практики руководства, например, комбинирование делегирования и структурированного контроля, регламентированные каналы коммуникации и регулярные ретроспективы, чтобы обеспечить согласованность целей и снижения рисков конфликтов.

**Ключевые слова.** Технологическое лидерство, роль руководителя, стили управления командой, инновационные проекты

**Abstract.** This article examines project teams as agents of technological leadership and the management styles conveyed by their leaders. Contemporary Russian project teams are believed to comprise representatives of different age groups, raised in diverse social, ideological, and technological environments. The aim of this study is to explore the preferences of project team management styles, expressed as goal-oriented (pragmatism) or relationship-oriented (empathy), among employees of different ages involved in innovative projects. Axiological and anthropometric methodological approaches, as well as comparative analysis methods, are used. The data are based on publications included in Russian and international databases (Elibrary, Google Scholar, WoS). It is established that in organizations with a heterogeneous generational composition, it is advisable to implement hybrid leadership practices, such as a combination of delegation and structured control, regulated communication channels, and regular retrospectives, to ensure goal alignment and reduce the risk of conflict.

**Keywords** Technological leadership, the role of a manager, team management styles, innovative projects

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

## Введение

На текущий момент концепция технологического лидерства выделяется в качестве национальной цели развития страны на ближайшую и среднесрочную перспективу<sup>1</sup>. В совокупности с обозначенными Правительством ориентирами в области устойчивой и динамичной экономики технологическое лидерство представляется как основополагающий элемент государственной политики в области стратегического управления и, с другой стороны, решающий фактор укрепления военно-политического положения России на мировой арене [8].

Существующие научные изыскания в области трактовки и идейного наполнения термина «технологическое лидерство» констатируют отсутствие единого взгляда, а также разноплановость интерпретаций, отмечая разные подходы к пониманию данного феномена (см., например, [1; 9]). При этом, в научных работах однозначно выявляется связь трех компонент: «технологическое лидерство – передовые технологии – научно-технологические компании и кадры» [1; 2; 7; 8]. То есть реализации концепции технологического лидерства страны, как макроуровень, проецируется на более низкие микро- (компании) и наноуровни (человеческий ресурс в виде высококвалифицированных кадров). В связи с этим, объектом настоящего исследования выступают руководители инновационных проектов – сотрудники «технологических компаний», осуществляющих разработку и/или производство продукции с использованием инновационных технологий<sup>2</sup>.

Управление инновационными проектами является важнейшим инструментом, связывающим в едином векторе усилий государство, бизнес и образовательные учреждения для развития и поддержки высококвалифицированных кадров, ориентированных на инновационные разработки [11; 14]. Вместе с тем, решающее значение для инновационной деятельности играет руководитель и, в частности, транслируемый им тип управления (см., например, [24; 25]). При этом, в современной научной мысли вопросы эффективного управления разнородной проектной командой часто уходят из менеджериальной сферы, т.е. анализа ожидаемой социально-формальной роли руководителя, в анализ психологических аспектов, переключаясь на понятия «лидерство» и «лидеры» (см., например, [10]).

Также важно упомянуть, что в контингент российских компаний весьма неоднороден – трудовые коллективы объединяют представителей разных возрастных групп, выросших в различных социальных, идеологических и технологических средах,

---

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. №145. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 14.06.2025 г.)

<sup>2</sup> Определение согласно Федеральному закону «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» от 04.08.2023 г. №478-ФЗ. – URL: <http://government.ru/docs/all/149020/> (дата обращения: 14.06.2025г.)

что с позиции менеджерального воздействия характеризует и компанию, и команду проекта как неоднородное поле. Все это доказывает актуальность исследований вопросов влияния различных стилей управления на сотрудников, принадлежащих различным поколениям для стимулирования инновационных разработок в различных отраслях экономики

*Целью* настоящей статьи является исследование особенностей предпочтения сотрудниками различных возрастов, задействованных в инновационных проектах, стилей управления командой проекта, выраженных в ориентации на цели (прагматизм) или на отношение (эмпатия).

На основе обозначенной цели, выделены следующие исследовательские вопросы:

1. Какие изменения претерпевают требования к управленческим подходам в связи с рецептированием инновационными компаниями концепции технологического лидерства?
2. Существуют ли выраженные возрастные предпочтения различных управленческих подходов в инновационных проектных командах?

### Обзор литературы

Современный подход к управлению компанией так или иначе зиждется на понятии конкурентоспособности и поиске путей завоевания лидерских позиций в отрасли, рынке и мировой арене. Признанной основой конкурентоспособности компании является ее технологические инновационные разработки и НИОКР [5]. «Тяговой» силой данных направлений операционной деятельности организации рассматриваются команды (гибкие, самоуправляемые, кросс-функциональные и т.д.), объединяющие профессиональные, высокообразованные кадры предприятия, обладающие «правильным» инновационным видением и готовностью к быстрой реакции на изменяющиеся условия внешней среды и рынка [6]. При этом социально-формальная роль руководителя не ограничивается предписанными инструкциями с многочисленными требованиями к его квалификации и знаниям [28]. Подразумевается, что руководитель должен находить успешные модели и подходы к руководству проектной командой, что является критически важным для команды, а значит, и для результата инновационных разработок [27].

В соответствии с классическим подходом процесс управления проектом состоит из пяти этапов: инициирование проекта, планирование, внедрение, контроль и завершение [23]. Каждый из этих этапов требуют от менеджера проекта выполнения трех функций: межличностной, информирующей и принятия решений [18]. Взаимосвязь между характеристиками руководителя проекта и ходом работы в проектной команде

стала предметом ряда исследований. Например, в исследовании А. Аммитер и Дж. Дюкерих установлена ярко выраженная взаимосвязь между поведением руководителя и эффективностью проекта, измеряемой на основе как субъективных оценок сотрудников, так и объективным показателем – стоимостью реализации проекта [16]. Другое исследование, посвященное факторам успеха в управлении проектами, показывает, что в наибольшей степени влияют на успех реализованного проекта назначение руководителя проекта (93% влияния на успех проекта), т.е. обоснованный и «удачный» выбор, компетентность руководителя проекта (88%) и высокий уровень полномочий проекта менеджер среди членов проектной команды (85%) [26].

Более современные исследования подтверждают ранее полученные результаты. Например, в исследовании [29] предпринята попытка разработки идеальной модели компетенций для руководителей проектов НИОКР и установлено, что социальные и внутриличностные компетенции являются наиболее желательными для данной должности. По данным Дж. Си. Альваренга с коллегами ключевые компетенции менеджеров проектов, которые определяют успех проекта, включают лидерство, самоорганизацию, навыки межличностного общения, коммуникации, технические компетенции, продуктивность и управленческие компетенции [15].

В части обзора исследований о влиянии типа лидерства на результаты инновационных разработок стоит отметить, что существует пул работ, утверждающий, что определенные стили лидерства, например, трансформационное лидерство [22], инклюзивное лидерство, партисипативное лидерство [21], распределенное лидерство [19], а также цифровое лидерство [29], могут положительно влиять на исследовательские инновации. Тем не менее, рассматриваемые стили лидерства могут быть выражены через проявление определенных *моделей поведения* его носителя, а именно в различных «рецептах» проявления доли эмпатии и прагматизма руководителя.

### Материалы и методы

Для проведенного исследования использованы аксиологический и антропометрический методические подходы, позволяющие рассматривать объект исследования с позиции ценностей, направленных на удовлетворение потребностей людей (сотрудников компании), методы компаративного анализа. Основой данных стали публикации, включенные в российские и иностранные базы данных (Elibrary, Google Scholar, WoS).

Среди российских изысканий в области содержания социально-формальной роли руководителя проекта хочется отметить работу Чегуровой М. М. Автор делает акцент на трансформации содержания трудовых обязанностей, а значит и требований, выдвигаемых к данной должности, в следствии преобладания в современной практике

гибких структур, дистанционной занятости и использования цифровых технологий и сервисов [13]. Среди компетенций нового «электронного лидера» автор выделяет две группы – «социально-коммуникативные навыки (навыки коммуникации, социальные навыки, навыки командообразования и создания доверия) и «социально-технологические навыки» - (навыки преобразования и технологические навыки) [13].

А. Ю. Булатецкая указывает на необходимость формирования таких новых компетенций лидера в условиях информатизации экономики как управление информационным прессингом и большими данными [3]. При этом автор считает, что лидер всегда стимулирует внутрикомандную интеракцию, управляя процессами групповой динамики, а значит важны и его социально-коммуникативные навыки. Также в работе предполагается, что в современных реалиях руководитель должен совмещать три пары ролей: «потенциальный провидец и талантливый прагматик, здравомыслящий создатель ценностей и оптимизатор расходов; настроенный на сотрудничество бизнес-лидер и вдохновляющий IT-менеджер» [3, с. 517].

Так или иначе, согласно Ф. Глазлу и Б. Ливехуду, стиль управления определяется двумя характеристиками [4]:

- «образец» внутреннего поведения и позиция руководства в отношении сотрудников и наоборот. Отражает, насколько руководитель проявляет свою заинтересованность в личных и рабочих проблемах сотрудников, как демонстрирует власть (открыт к инициативам или подавляет своей волей все возражения), насколько допускает участие сотрудников в решении рабочих вопросов и т. д.;

- социальный климат, который внешне проявляется в отношении между руководством и остальными сотрудниками. Отражает распределение ролей в проектной команде, доминирующий тип отношений (формальные или неформальные), способ выстраивания каналов коммуникации (прямые или через центральное руководство), степень самостоятельности команды в разрешении рабочих (конфликтных) ситуаций. Ф. Глазл и Б. Ливехуд представили параметры стилей управления на основе девяти релевантных измерений активности (таблица 1).



Таблица 1

Параметры стилей управления по Ф. Глазлу и Б. Ливехуду

| Параметр активности                | Проявление<br>(внешний полюс) | Стиль управления        |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Проявление<br>(внешний полюс) |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|
|                                    |                               | 1                       | 2                   | 3                   | 4                     | 5                    | 6                  | 7                  |                               |
| Постановка управляющих образов     | Одностороннее преобладание    | Авторитарный            |                     | Консультативный     | Партиципативный       |                      | Кооперативный      |                    | Обоюдное согласие             |
| Постановка целей                   | Одностороннее преобладание    |                         |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Обоюдное согласие             |
| Решения                            | Директивные                   |                         |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Кооперативные                 |
| Утверждение способа ведения работы | Директивное                   |                         |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Кооперативное                 |
| Помощь при решении проблем         | Решения спускаются «сверху»   | Совместная деятельность | Совместное познание | Совместное мышление | Совместное обсуждение | Совместное совещание | Совместное решение | Автономное решение | Кооперативный                 |
| Средства мотивации                 | Уверенность                   |                         |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Поиск решений                 |
| Средства осуществления власти      | Принуждение                   |                         |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Осмысленное убеждение         |
| Образцы отношений                  | Односторонняя зависимость     |                         |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Взаимообусловленность         |
| Способы осуществления контроля     | Контроль со стороны           |                         |                     |                     |                       |                      |                    |                    | Самоконтроль                  |

Источник: разработано автором по [3]

В исследовании рассматриваются предпочтения сотрудников в реализуемых руководителем стилей управления проектной командой, проявляемых в прагматизме или эмпатии по отношению к сотрудникам. В первом случае основными функциями поведения являются координация и планирование деятельности, техническая грамотность и предоставление технической помощи в процессе работы над проектом, составление графиков и контроль их выполнения, то есть то, что необходимо для успешного выполнения проекта командой. Во втором случае руководитель преследует цель создать благоприятную среду для взаимоотношений в команде открыто проявляет дружелюбие и эмпатию.

Вместе с тем, как было указано выше, в проектной команде объединяются сотрудники из различных возрастных групп (поколений), которые имеют различные предпочтения по проявляемому руководителем стилю управления. Исследование Р. Бхалла с коллегами устанавливает выявленные существенные расхождение предпочтений у представителей разных поколений в части проявляемого стиля управления, например, представители среднего возраста (т.н. «Y-поколение») отдают предпочтение лидерам, которые «готовы к переменам» [20]. Считается, наименьшую

значимость в роли руководителя проявляют люди среднего возраста – от 30 до 44 лет – возраст, называемый также «главный рабочий возраст» ассоциируется с максимальным уровнем самостоятельности, накопленным багажом знаний в своей профессиональной сфере [12]. То есть это те сотрудники, которые готовы проявлять себя и выступать в роли самозапускников (от англ. «self-starter»), берут на себя инициативу и ответственность.

А другое исследование утверждает, что предпочтения молодого поколения (т.н. Z-поколение), только начинающего свою трудовую деятельность, предпочитает находится под руководством трансформационного лидера, которое определяется его вдохновляющим, поддерживающим и основанным на сотрудничестве характером, что знаменует собой отход от предыдущих поколений, которые часто больше склонялись к транзакционному лидерству [17]. При этом исследование К. Зоеллнер и С. Суликовой однозначно указывают на важность для руководителя разновозрастной команды наличия эмпатии, что выражается в понимании выстраивания психологических связей и умения анализировать личность, а также использования в практической деятельности этих знаний [30].

Также, в след за Агарвал У.А. с коллегами, мы доказали, что управления многопоколенческой рабочей силой является проблемой, с которой сталкиваются руководители проектов в современных условиях, а значит эта ситуация выдвигает для них такие требования, которые сопряжены с развитием новых подходов в руководстве, сочетающих эмпатию и прагматизм [15].

### Выводы

Роль руководителя в инновационных разработках регулярно обсуждается в научных кругах, и исследователи однозначно признают ее решающей для успеха проекта. Тем не менее, вопросам предпочтений стилей руководства разными поколениями сотрудников, объединенных в проектные команды, остается недостаточно раскрытым. Наши данные показывают, что взаимодействие между стилем руководства и поколенческим контекстом является значимым – для молодых сотрудников автономия и возможность быстрого активного участия «на равных» с руководителем связаны с более высокой эффективностью командной работы, тогда как для старших поколений важнее ясность целей и структурированная обратная связь.

То есть в организациях с разнородным поколенческим составом целесообразно внедрять гибридные практики руководства, например, комбинирование делегирования и структурированного контроля, регламентированные каналы коммуникации и регулярные ретроспективы, чтобы обеспечить согласованность целей и снижения рисков конфликтов

### Заключение

В статье проведено исследование влияния возрастных предпочтений сотрудников, задействованных в проектных командах, в части проявляемого стиля руководства менеджером проекта. Известно, что команды проектов представляют собой объединение разновозрастных сотрудников, представляющих различные поколения и выросшие в различных политических, социальных условиях. Полученные данные свидетельствуют, что для представителей старшего поколения одинаково значимы роли руководителя на основе прагматизма и эмпатии, для них важна фигура руководителя сама по себе. Что касается наиболее трудоспособной категории (30-44 года), то для них, наоборот, фигура руководителя менее значима, вероятно потому, что они готовы транслировать большую самостоятельность и готовность к ответственности за принятие решений.

Появление молодых сотрудников в компании в возрасте от 20 до 29 лет требует изменение парадигмы руководства, так как они расположены к более эмпатичному стилю управления.

Дальнейшие изыскания в данном направлении могут касаться как углубления исследования возрастных различий, так и уход к более психологическим категориям (например, типы лидерства и т.д.), так как данное исследование акцентировано только возрастном различии восприятия социально-формальной роли руководителя проектной команды.

### Библиографический список

1. Безруков А. О., Байдаров Д. Ю., Файков Д. Ю. Технологическое лидерство государства: концептуальное понимание и механизмы формирования // Экономическое возрождение России. – 2024. – № 1(79). – С. 75-89. – DOI 10.37930/1990-9780-2024-1-79-75-89.
2. Берёза А. О. Концептуальные основы мирового лидерства на современном этапе // Экономика устойчивого развития. – 2025. – № 1(61). – С. 270-273.
3. Булатецкая А. Ю. Формирование эффективного управленческого стиля лидера в условиях информатизации экономики // Московский экономический журнал. – 2020. – № 4. – С. 508–520. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10229>.
4. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. Пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 251 с.
5. Жуланов Е. Е., Оксман А. Л. Трансформация подходов к пониманию конкурентоспособности предприятия // Региональная экономика. Юг России. – 2024. – Т. 12, № 1. – С. 120-126. – DOI 10.15688/re.volsu.2024.1.12.
6. Калабина Е. Г., Беяк О. Ю. Кросс-функциональные команды как инструмент развития знаниевого потенциала компании // Вестник Санкт-Петербургского

университета. Менеджмент. – 2020. – Т.19, №3. – С. 336–361. – <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.303>.

7. Капогузов Е. А. Дискурсы о технологическом суверенитете: от риторики к имплементации // Шумпетеровские чтения. – 2025. – Т. 1. – С. 148-155.

8. Мамаева Ю. А. Экономический суверенитет и технологическое лидерство России на современном этапе политического развития страны // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 1. – С. 270-274.

9. Матвеева Е. Ю., Карпенко П. К. Национальная технологическая инициатива: понятийный аппарат // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 3. – С. 37-41.

10. Наугольнова И. А. Эволюция подходов к управлению промышленным предприятием: роль инноваций в современных условиях // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 5. – С. 1763-1784. – DOI 10.18334/ce.17.5.118234.

11. Скворцова М. А. Трансформация подходов к удовлетворению кадровой потребности предприятий в рамках применения института проектного управления в целях обеспечения технологического лидерства России // Journal of Economic Regulation. – 2025. – Т. 1, № 16. – С. 36-45. – DOI 10.17835/2078-5429.2025.16.1.036-045.

12. Цыганков В. А., Жаркова С. Л. Классификация и систематизация трудоспособного населения по возрастным группам // Омский научный вестник. – 2009. – №4 (79). – С. 67-70.

13. Чегурова М. М. Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 208-223. – DOI 10.21638/spbu12.2021.302.

14. Чмыхалова С. А., Адельсеитова Э. Б. Инновационная привлекательность предприятия как фактор технологической модернизации российских компаний // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2025. – № 1(87). – С. 273-278.

15. Alvarenga J. C., et al. (2020). The project manager core competencies to project success. International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 13, No 2, pp. 277-292. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274> (In Eng.)

16. Ammeter A., Dukerich Ja. M. (2002) Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. Engineering Management Journal. Vol. 14, No 4, pp. 3-9. DOI: 10.1080/10429247.2002.11415178 EDN: DUWRSR (In Eng)

17. Apolonio R. A., Jubac Jr A. C. (2025). One size does not fit all: Exploring leadership inclinations in a multigenerational workforce. Review of Integrative Business and Economics Research. Vol.14, No 3, pp. 498-513. (In Eng.)

18. Baker S., Baker K.(1998). The Complete Idiot's Guide to Project Management. USA, New York: Alpha Books, 328 p. (In Eng.)

19. Berraies S., Hamza K. A., Chtioui R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. Journal of Knowledge Management. Vol. 25, No 5, pp. 1287-1318. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311> (In Eng.)

20. Bhalla R., Tiwari P., Chowdhary N. (2021). Digital natives leading the world: paragons and values of Generation Z. In *Generation Z marketing and management in tourism and hospitality: The future of the industry* Cham: Springer International Publishing. pp. 3-23. (In Eng.)
21. Chang Y. Y., et al. (2019). The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 40, No 3, pp. 334-355. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0245> (In Eng.)
22. Chen J. X., et al. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*. Vol. 96, pp. 85-96. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.10.061 (In Eng.)
23. Kerzner H. (2022). *Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, 606 p. (In Eng.)
24. Khanagha S., et al. (2022). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of self-managing teams. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 39. No 3, pp. 334-350. (In Eng.)
25. Pizzolitto, E., Verna, I., Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*. Vol. 73, No 2, pp. 841-871. (In Eng.)
26. Spalek S. (2014) Success factors in project management. Literature review, *Proceedings of 8th International Technology, Education and Development Conference INTED2014*, Valencia, Spain, 10-12.03.2014. pp. 4828-4835 (In Eng.)
27. Spiegler, S. V., Heinecke, C., Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*. Vol. 26, No 3, p. 41. (In Eng.)
28. Szczepańska-Woszczyńska K., Gatnar S. (2022). Key competences of research and development project managers in high technology sector. *Forum Scientiae Oeconomia*. Vol. 10, No. 3, pp. 107-130 [http://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL10\\_NO3\\_6](http://doi.org/10.23762/FSO_VOL10_NO3_6) (In Eng.)
29. Wang, T., Lin, X., Sheng, F. (2022) Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*. Vol. 13, pp. 902693. Doi:10.3389/fpsyg.2022.902693 (In Eng.)
30. Zoellner K., Sulikova R. (2021). Effective Collaboration of Different Generations as a Tool for the Success of the Organizations. *Journal of Human Resources Management Research*. Vol. 2021 (2021) DOI: 10.5171/2021.448396 (In Eng.)

УДК 005.96:658.3.012

## Попов Ю.А. Современные методы мотивации персонала и командообразования как факторы повышения эффективности организации

Modern methods of staff motivation and team building as factors of increasing the effectiveness of the organization

**Попов Юрий Александрович,**

старший преподаватель кафедры экономической теории,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
университет промышленных технологий и дизайна»

Popov Yuri Alexandrovich,  
senior lecturer of the Department of Economic Theory,  
Saint Petersburg State University  
of Industrial Technologies and Design

**Аннотация.** В данной научной работе анализируется роль стимулирования и мотивации персонала в рамках решения задачи по повышению эффективности деятельности организации. Приводятся основные теоретические подходы к содержанию данных феноменов, в том числе фиксируется их различие, которое заключается в причинах активности и направленности воздействия на персонал. Описываются ключевые цели и фундаментальные принципы построения системы стимулирования персонала. Раскрываются основные функции, реализация которых способствует повышению эффективности данной системы. Отдельно анализируются основные методики стимулирования, направленные на повышение результативности труда сотрудников. Рассматриваются Теории «Х», «У» и «Z» и их влияние на формирование определенных моделей управления мотивацией персонала. Отражено значение командообразования в рамках функционирования современных организаций, а также приводятся методики, направленные на консолидацию коллектива и повышение мотивации персонала.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, управления персоналом, система мотивации и стимулирования, рабочий коллектив, удовлетворенность потребностей, «Теория Х», «Теория У», «Теория Z», модели управления, командообразование, корпоративные игры.

**Abstract.** This scientific paper analyzes the role of staff stimulation and motivation in solving the problem of improving the efficiency of the organization. The main theoretical approaches to the content of these phenomena are given, including their difference, which lies in the causes of activity and the direction of influence on personnel. The key objectives and fundamental principles of building a staff incentive system are described. The main functions, the implementation of which contributes to improving the efficiency of this system, are disclosed. The main methods of stimulation aimed at improving the effectiveness of employees' work are analyzed separately. The theories of "X", "Y" and "Z" and their influence on the formation of certain models of personnel motivation management are considered. The importance of team building within the framework of the functioning of modern organizations is reflected, as well as methods aimed at consolidating the team and increasing staff motivation.

**Keywords:** human capital, personnel management, motivation and incentive system, work collective, satisfaction of needs, "Theory X", "Theory Y", "Theory Z", management models, team building, corporate games.

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»



В актуальных условиях значительных и стремительных социально-экономических трансформаций ключевым ресурсом развития любой организации становится человеческий капитал. Причем на первый план выходят не только профессиональные компетенции отдельно взятых сотрудников, но и их вовлеченность, уровень мотивации, способность находить нестандартные решения и эффективно взаимодействовать в команде. Рыночная конкурентная среда предъявляет все более высокие требования к качеству управленческих процессов, а значит, требует применения инновационных подходов к формированию и поддержанию эффективной рабочей среды, ориентированной на развитие персонала, стимулирование инициативности кадров и укрепление корпоративной сплоченности.

В обозначенных условиях именно уровень мотивации сотрудников и командного взаимодействия являются взаимосвязанными составляющими системы управления человеческими ресурсами. Их интеграция обеспечивает условия для раскрытия индивидуального потенциала каждого работника, формирования устойчивых межличностных связей и создания благоприятного психологического климата [2]. Совокупность этих факторов прямо влияет на уровень продуктивности труда, качество управленческих решений и способность предприятия адаптироваться к внешним вызовам. Использование устаревших методов мотивации становится недостаточным, что предопределяет необходимость поиска более гибких, персонализированных, технологичных и психологически обоснованных инструментов стимулирования и развития персонала.

Исходя из этого, актуальность рассматриваемой тематики обуславливается необходимостью поиска и дальнейшего внедрения в рамках управления человеческими ресурсами в организации современных методов мотивационного воздействия, включая геймификацию, корпоративные игры, цифровые платформы обратной связи, проектные методики мотивации, использования гибких систем вознаграждения, ориентированных на результат и компетенции. Наряду с этим возрастающее значение приобретает командообразование, предполагающее целенаправленное развитие межличностных отношений, повышение уровня доверия между сотрудниками и создание условий для совместной деятельности, обеспечивающей синергетический эффект.

Внимание к мотивационным инструментам управления трудом стало уделяться в первую очередь в странах с развитой рыночной экономикой, где вопросы активизации потенциала персонала рассматриваются как ключевой элемент стратегического менеджмента. В отечественной практике особый интерес к экономическому пониманию мотивации труда обострился сравнительно недавно и во многом связан с демократизацией производственных отношений, переходом к гибким моделям управления и усилением значимости человеческого капитала.

Анализируя теоретические подходы к сущности данного феномена, следует отметить, что с точки зрения трудовой деятельности мотивация представляет собой внутреннее побуждение сотрудников к работе; процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации. Он проявляется при формировании какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности. Впоследствии происходит выработка стратегии деятельности, что подразумевает, в целях ее удовлетворения необходимо совершение каких-то действий. При этом сила мотивации находится в зависимости от имеющихся навыков и ожиданий [8].

В свою очередь, отдельного внимания заслуживает такое понятие, как стимулирование – внешнее побуждение к работе с помощью различных стимулов (деньги, социальное положение, бонусы и многое другое). Данная категория выступает продолжением мотивации, переводя внимание уже на внешние обстоятельства, окружающую среду.

Говоря об управлении персоналом в организации возможно выделить обобщенный вариант, который предполагает совокупность приемов и способов, направленных на повышение производительности труда в рамках конкретной коммерческой компании [11]. Иначе говоря, это определенный набор стимулирующих действий, включающий в себя целостность применяемых механизмов, ориентацию как на конкретного работника, его потребности, так и на трудовой коллектив в целом, а также направленный на привлечение высококвалифицированных кадров на работу в организации и последующее их удержание.

Сформированная система мотивации и стимулирования в рамках конкретной компании способствует изменению и улучшению ее имиджа на рынке труда, как эффективного и привлекательного работодателя. В рамках организации руководство самостоятельно определяет набор инструментов и методов, с помощью которых он будет воздействовать на персонал в целом и каждого сотрудника в отдельности. Однако нужно понимать, что система должна учитывать потребности и запросы каждого отдельного члена коллектива.

Отдельный акцент необходимо сделать на основных ориентирах системы стимулирования персонала, которые направлены на формирование устойчивой, профессионально развитой и мотивированной рабочей среды. К ключевым целям данной системы относятся:

- привлечение высококвалифицированных специалистов, способных обеспечить прирост компетенций организации;
- закрепление в компании наиболее ценных сотрудников и предотвращение потери кадрового потенциала;

- снижение текучести персонала и поддержание стабильности трудового коллектива;

- развитие стремления работников к постоянному повышению профессионального уровня, формированию инициативности и творческого подхода к выполнению задач;

- укрепление и поддержание корпоративной культуры как основы эффективного взаимодействия [10].

Исходя из обозначенных целей следует принимать во внимание фундаментальные принципы построения системы стимулирования, среди которых:

- наличие развитой социальной политики как фундамента сплоченной и слаженно работающей команды;

- индивидуализация подхода к формированию заработной платы с учетом должностного статуса, стажа, квалификации, уровня результативности, соблюдения трудовой дисциплины и других факторов;

- гибкость в определении размера материального вознаграждения за счет активного использования переменной, премиальной части;

- обеспечение рационального баланса между затратами на оплату труда и валовыми доходами предприятия;

- регулярный пересмотр и корректировка системы оплаты труда с учетом инфляции, динамики рынка и конкурентной среды;

- своевременный анализ эффективности действующей системы стимулирования и ее коррекция в соответствии с изменениями стратегических ориентиров и политики управления персоналом;

- поддержание положительной деловой репутации организации на рынке труда [5].

Эффективность системы стимулирования определяется выполнением ее трех ключевых функций:

- 1) экономической, ориентированной на рост производительности труда, улучшение качества продукции и решение текущих экономических задач организации;

- 2) социальной, влияющей на формирование структуры общества посредством дифференциации доходов, а также через удовлетворение потребностей работника в развитии и самореализации;

- 3) психологической, воздействующей на внутренний мир сотрудника, его ценности, мотивационные установки и отношение к профессиональной деятельности.

Базируясь на обозначенных выше подходах, в обобщенном виде можно выделить несколько основных методик стимулирования, направленных на повышение результативности труда:

- финансовые методы, включающие различные виды материального поощрения или санкций (премии, надбавки, штрафные меры);
- целевой метод, основанный на постановке ясных и конкретных задач, повышающих активность и ответственность работника;
- метод расширения и обогащения содержания труда, предполагающий увеличение сложности или разнообразия выполняемых функций;
- метод участия, предусматривающий включение сотрудников в процесс принятия управленческих решений, что усиливает вовлеченность и удовлетворенность трудом [4].

Как отмечалось ранее, стимулирование является неотъемлемым средством в рамках управления персоналом и подразумевает необходимость учета интересов личности, рабочего коллектива, уровня их удовлетворенности, так как именно потребности являются главным условием поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей разнообразных индивидуумов, входящих в состав всякой социальной системы, не одинаков. Подобный спектр обусловлен процессом формирования личности и воздействием окружения. При этом сама по себе потребность не может подтолкнуть работника к каким-то определенным действиям. Только тогда, когда она сталкивается с предметом, способным ее удовлетворить, происходит регулирование действий индивида. Именно на данном принципе и необходимо выстраивать систему стимулирования в организации.

Данные ряда исследований свидетельствуют, что с точки зрения сотрудников современных организаций, главным видом стимулирования, призванным выступать в основной роли повышения их трудовой активности, по-прежнему выступает материальное, предполагающее в первую очередь вознаграждение сотрудников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Использование подобных стимулов позволяет координировать поведение объектов управления на основе использования финансовых средств. Основной частью дохода сотрудника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной (тарифной) и переменной. Необходимо регулярно проводить пересмотр всех ставок, подвергшихся инфляции, что будет содействовать оперативному преодолению отставания тарифной заработной платы от изменений в валовой оплате труда и розничных ценах, гарантировать постепенность введения обновленных тарифов по мере достижения поставленных результатов производства, а вместе с тем препятствовать углублению разницы между доходами персонала и их рыночным покрытием.

При этом центральным элементом системы, определяющим те трудовые достижения, которые подлежат особенному одобрению и должны быть отражены в

особой доле заработной платы является премиальная часть. Она представляет собой одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования - улучшение, конечных результатов деятельности, проявленных в определенных показателях.

В современной практике многие предприятия применяют дополнительные материальные способы стимулирования. К ним можно отнести: ценные подарки, долевое участие в акционерном капитале или прибыли, дополнительные отпуска, привлеченные средства сотрудников под проценты и др.

Однако материальные методы стимулирования далеко не всегда единственно эффективны и в целом находятся в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и жизненной ситуации работника. Активное вовлечение в трудовую деятельность молодых сотрудников, в том числе представителей поколения Z, фиксирует тот факт, что для них на первый план выходят нематериальные стимулы, которые выражаются, например, в признании со стороны руководителя и трудового коллектива.

Наряду с этим, следует помнить, что стимулирование персонала представляет собой ключевой побудительный механизм, обеспечивающий высокую продуктивность сотрудников и устойчивость функционирования организации даже в условиях внешних и внутренних потрясений. В периоды экономической нестабильности особую значимость приобретают именно нематериальные методы, поскольку они способны поддерживать вовлеченность, лояльность и психологическую устойчивость работников при ограниченных финансовых ресурсах предприятия.

Продолжающееся действие внешних экономических санкций, последствия пандемии Covid-19 и связанных с ней ограничительных мер, которые оказали глубокое воздействие на экономическую активность и рынок труда, все это привело к тому, что многие организации вынуждены сокращать масштабы деятельности, оптимизировать расходы и уменьшать численность персонала. Нестабильность внешней среды отражается на моральном состоянии сотрудников, усиливает стрессовые нагрузки, снижает уверенность в будущем и повышает риск профессионального выгорания. Это, в свою очередь, способно существенно снизить общую эффективность функционирования предприятия и его конкурентоспособность.

Для минимизации негативных последствий кризисных явлений компании должны уделять особое внимание разработке и внедрению стимулирующих мер, способствующих сохранению работоспособности персонала, укреплению корпоративного духа и поддержанию привлекательности организации как работодателя. Эффективная система стимулов, основанная на сочетании психологической поддержки, признания заслуг, развития корпоративной культуры и

создания возможностей для профессионального роста, становится важнейшим инструментом стабилизации внутренней среды компании и повышения ее адаптивности.

Психологический климат в организации представляет собой совокупность моральных и эмоциональных условий, складывающихся внутри коллектива и определяющих характер взаимодействия его участников. Он проявляется прежде всего в сфере межличностных отношений – в настроении сотрудников, уровне взаимной симпатии или напряженности, доминирующих ценностях и установках, которые каждый член группы привносит в совместную деятельность [1]. Через психологический климат отражаются типичные модели поведения работников: способы достижения личных и общих целей, особенности коммуникации, привычные стратегии урегулирования конфликтов и механизмы социального взаимодействия.

Наряду с этим, одним из фундаментальных факторов повышения эффективности труда является реализация инновационного потенциала организации, который напрямую зависит от качества управленческих подходов, стимулирующих стремление сотрудников к внедрению новых решений, рационализаторской деятельности, совершенствованию технологических процессов и улучшению условий труда. Чем более выражены инициативность, творческое мышление и готовность персонала к инновациям, тем выше конкурентные преимущества предприятия и его общая результативность. Следовательно, отсутствие продуманной системы стимулирующих инструментов неизбежно снижает эффективность функционирующих управленческих механизмов, ослабляет инновационную активность коллектива и ограничивает социально-экономическое развитие организации. Именно поэтому формирование благоприятного психологического климата и поддержка мотивации персонала являются важнейшими задачами современного менеджмента.

Как отмечалось ранее, в процессе стимулирования трудовой деятельности именно потребности, а также различные способы их удовлетворения, выступают основным движущим фактором, который провоцирует людей выполнять ту или иную работу, причем эффективно. Именно поэтому перед руководителем компании стоит задача грамотного и детального анализа потребностей персонала, их значимости в процессе трудовой деятельности.

Детально рассмотрев актуальные особенности стимулирования персонала, важно отметить, что именно мотивация трудового коллектива организации является залогом ее эффективного функционирования на рынке. Несмотря на то, что оба обозначенных понятия преследуют одну общую цель – повышение результативности труда, ключевое различие заключается в направленности воздействия и первопричине активности. Говоря о стимулировании, исследователи отмечают оказание прямого воздействия на сотрудника с помощью внешних благ (стимулов) для выполнения



конкретной задачи. В свою очередь, мотивация предполагает формирование внутреннего побуждения (мотива) и потребности сотрудника действовать в интересах организации [9].

Внутренние факторы формируются внутри личности под воздействием собственных убеждений, ее стремлений и идеалов, в то время как внешние вырабатываются в рамках конкретной организации, как правило, руководящим составом, а также на основе отношений в коллективе и на рабочем месте. При этом наблюдается следующая закономерность: с возрастом увеличивается значение внешних стимулирующих факторов и снижается значимость внутренних мотивационных элементов, воздействующих на работника компании в конкретных условиях.

Большое значение с точки зрения управления персоналом современных организаций имеет именно дуальность трудовой мотивации, предполагающая процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, исходя из их потребностей и сосредоточенной на достижении целей организации, продуктивном исполнении принятых решений либо запланированных работ и развитии отдельных сотрудников. Данный факт предполагает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, включает в себя согласование целей объекта и субъекта управления как обязательный элемент всей системы.

Исследованию проблем мотивации и управленческого воздействия посвящен широкий спектр научных работ, среди которых особого внимания в контексте рассматриваемого вопроса заслуживают труды американского социального психолога Дугласа Макгрегора. В рамках своих исследований он детально проанализировал поведение работника в профессиональной среде и выделил комплекс параметров, подлежащих контролю со стороны руководителя. К таким параметрам он относил:

- характер и содержание задач, передаваемых исполнителю, уровень их проработанности и детализированности;
- момент, когда сотрудник получает задание;
- доступность ресурсов и инструментов, необходимых для достижения результата;
- ожидаемые сроки выполнения;
- объем и качество инструкций, которыми сотрудник располагает;
- особенности рабочего коллектива, в котором он действует;
- уверенность работника в том, что задание ему по силам;
- убежденность в том, что эффективный труд будет вознагражден;
- величину ожидаемого вознаграждения;

- степень включенности работника в решение рабочих вопросов [7].

Макгрегор подчеркивал, что именно руководитель формирует условия, в которых перечисленные факторы воздействуют на сотрудника, определяя тем самым уровень его активности, продуктивности и заинтересованности в результатах труда. На основе этих наблюдений ученый сформулировал два диаметрально противоположных подхода к менеджменту, получивших название «Теория X» и «Теория Y».

Первая описывает авторитарную модель управления, основанную на жесткой централизации власти, усиленном контроле и строгом соблюдении дисциплины. В противоположность ей вторая представляет собой демократическую концепцию, предполагающую расширение полномочий сотрудников, развитие качественных межличностных отношений в коллективе, внимание к внутренней мотивации работников, их эмоциональным потребностям, а также содержательному обогащению труда.

Хотя обе модели имеют научное значение и применимость, в реальной практике они редко проявляются в чистом виде. Чаще всего современные организации используют комбинированные формы управления, объединяющие элементы обеих концепций.

Следует также отметить, что первоначальная разработка Макгрегора касалась поведения отдельного индивида, в то время как дальнейшая эволюция теорий управления персоналом была ориентирована на изучение организации как сложной открытой системы. Такой переход позволил рассматривать трудовую деятельность не изолированно, а в контексте коллективных процессов, что способствовало формированию целостного подхода к управлению и выявлению взаимосвязи производственных и социальных аспектов функционирования предприятия.

В продолжение теории Макгрегора Уильям Оучи сформировал свое понимание данного вопроса, получившее название «Теория Z», чему в большой степени способствовали различия в управлении, соответственно, в японской и американской экономике.

«Теория Z» гласит о том, что мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. компании как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям. Ключевые идеи следующие:

- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия;
- однако в мотивах людей сочетаются как социальные, так и биологические потребности;

- люди предпочитают работать в коллективе и принимать решения групповым методом;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем [7].

Таким образом, «теория Z» характеризует тип сотрудника, для которого приоритетными являются работа в команде, устойчивость профессиональной среды и ориентация на долгосрочные цели. Представители данной модели поведения встречаются в большинстве развитых организаций, особенно на крупных и стабильных предприятиях, где преобладают традиции корпоративной преемственности и устойчивых корпоративных отношений. Эффективность использования подходов, связанных с данной теорией, во многом определяется тем, насколько велика доля таких работников в коллективе.

Наряду с этим, как отмечалось ранее, в условиях экономической нестабильности предприятия сталкиваются с ограниченными возможностями применения классических материальных методов стимулирования. Кризисные явления сокращают ресурсную базу организаций, что вынуждает руководителей искать альтернативные подходы к поддержанию мотивации персонала. В этих обстоятельствах особое значение приобретает командообразование как важнейшее направление развития корпоративной культуры. Одним из эффективных инструментов, не требующих существенных финансовых вложений, выступают внутренние корпоративные игры. Они способствуют укреплению межличностных связей, формируют устойчивый командный дух и усиливают вовлеченность сотрудников, становясь важным нематериальным фактором мотивации.

При внедрении подобных методик, направленных на консолидацию коллектива и повышение мотивации, организации могут столкнуться с рядом характерных трудностей, среди которых: недостаточно точное понимание сотрудниками целей и содержания преобразований; непринятие идей обновления; узкая ориентация на проблемы; дефицит времени. Подобные проявления нередко перерастают в конфликты различного уровня [3]. Внутриличностные конфликты возникают тогда, когда работник не осознает личной ценности изменений или испытывает напряжение, связанное с

необходимостью перестройки привычных моделей поведения. Межличностные конфликты могут проявляться в ходе совместной деятельности сотрудников, вовлеченных в процесс трансформации.

Ключевая особенность корпоративных игр заключается в их универсальности, а их применение дает ряд преимуществ:

1) укрепление командного взаимодействия – игровой формат способствует развитию доверия между сотрудниками, выстраиванию эффективных коммуникаций и повышению сплоченности коллектива.

2) развитие навыков совместного принятия решений – в условиях ограниченного времени или ресурсов участники осваивают механизмы распределения ролей, выработки общего решения и координации действий.

3) повышение вовлеченности и эмоциональной удовлетворенности – игра формирует положительные эмоции, позволяет снять стресс, создает чувство сопричастности, что влияет на общий уровень мотивации.

4) выявление лидерских качеств – в неформальной обстановке проще обнаружить сотрудников с высоким потенциалом, которым в рабочей среде может не хватать уверенности для проявления инициативы.

5) формирование корпоративной идентичности – регулярные коллективные мероприятия укрепляют представление сотрудников о себе как о части единого целого, способствуют развитию корпоративных ценностей.

6) снижение межличностных конфликтов – игра выступает инструментом мягкого разрешения напряженности в коллективе, создавая условия для конструктивного взаимодействия [6].

Во избежание возникновения проблем в ходе внедрения данного инструмента командообразования организациям важно применять комплекс мер по преодолению сопротивления.

Во-первых, следует предоставлять больше информации коллективу о проводимых и планируемых мероприятиях. Когда персонал получает достоверные и полные сведения о целях, этапах и ожидаемых результатах изменений, он в большей степени готов формировать внутреннюю мотивацию к участию в преобразованиях. Централизация информации и ее доступность для всех сотрудников усиливает доверие и снижает уровень неопределенности. Хорошо структурированные данные, например, результаты опросов или анкетирования, позволяют точнее понять ожидания персонала и выстроить адресные меры воздействия.

Во-вторых, важно добиться общего понимания происходящих процессов. Если сотрудники осознают реальные проблемы организации и понимают, какие меры предпринимаются для их устранения, инициатива к изменениям зачастую начинается

исходить непосредственно от коллектива. Осознанность и причастность становятся катализаторами конструктивного поведения и повышенной вовлеченности.

Наконец, в-третьих, требуется обеспечить прозрачность каналов коммуникации. Все сведения, касающиеся предстоящих преобразований, должны доводиться до каждого члена коллектива, которого они затрагивают. Эффективная коммуникация снижает уровень тревожности, способствует взаимопониманию и ускоряет адаптацию к новым условиям работы.

Подводя итог, необходимо еще раз отметить, что в современных условиях функционирования рынка эффективная работа организации зависит от качества работы ее персонала. Для повышения производительности труда необходимо сформировать систему управления человеческими ресурсами, включающую как стимулирующие, так и мотивационные составляющие. При этом бытовательское мнение о том, что для качественной работы персонала нужно исключительно увеличить заработную плату, является ошибочным. Не всегда материальное стимулирование влечет позитивный эффект. Исходя из этого, одной из ключевых задач становится вопрос формирования и развития мотивационных программ, направленных на командообразование и повышение вовлеченности персонала.

В обозначенных условиях комплексным и высокоэффективным инструментом поддержки мотивации персонала выступают корпоративные игры. Они обеспечивают формирование сплоченного и вовлеченного коллектива без необходимости существенных финансовых вложений, но, что, пожалуй, более ценно и важно в условиях экономической нестабильности и ограниченности ресурсов, становятся связующим звеном между индивидуальными целями сотрудников и стратегическими интересами организации.

#### Библиографический список

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2020. – № 1. – С. 34-37.
2. Варфоломеева, В. А. Современные инструменты и методы мотивации персонала / В. А. Варфоломеева, Э. Х. Муслимова // Прогрессивная экономика. – 2022. – № 2. – С. 23-41.
3. Мордвинова, Е. Л. Эффективное командообразование с помощью методов мотивации / Е. Л. Мордвинова, И. А. Ростовцева // Наука и образование сегодня. – 2019. – № 5(40). – С. 45-51.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 524 с.

5. Орлова, Ю. С. Современные методы стимулирования мотивации труда персонала с учетом опыта зарубежных стран и современных тенденций цифровизации экономики / Ю. С. Орлова, М. А. Пестунов // Экономика и социум. – 2023. – № 3-1(106). – С. 630-635.
6. Петров, С. В. Командообразование как способ повышения эффективности деятельности организации / С. В. Петров // Компетентность. – 2019. – № 4. – С. 29-33.
7. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности / Н. С. Пряжников. – Москва : Академия, 2017. — 338 с.
8. Современные технологии менеджмента / под ред. проф. В. И. Королева. – Москва : ИНФРА-М, 2018. — 640 с.
9. Спицкий, В. Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики / В. Е. Спицкий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7-1. – С. 146-149.
10. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / А. Г. Фаррахов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 272 с.
11. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 408 с.



## РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 339.9

### Гриванов Р.И., Дизендорф А.А. Экономические, нормативно-правовые и институциональные основы осуществления приграничного экономического сотрудничества в Дальневосточном федеральном округе

Economic, regulatory and institutional framework for cross-border economic cooperation in the Far Eastern Region

**Гриванов Роман Игоревич**

Кандидат политических наук, доцент кафедры международных отношений и государственного управления,  
Владивостокский государственный университет,  
Владивосток, Россия

**Дизендорф Анастасия Александровна**

Магистрант направления «Международные отношения»  
Владивостокский государственный университет,  
Владивосток, Россия

Grivanov Roman I.  
PhD in Political Science, Associate Professor,  
Department of International Relations and Public Administration,  
Vladivostok State University,  
Vladivostok, Russia  
Diesendorf Anastasia A.  
Master's Student, International Relations,  
Vladivostok State University,  
Vladivostok, Russia

**Аннотация.** Статья посвящена приграничному сотрудничеству как одной из важных форм социально-экономического развития. Основное внимание акцентируется на стратегической значимости приграничного сотрудничества для экономического роста России и ее регионов. Цель статьи заключается в определении экономических, нормативно-правовых и институциональных основ осуществления приграничного экономического сотрудничества в Дальневосточном федеральном округе (ДФО). В статье отмечены факторы, обуславливающие важность приграничного сотрудничества для ДФО, приведены показатели регионального развития, отражающие высокий внешнеэкономический потенциал региона, детализирована отраслевая специфика ДФО внешнеторговых операций, представлена нормативно-правовая основа развития и регулирования приграничного сотрудничества в ДФО, отмечен ряд международных соглашений и приграничных инициатив, а также отражена институциональная структура, включающая в первую очередь, органы государственной власти.

**Ключевые слова:** приграничное сотрудничество, внешнеэкономическая деятельность, региональное развитие, Дальневосточный федеральный округ, нормативно-правовые основы сотрудничества, институциональные основы сотрудничества.

**Abstract.** The article deals with cross-border cooperation as an important form of socio-economic development. The primary focus is on the strategic importance of cross-border cooperation for the economic growth of Russia and its regions. The purpose of the article is to identify economic, regulatory, and institutional framework for implementing cross-border economic cooperation in the Far Eastern Federal District (FEFD). The article highlights factors determining the importance

*of cross-border cooperation for the FEFD, presents regional development indicators reflecting the region's high foreign economic potential. The article details sectoral specifics of foreign trade operations in the FEFD, presents the regulatory framework for the development and regulation of cross-border cooperation in the FEFD, notes a number of international agreements and cross-border initiatives, and reflects the institutional structure, primarily including government bodies.*

**Keywords:** *cross-border cooperation, foreign economic activity, regional development, Far Eastern Federal District, regulatory framework for cooperation, institutional framework for cooperation.*

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Приграничное сотрудничество является одним из важных механизмов комплексного развития и интеграции Дальневосточного федерального округа (ДФО) в мировое экономическое и политическое пространство, обеспечивая регион доступом на международные рынки и укрепляя стратегическую роль. Важность приграничного сотрудничества для региона обусловлена следующими основными факторами.

1. *Стратегическими планами экономического развития региона.* Правительственные программы ставят перед регионом задачу формирования пространства устойчивого социально-экономического развития, где приграничное сотрудничество играет роль драйвера интеграционных процессов и повышения международного авторитета региона. Приграничные связи создают возможности для расширения внешнеэкономической деятельности, прежде всего, торговли, инвестиций и совместных проектов со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Это способствует диверсификации экономики, привлечению капитала и технологий, что важно для роста и модернизации Дальнего Востока.

2. *Развитием транспортно-логистической системы.* Южные субъекты Федерации, в частности, Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, в системе выступают важнейшим транспортным хабом, и совершенствование инфраструктуры международных транспортных коридоров способствует более широкому и эффективному сотрудничеству с азиатскими странами, упрощению прохождения экспортных и импортных товарных потоков, снижая издержки и повышая конкурентоспособность российских товаров.

3. *Расширением социально-гуманитарных и культурных связей.* Активное приграничное взаимодействие способствует развитию межстрановых образовательных, научных, туристических проектов, культурного обмена, что укрепляет межнациональное согласие и национальную идентичность каждой из стран-партнеров.

4. *Укреплением мира, безопасности и стабильности в Азиатско-Тихоокеанском регионе.* Приграничное сотрудничество снижает риски конфликтов и способствует совместной работе по предотвращению трансграничных угроз, включая экономические, политические, экологические и гуманитарные вызовы.

5. *Необходимостью решения социальных, экологических, демографических проблем,* обеспечивая не только устойчивое экономическое развитие, но и повышение

качества жизни населения на приграничных территориях.

Исследованиями условий, предпосылок, тенденций, проблем и перспектив приграничного сотрудничества занимаются большой круг ученых и специалистов-регионоведов. Наиболее актуальным является изучение торгово-экономических аспектов сотрудничества с Китаем, например [1; 2; 3], расширения транспортных коридоров и логистики в системе «восток – запад» [4; 5], демографических и миграционных проблем развития приграничных территорий [6; 7; 8], вопросов повышения качества жизни и наращивание общего социально-экономического потенциала развития территорий [9; 10].

Экономические предпосылки для дальнейшего расширения приграничного сотрудничества можно отразить в виде показателей регионального развития, которые отражают высокий внешнеэкономический потенциал Дальневосточного региона (таблица 1).

Таблица 1

Основные показатели экономического развития и внешнеэкономического взаимодействия Дальневосточного федерального округа за 2024 год

| Показатель                         | Значение / Тенденция  |
|------------------------------------|---|
| Оборот организаций ДФО в 2024 году | 16,6 трлн рублей, рост 113,3% к 2023 году   |
| Индекс промышленного производства  | 102,7% (прирост в добыче, обрабатывающих производствах и энергетике)  |
| Основные направления экспорта      | Китай, Республика Корея, Япония, Беларусь   |
| Инвестиционные проекты в регионе   | В разработке находится 2,9 тыс. проектов, заявленные инвестиции составляют 10,6 трлн рублей, фактически вложено 5,1 трлн рублей |
| Рост промышленного производства    | +30% за 10 лет (выше среднероссийского уровня)  |
| Рост добычи полезных ископаемых    | +33% за 10 лет  |
| Рост строительных работ            | +107% за 10 лет   |
| Экспортный профиль                 | Планомерный рост экспорта с акцентом на ресурсы и сельскохозяйственные продукты   |
| Структура внешней торговли         | Активный экспорт и импорт с акцентом на страны АТР и сопредельные регионы   |

| Показатель                  | Значение / Тенденция  |
|-----------------------------|---|
| Ключевые тенденции развития | <ul style="list-style-type: none"> <li>- значимая роль приграничных субъектов: Приморского края, Хабаровского края, Амурской области;</li> <li>- нацеленность на импортозамещение и развитие технологичной промышленности;</li> <li>- укрепление роли южных территорий как крупного транспортно-логистического хаба в Азии</li> </ul> |
| Проблемные факторы          | Санкции, колебания цен на сырьевые товары, транспортные тарифы, логистические проблемы  |

Источники: Министерство экономического развития РФ. URL: [https://economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie\\_obzory/](https://economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/). Регионы России. ФСГС РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>. Дата обращения 25.10.2025.

Таблица 2 в наглядной форме детализирует отраслевую специфику ДФО, которая определяет основные направления приграничного сотрудничества в сфере торговли.

Таблица 2

#### Отраслевые особенности внешнеторгового взаимодействия Дальневосточного федерального округа

| Направления экспорта  | Основные страны-партнёры   | Сильные / слабые места   |
|---|----------------------------|--|
| Лесная и рыбная промышленность: свежемороженая рыба и крабы; свежеспиленная древесина, продукты деревообработки | Китай, Япония, Южная Корея | Большие объемы поставок, свежий продукт, низкие затраты на поставку / зависимость от покупателей, слабая диверсификация экспорта |
| Металлургия: металлы и металлопродукция   | Китай, Южная Корея         |  |
| Сельское хозяйство: соя, соевые продукты, зерновые, рис   | Китай                      |  |
| Высокотехнологичная продукция: приборы и оборудование, товары машиностроения                                    | Китай, Вьетнам, Лаос       | Развитие несырьевого экспорта, продуктовая диверсификация экспорта / пока еще небольшие объемы поставок                          |

Источники: Дальневосточное таможенное управление. Таможенная статистика. URL: <https://dvtu.customs.gov.ru/statistic>.

Таким образом, существует стратегическая направленность экономики ДФО на экспорт, импорт и, в целом, интеграцию в мировые цепочки поставок товаров. Внешнеэкономическая деятельность и, в частности, приграничное сотрудничество

подлежит регулированию, в ходе которого формируется нормативно-правовая база. В настоящее время правовую основу развития и регулирования приграничного сотрудничества в ДФО составляют следующие нормативные акты, включая международные (таблица 3).

Таблица 3

**Определяющие нормативно-правовые акты в осуществлении внешнеэкономического взаимодействия и приграничного сотрудничества в Дальневосточном федеральном округе**

| Нормативный акт   | Описание и значение   |
|---|---|
| Распоряжение Правительства РФ от 7 октября 2020 г. № 2577-р «Концепция приграничного сотрудничества в РФ» (с изменениями) | Стратегический документ, определяющий развитие приграничных территорий, включая ДВФО, координация между федеральными и региональными органами |
| Федеральный закон «Об основах приграничного сотрудничества в Российской Федерации» от 26.07.2017 N 179-ФЗ                 | Регламентирует правовые основы взаимодействия с приграничными регионами, наполнен международно-правовыми нормами                              |
| Указы Президента РФ от 2017-2021 годов об утверждении политики регионального развития и безопасности                      | В том числе для ДВФО, включая развитие приграничных территорий в рамках национальных стратегий  |
| Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 г.                            | Содержит меры поддержки приграничных регионов, привлечение инвестиций и развитие инфраструктуры   |
| Международные соглашения и соглашения с сопредельными странами (Китай, Япония, Корея и т.д.)                              | Включают договоры о торговле, безопасности, экологическом сотрудничестве и трансграничных проектах  |

Источники: Распоряжение Правительства РФ от 07.10.2020 N 2577-р «Об утверждении Концепции приграничного сотрудничества в Российской Федерации». КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_364572/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364572/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/). Федеральный закон "Об основах приграничного сотрудничества" от 26.07.2017 N 179-ФЗ. КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_220884/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220884/). Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года. Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/33593/>. МИД России. Нормотворческая деятельность. URL: [https://mid.ru/ru/activity/legislation\\_documents/](https://mid.ru/ru/activity/legislation_documents/). Дата обращения 25.10.2025.

Указанные нормативные акты создают правовую и организационную платформу для устойчивого развития приграничных территорий ДВФО путем комплексного взаимодействия со странами-соседями, улучшения экономической инфраструктуры, безопасности и социального благополучия населения региона. В то же время в ДФО действуют и другие, более конкретные, международные соглашения и инициативы, связанные с развитием сотрудничества с определенными странами, в определенных

направлениях и в определенных форматах. Наиболее значимые из них представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Международные соглашения и инициативы, действующие в Дальневосточном федеральном округе в целях развития внешнеэкономического взаимодействия и приграничного сотрудничества**

| Документ / Инициатива  | Описание и значение  |
|--|--|
| Восточный экономический форум (ВЭФ)                                      | Крупнейшая международная площадка для обсуждения и заключения соглашений по инвестициям и сотрудничеству с странами АТР, включая проекты с Китаем, Японией и Кореей                    |
| Закон о территориях опережающего развития                                | Регулирует создание особых территорий с участием иностранных инвесторов для совместных проектов в ДФО, упрощая международное сотрудничество  |
| Федеральный закон «О свободном порте Владивосток» от 13.07.2015 N 212-ФЗ | Обеспечивает взаимодействие органов государственной власти всех уровней, общественности, предпринимателей и инвесторов в целях развития самых южных территорий Дальнего Востока России |
| Соглашения в рамках Шанхайской организации сотрудничества (ШОС)          | Стимулируют безопасность в приграничных регионах и торгово-экономическое взаимодействие с государствами-членами, важны для ДФО   |
| Участие в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС)                         | Обеспечивает экономическую интеграцию с рядом приграничных стран через свободное передвижение товаров и услуг  |
| Соглашения о трансграничном сотрудничестве с Китаем и Монголией          | Нацелены на развитие транспортной, энергетической и торговой инфраструктуры на границах ДФО с соседними странами   |
| Проекты по развитию Северного морского пути                              | Международное сотрудничество для обеспечения транспортной доступности и безопасности в Арктическом регионе, важном для ДФО   |

Источники: Восточный экономический форум. URL: [https://forumvostok.ru/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://forumvostok.ru/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F). Федеральный закон «О территориях опережающего развития в Российской Федерации» от 29.12.2014 N 473-ФЗ. КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172962/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172962/). Федеральный закон «О свободном порте Владивосток» от 13.07.2015 N 212-ФЗ. КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182596/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182596/).

Эти соглашения создают юридическую и организационную основу для усиления вклада ДФО в экономическую интеграцию России с азиатскими партнерами. Для местных предпринимателей и инвесторов большое значение имеет государственная инициатива Свободный порт Владивосток, который является одним из ключевых



проектов южного Приморья, так как направлен на ускоренное социально-экономическое развитие города Владивостока, Приморского края и Дальневосточного региона в целом за счет усиления инвестиционной и торговой составляющих. Свободный порт Владивосток, так же как и территории опережающего развития реализуются с целью использования географических и экономических преимуществ Приморского края при сотрудничестве со странами АТР, расширения международной торговли, создания и развитие производств, основанных на применении современных технологий и ориентированных на выпуск конкурентоспособной продукции, и, в целом, ускорения развития южных дальневосточных территорий и повышение качества жизни местного населения.

Развитие приграничного сотрудничества обуславливает соответствующую институциональную структуру, т.е. совокупность взаимосвязанных организаций и учреждений, обеспечивающих жизнеспособность экономики региона, развивающейся на международном уровне. Институциональная структура включает в себя как органы государственной власти, связанные и зависимые организации, советы, форумы, комиссии и т.д. (таблица 5).

Таблица 5

Элементы институциональной структуры Дальневосточного федерального округа, осуществляющая развитие внешнеэкономического взаимодействия и приграничного сотрудничества

| Институт / Структура  | Функции и роль  |
|---|---|
| Дальневосточный федеральный университет и Институт территориального развития Дальнего Востока                       | Формирование компетенций по стратегическому планированию, урбанистике, градостроительству и привлечению инвестиций; образовательные программы по развитию региона |
| Российско-Китайский Координационный совет по межрегиональному и приграничному торгово-экономическому сотрудничеству | Координация реализации программы сотрудничества между регионами РФ и КНР, подготовка межправительственных соглашений, обмен информацией и опытной практикой       |
| Региональные органы власти и администрации субъектов ДФО  | Разработка и внедрение региональных программ поддержки приграничного сотрудничества на местном уровне   |
| Российско-зарубежные форумы и комиссии  | Создание площадок диалога и сотрудничества по вопросам экономики, безопасности и инфраструктурных проектов  |
| Межрегиональные ассоциации и бизнес-сообщества  | Содействие развитию деловых и культурных связей между регионами России и соседними странами   |

| Институт / Структура                       | Функции и роль   |
|--|--|
| Федеральные институты развития и агентства | Обеспечение финансирования, методической и организационной поддержки инновационных проектов и программ в ДФО |

Указанные институты служат «мостами» между наукой, бизнесом и властью, обеспечивая комплексный подход к развитию приграничного сотрудничества, поддерживая обмен информацией, реализуя совместные проекты, а также способствуя интеграции региона в экономические и транспортные цепочки АТР. При этом, среди межрегиональных ассоциаций и бизнес-сообществ в ДФО следует отметить следующие:

- Ассоциацию сибирских и дальневосточных городов, осуществляющих внутреннее межсубъектное и межмуниципальное сотрудничество, направленное на социально-экономическое развитие городов Сибири и Дальнего Востока;
- межрегиональную Ассоциацию «Дальний Восток и Забайкалье», способствующую эффективному экономическому взаимодействию субъектов РФ, развитию в них бизнеса и кооперации;
- Дальневосточную ассоциацию экономического взаимодействия, оказывающую содействие развитию экономических связей между дальневосточными субъектами РФ;
- Дальневосточную экологическую комиссию, способствующую экологическому сотрудничеству и сохранению природных ресурсов региона;
- Объединение независимых перевозчиков ДВФО, осуществляющее координацию транспортных и логистических услуг в регионе.

Среди федеральных институтов развития и агентств, которые обеспечивают поддержку и развитие округа, можно выделить:

- Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики РФ (Минвостокразвития), осуществляющее Координацию реализации государственной политики развития региона, поддержку инвестиций и инфраструктуры;
- Корпорацию развития Дальнего Востока и Арктики, проектирующую и помогающую реализовать инвестиционные и инфраструктурные проекты в регионе;
- Агентство по развитию человеческого капитала на Дальнем Востоке, способствующее формированию и развитию человеческих ресурсов, обучению и повышению квалификации населения региона;
- Агентство Дальнего Востока по привлечению инвестиций и поддержке экспорта, содействующее развитию экспорта, международному сотрудничеству и привлечению финансовых ресурсов;
- Фонд развития Дальнего Востока и Арктики, способствующий финансированию

стратегически важных и социальных проектов;

- Внешэкономбанк (ВЭБ.РФ), оказывающий финансовую поддержку инвестиционным проектам, в том числе в рамках экспортоориентированного и производства и приграничного сотрудничества.

Таким образом, приграничное сотрудничество как форма международного взаимодействия в самом территориально крупном Дальневосточном регионе страны характеризуется комплексным правовым полем, сложной и многоуровневой институциональной структурой. Эффективное развитие приграничного сотрудничества требует соблюдения устойчивой и комплексной базы, включающей рамки соглашения и основные нормативные акты, обеспечивающие реализацию полномочий и координацию действий. В рамках российского законодательства формируются модели приграничного сотрудничества, направленные на гармонизацию интересов участников, предусматривают возникновение новых и расширение старых экономических и социальных связей, создают условия для развития приграничных территорий, повышения уровня безопасности и качества жизни населения, а также интеграции региона в международном пространстве.

#### Библиографический список

1. Латкин А.П., Бакланов П.Я., Суржиков В.И. и другие. Приграничное сотрудничество российского Дальнего Востока с Китайской Народной Республикой: маркетинговый анализ и проблемы развития / монография. Владивосток: ВГУЭС, 2017. – 138 с.
2. Чжао И., Гнатюк Г.А. Приграничные территории Дальнего Востока России и Северо-востока Китая: сотрудничество для социально-экономического развития // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 5. С. 197-222.
3. Чжао М., Шумик Е.Г. Исследование динамической взаимосвязи между приграничной торговлей и региональным экономическим ростом Дальнего Востока РФ и провинции Хэйлунцзян КНР // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2024. Т. 1. С. 214-225.
4. Сидорюк И.В., Красова Е.В. Роль международных транспортных коридоров в экономике Приморского края // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2012. № 1 (14). С. 52-63.
5. Король Р.Г. Организация приграничной терминально-логистической инфраструктуры транспортной системы Дальнего Востока / монография. Хабаровск: ДВГУПС, 2025. – 178 с.
6. Красова Е.В. Иностранная рабочая сила как элемент воспроизводства

трудовых ресурсов региона // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-21. С. 4722-4726.

7. Рязанцев С.В., Храмова М.Н., Безвербный В.А. Международная миграция как фактор восполнения дефицита трудовых ресурсов в приграничных регионах Сибири и Дальнего Востока России // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2017. № 4-5. С. 13-24.

8. Мотрич Е.Л., Изотов Д.А. Современные тенденции и проблемы миграции в приграничном регионе России: Дальний Восток // Проблемы прогнозирования. 2018. № 3 (168). С. 28-37.

9. Мазелис Л.С., Красова Е.В., Бойко А.А. Комплексная оценка качества жизни населения в регионах Российской Федерации // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 8. С. 753-766.

10. Данилова Е.А., Шайхитдинов А.В. Брендинг приграничных территорий дальнего востока российской федерации как фактор повышения качества жизни населения региона // Вестник Томского государственного университета. 2021. № 462. С. 96-102.

УДК 338.49

## Новикова Н.В., Егорова Н.В. Проблемы управления муниципальной собственностью и пути решения как инструмента регулирования экономического развития муниципального образования (на примере муниципального округа Махнёвское Муниципальное образование Свердловской области)

Problems of municipal property management and solutions as a tool for regulating the economic development of a municipality (using the example of the Makhnevskoye municipal district, Sverdlovsk region)

**Новикова Наталья Валерьевна**

доктор экономических наук, доцент,  
Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Россия

**Егорова Наталья Владимировна**

магистрант,  
Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Россия

Novikova Natalia Valeryevna  
Doctor of Economics, Associate Professor,  
Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia  
Egorova Natalia Vladimirovna  
Master's student  
Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia

**Аннотация.** В данной статье проводится детальный анализ специфических аспектов и тенденций в процессах оптимизации управления муниципальной собственностью. Исследование акцентирует внимание на теоретических и практических аспектах данного феномена, включая методологические подходы, правовые рамки, а также экономические и социальные последствия. Автор анализирует ключевые факторы, влияющие на эффективность управления муниципальными активами, и предлагает инновационные стратегии для повышения их результативности. В статье также рассматриваются примеры успешного применения этих стратегий в различных муниципалитетах, что позволяет сделать выводы о перспективности предложенных решений в МО Махнёвское.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, муниципальная собственность, управление муниципальной собственностью, проблемы управления муниципальной собственностью МО Махнёвское, пути решения проблем управления муниципальной собственностью МО Махнёвское.

**Abstract.** This article provides a detailed analysis of specific aspects and trends in the optimization of municipal property management. The research focuses on the theoretical and practical aspects of this phenomenon, including methodological approaches, legal frameworks, as well as economic and social consequences. The author analyzes the key factors affecting the effectiveness of municipal asset management and suggests innovative strategies to improve their effectiveness. The article also examines examples of successful application of these strategies in various municipalities, which allows us to draw conclusions about the prospects of the proposed solutions in the Makhnevskoye Municipal District.

**Keywords:** *local government, municipal property, municipal property management, problems of municipal property management in the Makhnevskoye municipal district, ways to solve problems of municipal property management in the Makhnevskoye municipal district.*

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

## Введение

Основной целью стратегического развития любого муниципального образования является обеспечение устойчивого и долгосрочного экономического роста, который предполагает рациональное и эффективное управление муниципальной собственностью. В этом контексте ключевую роль играет способность муниципальных органов власти, включая субъектов муниципального рынка недвижимости, максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей.

Достижение данной цели зависит от ряда факторов, среди которых следует выделить возможности для экономического роста, предоставляемые внешней средой, а также от уровня компетенции и профессионализма муниципальных органов в реализации этих возможностей. В частности, эффективное управление объектами недвижимости, находящимися в муниципальной собственности, является важным инструментом для стимулирования экономического развития и повышения качества жизни населения.

Таким образом, рациональное использование муниципальной собственности и её эффективное управление являются неотъемлемыми компонентами стратегии устойчивого развития муниципальных образований. Это требует комплексного подхода, включающего анализ рыночных условий, разработку и реализацию соответствующих программ и проектов, а также мониторинг и оценку их эффективности.

Анализ состояния научной разработки проблем управления муниципальной собственностью демонстрирует значительный вклад российских ученых в данную область знаний, что позволило создать прочную теоретическую базу для дальнейших исследований. Особое внимание заслуживают труды таких отечественных исследователей, как М. Е. Егорова[1], А. К. Ерошкин [2], Ш. М. Оглы[3], и другие.

Однако, несмотря на достигнутые успехи, некоторые аспекты проблематики муниципальной собственности остаются недостаточно изученными. В частности, современные реалии реализации законодательства, регулирующего деятельность муниципальных органов, требуют более глубокого и всестороннего анализа. Это обусловлено динамичным развитием общественных отношений и изменениями в



нормативно-правовой базе, что требует от научного сообщества оперативного реагирования и адаптации существующих теоретических концепций к новым реалиям.

Цель статьи – рассмотреть особенности процессов совершенствования управления муниципальной собственностью на примере муниципального округа Махнёвское.

### **Основная часть.**

В рамках научного дискурса о природе муниципальной собственности в Российской Федерации выделяются три основные теоретические парадигмы, каждая из которых предлагает свое видение данного феномена.

Первая позиция рассматривает муниципальную собственность как неотъемлемую часть публично-правовой системы, интегрированную с государственной собственностью. В рамках этой парадигмы муниципальная собственность, управляемая государственными и муниципальными органами, выполняет функцию инструмента реализации общественных интересов и достижения целей государственного управления. Такой подход подчеркивает публично-правовой характер муниципальной собственности, акцентируя внимание на ее роли в обеспечении общественных благ и удовлетворении потребностей населения на местном уровне [4, с. 120].

Вторая позиция: муниципальная собственность в Российской Федерации представляет собой самостоятельную форму имущественных отношений, не являющуюся производной от государственной. Тем не менее, ее структура обнаруживает значительное сходство с государственной собственностью, что обусловлено необходимостью обеспечения публичных интересов и эффективного управления соответствующими ресурсами. В данном контексте муниципальная собственность выполняет важные функции в системе государственного управления, обеспечивая баланс между частными и общественными интересами [5, с.18].

Третья позиция: Муниципальная собственность представляет собой институциональный механизм, интегрированный в структуру государственной собственности и предназначенный для передачи местным органам власти с целью осуществления управленческих функций и распорядительных полномочий. Данный институт играет фундаментальную роль в системе территориального управления, выступая ключевым элементом в процессах распределения и оптимизации ресурсов на локальном уровне. В рамках этой модели муниципальная собственность обеспечивает эффективное взаимодействие между государственными и местными органами власти, способствуя достижению стратегических целей социально-экономического развития территорий. [6, с. 8]. Эта позиция парадоксальна: муниципальная собственность считается самостоятельной формой, но одновременно рассматривается как этап

государственной. Это вызывает методологические и концептуальные вопросы о природе и классификации форм собственности.

Исходя из вышеизложенного, муниципальная собственность представляет собой неотъемлемую и критически значимую составляющую публичной собственности, что обуславливает необходимость ее эффективного и рационального использования с точки зрения экономической целесообразности.

Управление муниципальной собственностью осуществляется в рамках Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[7]. Эта концепция находит дальнейшее развитие в части 1 статьи 62 Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», все положения которого поэтапно вступят в силу с 1 января 2027 года[8], а часть в 2025 году.

Описание представленных позиций законодателя в двух вышеуказанных нормативных актах позволяет констатировать неизменность характеристик экономической основы местного самоуправления, так как система и структура муниципальной собственности не изменилась, независимо от принятия нового нормативного акта.

Управление муниципальной собственностью представляет собой комплексный процесс, направленный на эффективное использование, сохранение и приумножение имущественных активов, находящихся в ведении муниципальных образований. Этот процесс включает в себя широкий спектр функций, таких как планирование, организация, контроль и регулирование, которые осуществляются в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития территорий и удовлетворения потребностей населения. Ключевыми аспектами управления муниципальной собственностью являются (рисунок 1):

Анализ отечественной литературы позволяет сделать вывод, что управление муниципальной собственностью представляет собой комплекс мероприятий, осуществляемых органами местного самоуправления через должностных лиц муниципального уровня[1;2;3;4;5;9]. Этот комплекс направлен на регулирование вопросов владения, пользования и распоряжения объектами муниципальной собственности, что определено соответствующими нормативно-правовыми актами.



Рисунок 1 – Системные аспекты управления собственностью МО

Целью данной деятельности является обеспечение максимального уровня предоставления социально значимых услуг населению муниципального образования. Данный процесс включает в себя разработку и принятие нормативно-правовых актов, организационные меры по управлению муниципальной собственностью, а также осуществление контроля за надлежащим использованием объектов, находящихся в

муниципальной собственности. Эти меры направлены на оптимизацию управления муниципальными активами и повышение их эффективности в интересах местного сообщества.

Проблема управления муниципальными ресурсами относящихся к муниципальной собственности — это неэффективное использование земель. Причина — передача объектов в аренду или продажу без подготовки. Это приводит к износу и непригодности объектов, снижая эффективность бизнеса, ухудшая имидж муниципалитета и вызывая финансовые убытки. В статистических данных МО Махнёвское указано, что за период с 2020 по 2024 год было проведено 131 аукцион, при этом фактически заключенных договоров аренды земельных участков было 65, то есть эффективность 49,62%[10].

Решение: обязательная предпродажная и предарендная подготовка объектов муниципальной собственности в виде земельных участков. Это повысит эффективность использования земель, инвестиционную привлекательность и финансовое состояние муниципалитета.

Одной из ключевых проблем, возникающих при управлении сложными системами учета муниципальной собственности, является парадокс, заключающийся в том, что их поведение сотрудников муниципального образования зачастую не коррелирует с интуитивными представлениями о функционировании этих систем. Это приводит к ситуации, когда управленческие решения, принимаемые на основе практического опыта, могут существенно расходиться с теми, которые были бы оптимальными с точки зрения теоретических моделей и научных подходов. В результате решения, разработанные сотрудниками органов власти муниципального образования, ответственными за управление муниципальной собственностью, могут не соответствовать критериям эффективности и рациональности.

Система учета имущества МО Махнёвское характеризуется низкой эффективностью учета земельных участков и объектов недвижимости, что снижает уровень доходов как от сданных в аренду земельных участков, так и в сфере слабого учета сбора налогов на земельные участки и имущество населения[10;11].

Данная проблема имеет серьезные последствия для функционирования системы управления муниципальной собственностью МО Махнёвское. Неоптимальные управленческие решения сотрудников МО Махнёвское, основанные на субъективных представлениях и практическом опыте, могут приводить к снижению эффективности управления, ухудшению качества предоставляемых услуг и, как следствие, к снижению уровня удовлетворенности населения.

Для решения данной проблемы необходимо внедрение более формализованных и научно обоснованных методов принятия управленческих решений. Это может включать в себя использование современных аналитических инструментов,

моделирование сложных систем, а также разработку и внедрение стандартов и процедур, основанных на принципах рационального управления. Данный этап включает инвентаризацию обязательств и задолженностей по арендной плате за пользование муниципальной собственностью и земельными участками МО Махнёвское. В случае выявления долгов рекомендуется инициировать судебные процедуры для обеспечения возврата средств и повышения финансовой дисциплины среди арендаторов. Дополнительно следует инициировать процесс инвентаризации и анализа использования площадей, закрепленных за муниципальными унитарными предприятиями на праве хозяйственного ведения и за муниципальными учреждениями на праве оперативного управления. Целью данного этапа является выявление объектов, не обеспечивающих достаточный уровень загрузки и не приносящих ожидаемых доходов в бюджет. На основе полученных данных необходимо разработать предложения по оптимизации использования этих площадей, включая возможность их передачи в аренду или реализации через механизмы купли-продажи.

Проблема учета, связанная с дефицитом достоверной информации о всех объектах муниципальной собственности, оказывает существенное влияние на формирование актуального и полного реестра данных МО Махнёвское. Данный реестр является фундаментальным инструментом для мониторинга, анализа и стратегического планирования использования муниципального имущества. Отсутствие такого реестра негативно сказывается на оперативности и точности управленческих решений, что, в свою очередь, может привести к снижению эффективности муниципального управления и нерациональному использованию бюджетных средств.

В целях оптимизации процесса управления муниципальной собственностью и его рационализации рекомендуется разработать и внедрить специализированный ресурсный центр, интегрируемый в структуру Администрации муниципального образования Махнёвское. Данный центр должен выполнять функции администрирования процессов аренды муниципального имущества, что включает в себя заключение договоров аренды и осуществление контроля за их исполнением. Кроме того, целесообразно внедрить систему электронного бронирования как для краткосрочной, так и для почасовой аренды, что обеспечит повышение доступности и прозрачности процедур аренды для пользователей [12, с. 211].

Создание специализированного ресурсного центра позволит структурировать и систематизировать процессы управления муниципальной собственностью, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности использования муниципального имущества. Внедрение системы электронного бронирования обеспечит пользователям возможность оперативного и прозрачного доступа к услугам аренды, что может привести к увеличению количества арендных сделок и, как следствие, к более эффективному использованию муниципального имущества.



Таким образом, предложенные меры направлены на оптимизацию процессов управления муниципальной собственностью, повышение их эффективности и доступности для пользователей, а также на обеспечение рационального использования муниципального имущества в интересах местного сообщества.

Еще одной проблемой эффективности использования муниципального имущества МО Махнёвское является значительная доля муниципальных объектов, задействованных в предоставлении социально значимых услуг, пребывает в состоянии, характеризующемся высокой степенью аварийности. Данная ситуация требует незамедлительного внимания и принятия комплекса адекватных мер, направленных на минимизацию рисков и обеспечение устойчивого функционирования инфраструктуры[11].

Причины такого состояния включают недостаточное финансирование, устаревшие технологии строительства и эксплуатации, отсутствие эффективных механизмов контроля качества работ и материалов, а также коррупционные схемы, приводящие к неэффективному расходованию бюджетных средств.

Для решения проблемы необходимы комплексные меры, включающие увеличение финансирования, внедрение современных технологий и стандартов строительства, повышение прозрачности закупок и контроль за качеством выполняемых работ. Важно также привлекать частные инвестиции через механизмы государственно-частного партнерства, стимулируя привлечение инвестиций в инфраструктуру путем предоставления налоговых льгот и гарантий возврата вложенных средств.

Еще одна проблема МО Махнёвское связана с низкой инвестиционной привлекательностью объектов муниципальной собственности и развитием качества жизни. Это свидетельствует о недостаточной экономической целесообразности вложений в данные активы, что, в свою очередь, может привести к их физическому и функциональному устареванию. На 1 января 2025 года в административно-территориальных границах Махнёвского муниципального образования выявлено 18 социально значимых объектов и 180 автодорог местного значения, находящихся в статусе бесхозных. В отношении 22 из этих социально значимых объектов на указанную дату вынесены судебные постановления о постановке на учет в качестве бесхозных объектов недвижимости[11].

Социально значимые объекты инфраструктуры и местные автодороги являются ключевыми элементами, обеспечивающими устойчивое функционирование и развитие Махнёвского муниципального образования. В контексте правового регулирования и административного управления, объекты, не имеющие установленных владельцев, классифицируются как бесхозные вещи. Для легитимизации статуса таких объектов необходимо провести комплексную процедуру оформления права собственности,



включающую подготовительные этапы паспортизации объекта (разработку технического паспорта и технического плана) и межевание земельного участка, на котором расположен объект[10].

Отсутствие правоустанавливающих документов на указанные объекты существенно ограничивает возможности для их эффективного ремонта, эксплуатации и модернизации. Данная проблема имеет системный характер и требует комплексного подхода к её решению, включая межведомственное взаимодействие и координацию усилий различных государственных органов. В условиях растущих потребностей населения в качественных инфраструктурных услугах, обеспечение правового статуса бесхозных объектов становится первоочередной задачей для повышения уровня жизни и устойчивого развития муниципального образования.

В целях обеспечения надлежащего содержания и развития дорожной инфраструктуры на территории Махнёвского муниципального образования, Администрация Махнёвского внесла ряд существенных изменений в постановление от 05 марта 2015 года № 203 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие транспорта, дорожного хозяйства на территории Махнёвского муниципального образования на 2014-2024 годы»». Последняя редакция данного постановления была утверждена 16 августа 2022 года под номером 519[10].

В рамках данной программы на период с 2020 по 2022 годы предусмотрены значительные бюджетные ассигнования, направленные на поддержание и модернизацию дорожной сети. Согласно представленному графику финансирования (см. рисунок 2), в течение указанного трехлетнего периода планируется выделить следующие средства из муниципального бюджета.

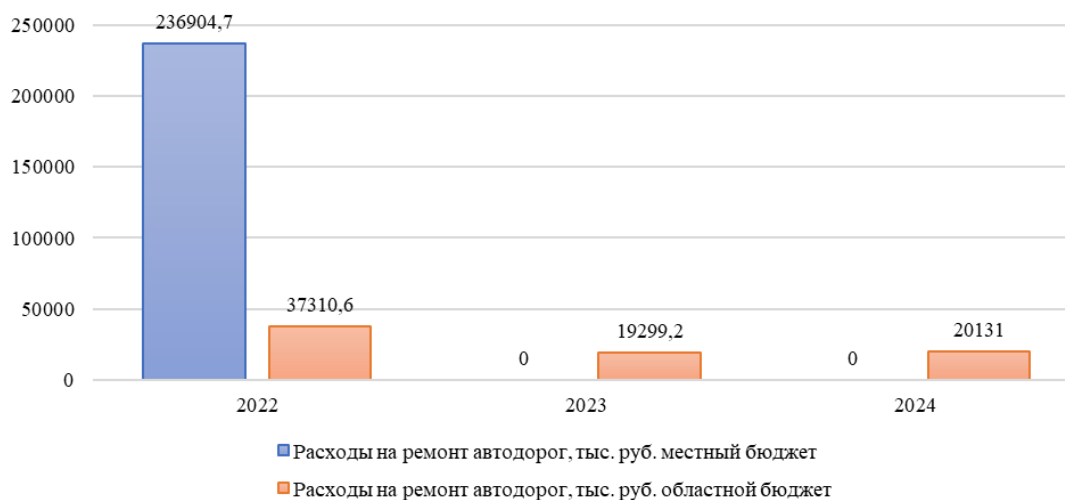


Рисунок 2 – Динамика расходов на ремонт автодорог МО Махневское 2022 – 2024 г. <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Составлено автором по:[8; 10]

Анализ данных, представленных на рисунке 2, позволяет констатировать, что в глобальном контексте финансирование капитальных ремонтных мероприятий дорожной инфраструктуры МО Махнёвское было осуществлено исключительно в 2022 году за счет региональных бюджетных ассигнований. В последующие периоды, 2023-2024 годы, проводились лишь локальные работы по устранению дефектов покрытия на отдельных участках улично-дорожной сети[11]. Примечательно, что объемы финансирования оказались недостаточными даже для поддержания в надлежащем состоянии гравийных автомобильных дорог, что привело к значительному ухудшению их эксплуатационных характеристик, особенно в периферийных населенных пунктах, удаленных от административного центра МО Махнёвское.

Данная ситуация оказывает негативное воздействие на инвестиционную привлекательность проектов индивидуального жилищного строительства (ИЖС) в МО Махнёвское, что подтверждается результатами анализа текущего состояния дорожной инфраструктуры и ее влияния на социально-экономическое развитие территорий. Недостаточное финансирование и отсутствие масштабных капитальных ремонтных работ создают неблагоприятные условия для привлечения инвесторов и реализации девелоперских проектов, что, в свою очередь, тормозит экономическое развитие данного муниципального образования[11].

### Заключение

Можно сделать вывод, что эффективное управление муниципальной собственностью в МО Махнёвское имеет важное значение. В то же время существует целый ряд актуальных проблем в управлении муниципальной собственностью, которые были исследованы выше.

Проблема недостаточного финансирования дорожной инфраструктуры МО Махнёвское требует комплексного подхода и разработки эффективных механизмов обеспечения устойчивого развития транспортной сети, что является критически важным фактором для повышения инвестиционной привлекательности и социально-экономического роста периферийных территорий.

Предложенные нами решения для МО Махнёвское позволяют заключить: все эти проблемы поддаются конкретным решениям, способствующим существенному повышению эффективности управления муниципальной собственностью органами власти муниципальных образований.

### Библиографический список

1. Егорова М. Е. Совершенствование управления муниципальной собственностью // Научные высказывания. 2022. №13 (21). С. 31-37.

2. Ерошкин, А. К. Нормативно-правовая база управления муниципальной собственностью в РФ / А. К. Ерошкин // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 730-733.
3. Оглы, Ш. М. Актуальные проблемы управления муниципальной собственностью и пути их решения / Ш. М. Оглы. // Молодой ученый. — 2022. — № 12 (407). — С. 85-87.
4. Муниципальная экономика: курс лекций / кол. авт. ; под общ. ред. Я. П. Силина, Е. Г. Анимиды ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Вольное экон. о-во России, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. — 494 с.
5. Ясюнас В. А. Местное самоуправление. Комментарии. Разъяснения. — 2-е изд., доп. — М.: Ось-89, 1997. — 175 с.
6. Леонтьева И. А., Сидоров П. А. Муниципальная собственность и ее место в общей структуре собственности // Основы муниципальной экономики: сб. ст. — Чебоксары: ЧГУ, 1994. — С. 7-12
7. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) // Собрание законодательства РФ, 06.10.2003, N 40, ст. 3822,
8. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 24.03.2025, N 12, ст. 1200,
9. Граненко, Е. В. О проблемах управления муниципальной собственностью. Е. В. Граненко. //Новый юридический вестник. — 2019. — № 3(10). — С. 9–11.
10. Стратегия социально-экономического развития Махнёвского муниципального образования на период до 2030 года – [Электронный ресурс]: утверждена решение Думы Махнёвского муниципального образования от 24.01.2019 №392 – режим доступа <https://mahnevo.ru/>
11. Статистические данные [Электронный ресурс]: по Свердловской области // Управление государственной статистики по Свердловской области – режим доступа: <https://sverdl.gks.ru/>
12. Ляшенко, К. А. Управление муниципальной собственностью: проблемы и пути совершенствования. /К. А. Ляшенко, Ю. В. Саввина //Аллея науки. — 2020. — Т. 2. № 4 (43). — С. 211–214.

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

УДК 657.6.005.2185

### Плешивцев М.А. Инновационные проекты и их влияние на развитие технологических инноваций в телекоммуникационной отрасли России

Innovative projects and their impact on the development of technological innovation in the Russian telecommunications industry

**Плешивцев Михаил Александрович**

Магистр эконом. наук  
Волгту, аспирант, 2 курс  
Pleshivtsev Mikhail Aleksandrovich  
Master of Economics  
Volgograd State Technical University, second-year graduate student

**Аннотация.** Будущее телекоммуникационной отрасли определяется не только технологическим прогрессом, но и глубокой трансформацией самого подхода к услугам связи. К 2026 году рынок выходит за пределы привычных сценариев – от роли поставщика интернета и мобильной связи операторы переходят к статусу цифровых платформ, которые объединяют связь, развлекательный контент, финансы и многое другое.

**Ключевые слова.** телекоммуникации, информатика, цифровая эпоха, сети 5G, виртуализация, блокчейн, безопасность, кибербезопасность, цифровизация, глобальная сеть.

**Abstract.** The future of the telecommunications industry is determined not only by technological progress but also by a profound transformation in the very approach to communications services. By 2026, the market will transcend traditional scenarios – operators will transition from being internet and mobile providers to becoming digital platforms that integrate communications, entertainment, finance, and much more.

**Keywords:** telecommunications, computer science, digital era, 5G networks, virtualization, blockchain, security, cybersecurity, digitalization, global network.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

### Введение

Развитие телекоммуникационных сетей нового поколения напрямую зависит от внедрения передовых методов обработки информации. Объединение телекоммуникаций с IT-сферой представляет собой актуальное направление, которое детально анализируется в представленном материале. Такое слияние технологий обеспечивает существенное улучшение сервисного обслуживания клиентов, надёжную защиту информационных потоков и значительное увеличение скорости передачи информации.

В рамках данного научного труда особое внимание уделяется изучению прогрессивных решений: технологии распределённых реестров, виртуализации сетевых компонентов и мобильной связи пятой генерации.

Алгоритмы машинного обучения и технологии искусственного интеллекта в сочетании с облачными платформами открывают новые возможности для работы с большими объёмами данных, одновременно повышая производительность сетевой инфраструктуры.

Методология исследования

В исследовании использован комплекс методов, включающий правовой и институциональный анализ, контент-анализ официальных документов и отчетов в телекоммуникационной отрасли. Эмпирическую основу составили материалы официальной документации, а также аналитические работы ведущих отечественных специалистов в сфере инноваций и управлении телекоммуникациями.

1. Искусственный интеллект и развитие технологических инноваций в телекоммуникационной отрасли России

У развития России особенности развития технологических инноваций в телекоммуникационной отрасли, которые отличают ее подход от других стран – рисунок 1.

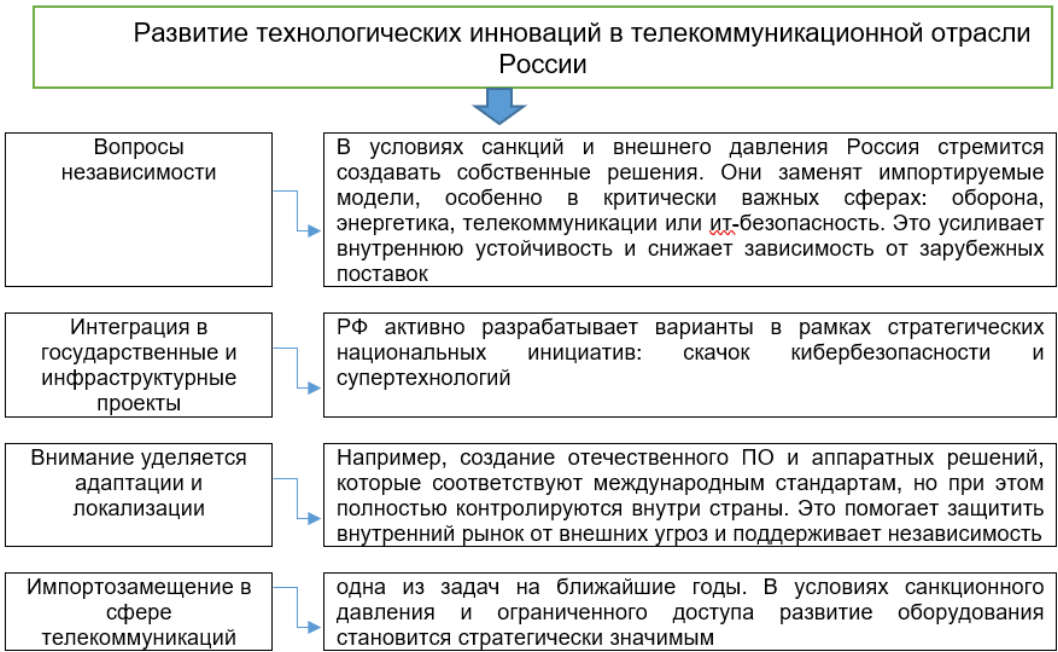


Рисунок 1. Развитие технологических инноваций в телекоммуникационной отрасли России<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Разработано автором на основе 10 самых ожидаемых инновационных ИТ-проектов в 2025 году [Электронный ресурс] URL: <https://skolkovo-resident.ru/innovatsionnyye-it-proyekty/> (дата обращения: 21.11.2025).

Нейронные сети успешно справляются с оптимизацией обслуживания абонентов и администрированием коммуникационной инфраструктуры. Внедрение AI-технологий в телекоммуникационной отрасли давно вышло за рамки пилотных проектов и прочно интегрировалось в операционную деятельность компаний.

Искусственный интеллект эффективно решает задачи по оптимизации распределения ресурсов, выявлению программных ошибок и их исправлению, а также предсказанию нагрузки на инфраструктуру. Кроме того, внедрение нейронных сетей позволяет оптимизировать работу центров обслуживания клиентов — снизить расходы, внедрить автоматизированные ответы на стандартные запросы и повысить скорость обработки обращений<sup>5</sup>.

Создание виртуальных копий как инфраструктурных объектов, так и отдельных абонентов теперь достижимо за счет внедрения технологий машинного обучения. Алгоритмы на основе нейронных сетей позволяют симулировать различные сценарии мгновенно, одновременно снижая вероятность компрометации информации и возникновения сбоев. С эволюцией телекоммуникационных систем следующего поколения AI трансформируется из вспомогательного средства в фундаментальный элемент их конструкции<sup>6</sup>.

Нейросетевые решения не трансформируют саму бизнес-модель телекоммуникационных компаний, однако значительно усиливают её продуктивность. Главная мотивация для интеграции ИИ-технологий в операционную деятельность связана с финансовыми показателями: оптимизацией расходов, увеличением среднего показателя ARPU и совершенствованием качества предоставляемого сервиса. Телекоммуникационный сектор применяет машинное обучение преимущественно для достижения экономического эффекта и максимизации прибыльности бизнеса.

Выживание в условиях цифровой трансформации и оптимизация рабочих процессов являются ключевыми задачами при внедрении передовых технологий, а не просто улучшение производительности. По мнению представителя ИТ-холдинга, отвечающего за развитие AI-направления, технологии машинного обучения выполняют вспомогательную функцию по отношению к человеческим ресурсам, ускоряя операции и повышая их качество, а не вытесняя специалистов. В настоящее время телекоммуникационная отрасль активно использует решения на базе AI – начиная от виртуальных помощников и заканчивая продвинутыми аналитическими платформами с функцией прогнозирования.

Телекоммуникационные компании превращают собственные разработки в сфере ИИ в прибыльное направление деятельности, выводя на рынок коммерческие продукты и сервисы для корпоративных клиентов. Одновременно с этим умные технологии

---

<sup>5</sup> Кинжалеева, К. М. Развитие сетевых технологий / К. М. Кинжалеева // КИП и автоматика: обслуживание и ремонт. – 2024. – № 10. – С. 36-38.

<sup>6</sup> Анначарьев, Х. Синергия телекоммуникаций и информатики: трансформация связи в цифровую эпоху / Х. Анначарьев, Т. Арбадов, А. Атаев // Вестник науки. – 2024. – № 9. – С. 326-329.



позволяют повысить скорость устранения неполадок, усовершенствовать предоставляемые услуги и рационализировать процессы управления инфраструктурой.

**2. Характеристика инновационных проектов в телекоммуникационной отрасли России**

В 2025 году технологии перестали быть просто вспомогательными средствами — они превратились в незаметных помощников, способных угадывать желания человека заранее. Реальность и виртуальное пространство всё больше сливаются воедино, формируя общую среду, где люди трудятся, взаимодействуют друг с другом и реализуют креативные идеи. Современная цифровая среда отличается тем, что технологические решения органично вплетены в каждодневную жизнь<sup>7</sup>.

В настоящее время телекоммуникационная отрасль России находится в состоянии масштабных преобразований, вызванных совокупностью факторов: развитием новых технологий и экономическими трудностями на макроуровне<sup>8</sup>.

Развитие 5G остаётся ключевым драйвером роста, хотя его внедрение в России по-прежнему ограничено санкционными барьерами и зависимостью от импортного оборудования.

Таблица 1

Обзор ключевых показателей телекоммуникационной отрасли России в 2025 году<sup>9</sup>

| Показатель                                | Значение           | Динамика (vs 2024) |
|---|--------------------|--------------------|
| Общий объём рынка (трлн рублей)           | 1,8–2              | 10 %               |
| Выручка от мобильной связи                | ~1,1 трлн рублей   | 5 %                |
| Выручка от фиксированного интернета       | ~450 млрд рублей   | 7 %                |
| Выручка от новых направлений              | ~500 млрд рублей   | 20 %               |
| Количество SIM-карт на 1 жителя           | >2                 | Стабильно          |
| Проникновение широкополосного интернета   | ~90 % домохозяйств | +5 п. п.           |
| Инвестиции в инфраструктуру (млрд рублей) | ~350               | 15 %               |

<sup>7</sup> Сапожникова, Д. А. Значение инноваций в развитии экономики / Д. А. Сапожникова, А. Р. Рудакова, О. Ю. Недорезова // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции, Москва, 25 октября 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 266-272.

<sup>8</sup> Сидоров, В. А. Цифровые инновации: современное хозяйство и тенденции развития / В. А. Сидоров, А. В. Болик // Инновационные технологии. – 2024. – Т. 55, № 3. – С. 139-147.

<sup>9</sup> Составлено автором на основании Рынок телекоммуникаций РФ: тенденции развития и превращение представителей телекома в экосистемы [Электронный ресурс] URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-telekommunikacij-rf/> (дата обращения: 21.11.2025).

Мобильные технологии уже давно стали неотъемлемой частью жизни россиян и основным каналом доступа к интернету. Трафик мобильных данных вырос на 15%, количество абонентов мобильной связи – на 1,9% (до 263 млн SIM-карт, с проникновением в 180%, что превышает даже численность населения). И это при том, что Роскомнадзор и операторы ежемесячно блокировали по 872 тыс. номеров с некорректными данными. Всего за 2025 год было заблокировано более 9,5 млн сим-карт.

Без корректировки стоимости мобильных услуг хотя бы на уровне инфляционных показателей отрасль рискует столкнуться с застоем. Это приведёт к неизбежному урезанию финансирования развития сетей и ухудшению обслуживания абонентов. При этом аналитические оценки на период до 2029 года предполагают ежегодное расширение рынка примерно на 4%<sup>10</sup>.

В утвержденной Правительством РФ стратегии развития до 2035 года<sup>11</sup> Власти рассматривают возможность кредитования операторов для расширения сетей четвертого поколения и запуска пятого в миллионниках и региональных центрах. Среди обсуждаемых мер поддержки отрасли — заморозка отдельных требований «пакета Яровой» по объёму накопителей и сохранению видеоданных, корректировка тарифной политики провайдеров, освобождение от плановых инспекций регуляторов на ближайшее десятилетие, сокращение налоговой нагрузки на доходы до трёх процентов, урезание отчислений в фонды до 7,6%, доступное финансирование приобретения сетевого оборудования.

В таблице 2 представлены инновационные проекты в телекоммуникационной сфере в конце 2025 года.

---

<sup>10</sup> Реальная статистика: эксперты телеком-рынка дали свои прогнозы на 2025 год [Электронный ресурс] URL: <https://telesputnik.ru/materials/trends/article/realnaya-statistika-eksperty-telekom-rynka-dali-svoi-prognozy-na-2025-god> (дата обращения: 21.11.2025).

<sup>11</sup> Стратегия развития до 2035 года от 20.09.2019 № 2129-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – №856. – ст. 1285.

Таблица 2

### Инновационные проекты в телекоммуникационной сфере в конце 2025 года<sup>12</sup>

| Наименование проектов              | Характеристика   |
|------------------------------------|--|
| Развёртывание 5G                   | <p>Хотя в России технология 5G развивается не так стремительно, как хотелось бы, уже сейчас создаётся необходимая база для её полноценного функционирования. Провайдеры телекоммуникационных услуг экспериментируют с новым стандартом связи через пилотные программы, проверяя его работоспособность в различных сценариях использования.</p> <p>Параллельно набирает обороты процесс производства оборудования внутри страны: отечественные предприятия покупают техническую документацию у иностранных производителей, получают лицензии на программное обеспечение и организуют собственные мощности по выпуску необходимых компонентов. Таким образом, коммерческое развёртывание сетей пятого поколения продолжает оставаться приоритетным направлением для телекоммуникационной отрасли в текущем году.</p> |
| AI-решения для различных задач     | В 2025 году ИИ становится реальным инструментом трансформации отрасли. Операторы связи всё активнее внедряют нейросети в ключевые области: от клиентского сервиса до кибербезопасности.  |
| Квантовые коммуникации             | <p>Государственные организации и телекоммуникационные компании наращивают финансирование научных разработок для создания принципиально новой цифровой инфраструктуры с повышенным уровнем защиты. Технологии квантовой связи могут превратиться в приоритетное направление отраслевого развития.</p> <p>В центре внимания находится система передачи квантовых ключей (QKD) – решение для квантовых коммуникаций, гарантирующее максимальную защиту при обмене информацией. Для корпоративного сегмента и государственных учреждений принципиально важно, что при любой попытке перехвата данных ключ автоматически становится непригодным для использования.</p>  |
| Персонализированные телеком-услуги | Персонализация тарифов – один из ключевых трендов отрасли в 2025 году. Операторы связи формируют уникальные тарифы для каждого клиента, опираясь на детальное изучение его привычек: какие сервисы он использует чаще всего, сколько совершает вызовов, в каких локациях бывает и когда активнее всего расходует мобильный интернет. Такой подход стал возможен благодаря технологиям машинного обучения и обработке массивов информации, что позволило отказаться от стандартных пакетов услуг в пользу персонализированных предложений, максимально соответствующих запросам конкретного абонента.   |

По прогнозам экспертов, к 2027 году можно ожидать более активного коммерческого запуска 5G в России, в первую очередь – в сегменте B2B. Пока же 2025 год становится годом перехода от испытаний к созданию полноценной инфраструктуры и подготовки к внедрению 6G в коммерческих сетях<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Составлено автором на основе Тренды телеком-рынка в 2025 году [Электронный ресурс] URL: <https://media.mts.ru/business/210147-biznes-trendy-telekoma-v-2025-godu> (дата обращения: 21.11.2025).

<sup>13</sup> Гузаков, Н. Н. Российский телеком: движение вперед / Н. Н. Гузаков // Первая миля. – 2025. – № 3. – С. 18-20.

Телекоммуникационный сектор демонстрирует признаки восстановления после трудностей, вызванных прекращением импорта иностранной техники в Россию — об этом свидетельствуют многочисленные позитивные изменения, наблюдавшиеся на протяжении минувших двенадцати месяцев.

В марте 2025 года ПАО «Ростелеком» совместно с ООО «НТЦ ПРОТЕЙ» завершили четвертый этап проекта по доработке и внедрению «Ядра мобильной сети 4G». Ядро мобильной сети 4G соответствует девятому уровню готовности технологии (в соответствии с ГОСТ) – «реальная технология, проверенная в ходе реальных условий эксплуатации». Состоялось внедрение решения в промышленную эксплуатацию для обслуживания абонентов T2 на территории четырех субъектов РФ, общая емкость ядра мобильной сети позволяет обслуживать не менее 10 млн абонентских сессий на одном узле.

Проект создания базовой станции GSM/LTE реализуется при поддержке ПАО «Ростелеком». Разработчиком аппаратной части БС выступает компания «БУЛАТ» (дочерняя компания «Ростелекома»), программное обеспечение разработало ООО «Новые телеком решения» («НТР»). В Нижегородской области с февраля 2025 года функционируют двадцать базовых станций «БУЛАТ» стандартов GSM/LTE-1800, обеспечивающих связью свыше 4500 клиентов оператора T2 в небольших поселениях региона. Эти станции успешно прошли полевое тестирование и получили статус коммерческого использования. Тестовая серия оборудования была изготовлена НПО «Российские телекоммуникационные технологии» весной прошлого года, а само техническое решение включено в официальный перечень ТОРП<sup>14</sup>.

Компании «Мобил-груп» и «Лаборатория инфокоммуникационных сетей» занимаются тестированием технологий беспроводной связи четвертого и пятого поколений для корпоративного использования. Сферы применения включают авиационную отрасль, метрополитен, железнодорожный транспорт и производственные объекты. К началу текущего года обе организации завершили четырнадцать экспериментальных проектов. Параллельно «Лаборатория инфокоммуникационных сетей» создает коммуникационную инфраструктуру и сетевое ядро для операторских LTE и 5G решений<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Внедрение ИИ повышает эффективность бизнеса телеком-операторов [Электронный ресурс] URL: <https://rg.ru/2025/11/20/podkliuchili-sviasi.html> (дата обращения: 21.11.2025).

<sup>15</sup> Российские производители и разработчики решений для сетей LTE и 5G, 2025 [Электронный ресурс] URL: <https://www.comnews.ru/content/239662/2025-07-28/2025-w31/1180/rossiyskie-proizvoditeli-i-razrabotchiki-resheniy-dlya-setey-lte-i-5g-2025> (дата обращения: 21.11.2025).

## Заключение

Отрасль связи переживает период критических трудностей, ставящих под вопрос её стабильное будущее. Жёсткая конкуренция за клиентов приводит к падению доходности телекоммуникационных компаний, что создаёт существенные риски для всего сегмента рынка. Одновременно операторы вынуждены нести огромные расходы на модернизацию технологической базы — от закупки передового оснащения до внедрения прорывных технологий вроде IoT-платформ и сетей 5G, что ложится тяжким финансовым грузом на бизнес.

Отрасль испытывает острую нехватку квалифицированных кадров, особенно специалистов по кибербезопасности, облачным технологиям и администрированию сетей нового поколения. Ситуация усугубляется тем, что поиск и наём IT-профессионалов требует всё больших финансовых вложений на фоне агрессивной борьбы за таланты с финтех-компаниями и госструктурами.

Таким образом, развитие телекоммуникаций в 2025 году – это симбиоз прорывных технологий и новых подходов к ведению бизнеса. Отрасль сегодня движется в направлении, которое формируется не гипотетическими концепциями, а вполне осязаемыми технологиями: экосистемными подходами, индивидуализацией сервисов, квантовыми технологиями, AI-разработками и сетями пятого поколения.

## Библиографический список

1. Стратегия развития до 2035 года от 20.09.2019 № 2129-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – №856. – ст. 1285.
2. 10 самых ожидаемых инновационных IT-проектов в 2025 году [Электронный ресурс] URL: <https://skolkovo-resident.ru/innovatsionnyye-it-proyekty/> (дата обращения: 21.11.2025).
3. Аннаচারьев, Х. Синергия телекоммуникаций и информатики: трансформация связи в цифровую эпоху / Х. Аннаচারьев, Т. Арбадов, А. Атдаев // Вестник науки. – 2024. – № 9. – С. 326-329.
4. Внедрение ИИ повышает эффективность бизнеса телеком-операторов [Электронный ресурс] URL: <https://rg.ru/2025/11/20/podkliuchili-sviasi.html> (дата обращения: 21.11.2025).
5. Гузаков, Н. Н. Российский телеком: движение вперед / Н. Н. Гузаков // Первая миля. – 2025. – № 3. – С. 18-20.
6. Кинжалеева, К. М. Развитие сетевых технологий / К. М. Кинжалеева // КИП и автоматика: обслуживание и ремонт. – 2024. – № 10. – С. 36-38.
7. Реальная статистика: эксперты телеком-рынка дали свои прогнозы на 2025 год [Электронный ресурс] URL: <https://telesputnik.ru/materials/trends/article/realnaya->

statistika-eksperty-telekom-rynka-dali-svoi-prognozy-na-2025-god (дата обращения: 21.11.2025).

8. Российские производители и разработчики решений для сетей LTE и 5G, 2025 [Электронный ресурс] URL: <https://www.comnews.ru/content/239662/2025-07-28/2025-w31/1180/rossiyskie-proizvoditeli-i-razrabotchiki-resheniy-dlya-setey-lte-i-5g-2025> (дата обращения: 21.11.2025).

9. Рынок телекоммуникаций РФ: тенденции развития и превращение представителей телекома в экосистемы [Электронный ресурс] URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-telekommunikacij-rf/> (дата обращения: 21.11.2025).

10. Сапожникова, Д. А. Значение инноваций в развитии экономики / Д. А. Сапожникова, А. Р. Рудакова, О. Ю. Недорезова // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции, Москва, 25 октября 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 266-272.

11. Сидоров, В. А. Цифровые инновации: современное хозяйство и тенденции развития / В. А. Сидоров, А. В. Болик // Инновационные технологии. – 2024. – Т. 55, № 3. – С. 139-147.

12. Тренды телеком-рынка в 2025 году [Электронный ресурс] URL: <https://media.mts.ru/business/210147-biznes-trendy-telekoma-v-2025-godu> (дата обращения: 21.11.2025).



УДК 330.46

## Славкина К.А., Филина О.В. Цифровая экономика и цели устойчивого развития: синергия, вызовы и пути устойчивой трансформации

The digital economy and sustainable development goals: synergies, challenges, and paths to sustainable transformation

**Славкина Кристина Александровна,**

Казанский государственный энергетический университет, студент

**Филина Ольга Владимировна**

Казанский государственный энергетический университет, Доцент, к.э.н.

Slavkina Kristina Aleksandrovna,

Kazan State Power Engineering University, Student

Filina Olga Vladimirovna

Kazan State Power Engineering University, Associate Professor, PhD in Economics

**Аннотация.** В статье рассматривается взаимосвязь между развитием цифровой экономики и достижением целей устойчивого развития (ЦУР) в контексте глобальных трансформаций современного общества. Анализируются основные возможности синергии, возникающие на стыке цифровых технологий и повестки устойчивого развития, а также ключевые вызовы, связанные с цифровым неравенством, вопросами этики, приватности и социальной ответственности. Особое внимание уделено стратегическим направлениям устойчивой цифровой трансформации, включающим необходимость развития соответствующих политик, повышения уровня цифровой грамотности и укрепления партнерства между государством, бизнесом и обществом. Предлагаются рекомендации по обеспечению баланса между инновационным потенциалом цифровых решений и принципами устойчивого развития.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цели устойчивого развития, цифровизация, синергия, устойчивое развитие, цифровая трансформация, инновации, цифровое неравенство, информационные технологии, человеческий капитал, цифровая грамотность, устойчивое общество, регулирование, цифровые платформы.

**Abstract.** The article examines the interrelation between the development of the digital economy and the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs) in the context of global transformations of modern society. It analyzes the main opportunities for synergy arising at the intersection of digital technologies and the sustainable development agenda, as well as the key challenges associated with digital inequality, issues of ethics, privacy, and social responsibility. Special attention is paid to strategic directions for sustainable digital transformation, including the need to develop relevant policies, to increase the level of digital literacy, and to strengthen partnerships between government, business, and society. The article offers recommendations for ensuring a balance between the innovative potential of digital solutions and the principles of sustainable development.

**Keywords:** digital economy, sustainable development goals, digitalization, synergy, sustainable development, digital transformation, innovations, digital inequality, information technologies, human capital, digital literacy, sustainable society, regulation, digital platforms.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Переход к цифровой экономике сегодня становится ключевым фактором развития государств и мирового сообщества. Внедрение искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей и других информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) существенно меняет экономические модели, способы организации бизнеса и государственного управления, затрагивает социальные отношения, образование, здравоохранение и инфраструктуру. Эти изменения сопровождаются глобальными вызовами и требуют поиска новых подходов к развитию, основанных на сбалансированном использовании ресурсов и соблюдении интересов настоящих и будущих поколений [4, 6].

Особое значение приобретает концепция целей устойчивого развития (ЦУР), утверждённая Организацией Объединённых Наций, которая ставит перед мировым сообществом комплексные задачи – от ликвидации бедности и обеспечения качественного образования до сохранения экологии и развития устойчивых городов. В современных условиях цифровые технологии могут стать как двигателем экономического роста, так и важнейшим инструментом достижения ЦУР, позволяя ускорять положительные перемены и расширять возможности различных социальных групп.

Однако эффективная интеграция цифровых решений в повестку устойчивого развития сопряжена с рядом вызовов: цифровым и технологическим неравенством, вопросами приватности и кибербезопасности, необходимостью формирования новых нормативно-правовых подходов и развитием человеческого капитала [1, 3].

Цифровая экономика — это система экономических, социальных и культурных отношений, основанная на широком применении цифровых технологий, в первую очередь интернета, мобильной связи, облачных решений, искусственного интеллекта и других инновационных инструментов обработки и передачи информации. Основными характеристиками цифровой экономики являются высокая динамика изменений, гибкость бизнес-процессов, ориентация на данные как основной ресурс и широкая доступность цифровых платформ и сервисов [2, 5].

Развитие цифровой экономики перестраивает привычные экономические модели, приводя к созданию новых форм занятости, инновационных бизнес-структур, электронных рынков и платформ для взаимодействия между компаниями, правительством, научными учреждениями и потребителями. Ключевыми технологиями цифровой экономики выступают:

Искусственный интеллект (AI) — автоматизация и повышение эффективности бизнес-процессов за счет анализа больших объемов данных и самообучения систем [1]; Big Data (Большие данные) — сбор, хранение и обработка данных огромных объемов, позволяющие принимать более обоснованные решения; интернет вещей (IoT) — сеть

физических устройств, подключенных к интернету и способных обмениваться данными в реальном времени [7]; блокчейн — защищённая децентрализованная технология, обеспечивающая прозрачность и достоверность транзакций [6]; Облачные вычисления — предоставление вычислительных ресурсов и сервисов по требованию через интернет [2].

Цифровая экономика влияет на все сферы современной жизни: производство, торговлю, образование, здравоохранение, государственное управление. Она способствует формированию новых рынков и ценных цепочек, ускоряет обмен знаниями, расширяет возможности для предпринимательства и инноваций. В то же время цифровизация ставит перед обществом задачи по обеспечению равного доступа к технологиям, развитию цифровой грамотности и адаптации нормативно-правовой базы к новым реалиям [3, 5].

Цели устойчивого развития (ЦУР) были приняты Организацией Объединённых Наций в 2015 году как универсальный призыв к действиям для ликвидации бедности, защиты планеты и обеспечения процветания для всех людей. До 2030 года включает 17 взаимосвязанных целей, которые затрагивают экономические, социальные и экологические аспекты прогресса общества.

Каждая цель детализирована рядом конкретных задач и индикаторов, охватывающих широкий спектр вызовов современного мира — ликвидация нищеты, борьба с голодом, обеспечение качественного образования, достижение гендерного равенства, устойчивое экономическое развитие, достойная работа, борьба с изменением климата, обеспечение устойчивого потребления и производства, развитие партнёрства для достижения целей и другие. [9]

ЦУР играют фундаментальную роль, формируя глобальную повестку дня и координируя усилия как государственных структур, так и частного сектора, гражданского общества и научных кругов. Их значение заключается в системном подходе к развитию, когда решения принимаются с учетом баланса между экономическими выгодами, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды [2].

В условиях цифровизации особенно важно выявлять и использовать точки соприкосновения между цифровыми технологиями и ЦУР. Информационно-коммуникационные технологии могут улучшать доступ к образованию и здравоохранению, способствовать рациональному управлению ресурсами, расширять возможности для инклюзии и предпринимательства среди уязвимых групп населения. В то же время важным вызовом становится обеспечение, чтобы цифровые решения действительно ускоряли прогресс по всем целям, не усиливая существующие неравенства и не порождая новых рисков.

Комплексный подход к реализации ЦУР предполагает не только внедрение передовых технологий, но и развитие многоуровневого межсекторного партнёрства, совершенствование нормативно-правовой базы, адаптацию инфраструктуры и постоянное повышение уровня осведомлённости всех участников социально-экономических процессов. Важно, чтобы цифровая трансформация способствовала не только экономическому росту, но и закладывала фундамент для гармоничного, сбалансированного и устойчивого будущего [5].

Взаимодействие между цифровой экономикой и целями устойчивого развития (ЦУР) формирует мощный потенциал для ускорения достижения глобальных задач устойчивого развития. Внедрение и распространение современных цифровых технологий постепенно становится неотъемлемой частью стратегий повышения экономической эффективности, социальной инклюзивности, рационального природопользования и экологической устойчивости на различных уровнях.

Цифровые технологии способствуют развитию инфраструктуры, расширяют доступ к качественным услугам и ресурсам, трансформируют процессы управления и регулирования. Например, дистанционные образовательные платформы и электронные библиотеки способствуют расширению образовательных возможностей и уменьшению разрыва между различными социальными группами, что содействует реализации ЦУР 4 «Качественное образование». В здравоохранении применение телемедицинских сервисов и мобильных приложений для мониторинга состояния здоровья обеспечивает более эффективное распределение медицинских ресурсов и повышает доступность медицинской помощи, особенно в отдалённых или малонаселённых регионах (ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие») [1, 10].

Цифровизация агропромышленного комплекса — благодаря технологиям Интернета вещей, платформ мониторинга и аналитики больших данных — способствует повышению урожайности, снижению издержек и оптимизации применения природных ресурсов (ЦУР 2 «Ликвидация голода», ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство»). Развитие блокчейн-технологий обеспечивает прозрачность цепочек поставок, минимизирует риски коррупции и содействует эффективному управлению различными экономическими процессами (ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост», ЦУР 12) [1, 6].

В контексте развития устойчивых городов и населённых пунктов (ЦУР 11) значительную роль играют «умные» города и цифровые системы управления городской инфраструктурой, транспортом и жилищно-коммунальными сервисами, что способствует повышению эффективности городских систем, сокращению издержек и экологических нагрузок [2].

Особое значение приобретает инклюзивность цифровой экономики — развитие электронных государственных и социальных услуг, дистанционной занятости и онлайн-обучения открывает новые возможности для наиболее уязвимых слоёв населения и способствует снижению социального неравенства [4].

Таким образом, синергия цифровой экономики и целей устойчивого развития проявляется не только в создании новых технологических и управленческих решений, но и в формировании условий для сбалансированного, устойчивого и инклюзивного развития общества. Однако дальнейшее раскрытие этого потенциала возможно лишь при условии преодоления вызовов, связанных с цифровым неравенством, этическими вопросами, приватностью данных и необходимостью межотраслевого и межсекторального сотрудничества [3, 5].

Одним из ключевых барьеров внедрения цифровых технологий остается технологическое и цифровое неравенство. Несбалансированное развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры, различия в уровне цифровой грамотности населения и доступности современных технологий приводят к формированию новых социальных и экономических разрывов как между странами, так и внутри них. Это затрудняет включение уязвимых групп и удалённых территорий в процессы цифровой трансформации и ограничивает их возможности к достижению ЦУР [4].

Также растёт значимость проблем, связанных с обеспечением информационной безопасности, защитой персональных данных и этическими аспектами применения цифровых технологий. Увеличение объемов обрабатываемой информации, расширение сфер использования искусственного интеллекта и автоматизированных систем обуславливают увеличение риска кибератак, утечек данных, мошенничества и нарушения приватности. Кроме того, недостаточная прозрачность алгоритмов и возможность формирования цифровых предрассудков могут приводить к дискриминации различных групп пользователей [5].

Цифровизация влечет за собой экологические и социальные последствия. Рост энергопотребления дата-центров и цифровых устройств, проблема переработки электронных отходов, высокая скорость морального устаревания техники формируют дополнительные экологические вызовы [6; 7]. На социальном уровне цифровая трансформация может привести к сокращению традиционных рабочих мест и усилению неравномерного распределения экономических выгод [1].

Ограниченность нормативно-правового регулирования и отсутствие унифицированных стандартов тормозит развитие цифровой экономики и сдерживает реализацию инноваций в интересах устойчивого развития. Необходимость адаптации

существующих и разработки новых законодательных норм приобретает особую актуальность на фоне быстрого технологического прогресса [2, 3].

Наблюдается дефицит квалифицированных кадров и недостаточное развитие цифровых компетенций как среди населения в целом, так и среди специалистов различных сфер. Отставание образовательных программ, низкий уровень подготовки и ограниченные возможности для повышения квалификации замедляют процесс цифровой трансформации экономики и общества [1].

Указанные вызовы требуют согласованных усилий государства, бизнеса и общества, направленных на формирование условий для инклюзивного доступа к цифровым технологиям, развитие эффективной системы регулирования, обеспечение кибербезопасности, экологической устойчивости и повышение уровня цифровой грамотности и компетенций населения. Только комплексный подход позволит реализовать потенциал синергии между цифровой экономикой и целями устойчивого развития [1, 2].

Достижение синергии между цифровой экономикой и целями устойчивого развития (ЦУР) невозможно без комплексной, обоснованной стратегии цифровой трансформации. Для этого необходимо координированное взаимодействие заинтересованных сторон, учёт национальных особенностей, а также баланс между инновационным развитием и социально-экологической ответственностью [2].

Во-первых, выработка современной нормативно-правовой базы является основополагающим условием устойчивой цифровой трансформации. Актуализация законодательства в сфере информационной безопасности, защиты персональных данных, регулирования искусственного интеллекта и новых цифровых технологий позволит обеспечить защиту интересов граждан и общества в целом, снизить риски злоупотреблений, и создать условия для ускоренного внедрения инноваций. Государственное регулирование должно быть гибким, способствовать развитию конкуренции и открытости рынков [1; 2].

Во-вторых, существенное значение приобретает развитие человеческого капитала, усиление образовательных инициатив и повышение уровня цифровой грамотности населения. Формирование системы непрерывного образования — от школьного до профессионального и дополнительного — является ключевым фактором подготовки кадров, способных эффективно работать с цифровыми технологиями, а также снижать уровень цифрового и социального неравенства.

В-третьих, эффективная цифровая трансформация невозможна без развития партнёрств между государством, бизнес-сообществом, научными организациями и гражданским обществом. Межсекторальное и многоуровневое сотрудничество



способствует обмену опытом, ресурсами, поддержке научных исследований и внедрения лучших практик [6].

В-четвёртых, системное развитие цифровой инфраструктуры и расширение доступа к интернету, мобильной связи и современным цифровым сервисам является основой для вовлечения в цифровую экономику максимально широкого круга социальных групп и регионов, что повышает уровень инклюзивности и конкурентоспособности национальной экономики [1].

В-пятых, необходима активная поддержка цифровых инноваций и устойчивых технологических решений как на государственном, так и на частном уровне. Развитие стартапов, инвестирование в научно-исследовательские проекты, предоставление грантов и налоговых преференций для компаний, внедряющих решения в области устойчивого развития, содействуют ускоренному внедрению инновационных моделей [1].

Наконец, регулярный мониторинг, оценка эффективности реализуемых стратегий и гибкая адаптация мер в соответствии с изменяющимися условиями рынка и вызовами цифровой среды обеспечивают долгосрочную устойчивость трансформационных процессов [3; 8].

Таким образом, реализация стратегий устойчивой цифровой трансформации требует системного подхода, интеграции усилий всех заинтересованных сторон, сочетания технологических, образовательных и организационных мер для достижения баланса между развитием цифровых инноваций и целями устойчивого развития [2; 4].

### **Заключение**

Переход к цифровой экономике в контексте реализации целей устойчивого развития (ЦУР) становится определяющим фактором современного социально-экономического развития. Стремительное распространение цифровых технологий открывает перед обществом широкие возможности по повышению эффективности производства, расширению доступа к образованию, медицинским и государственным услугам, формированию новых экономических моделей и укреплению партнерств между различными секторами [1, 7].

Вместе с тем синергия между цифровой экономикой и повесткой устойчивого развития может быть реализована только при условии преодоления существующих вызовов — цифрового и технологического неравенства, угроз кибербезопасности, экологической нагрузки, ограниченности нормативно-правового регулирования и дефицита цифровых навыков населения. Решение этих задач требует комплексного, междисциплинарного подхода, а также тесного взаимодействия государства, бизнеса, академического сообщества и гражданского общества [1, 3].

Комплексная стратегия устойчивой цифровой трансформации должна включать развитие современной нормативной базы, инвестиции в человеческий капитал, поддержку инноваций и стартапов, а также регулярный мониторинг и адаптацию принимаемых решений. Немаловажную роль играет выработка этических стандартов и формирование культуры ответственного использования цифровых технологий [5].

Только интеграция технологических и социальных инициатив, межсекторальное партнерство и учет национальной специфики позволят в полной мере реализовать потенциал цифровой экономики для достижения целей устойчивого развития, обеспечив долгосрочную устойчивость, экономический рост, социальную справедливость и сохранение окружающей среды для будущих поколений [2, 3].

#### Библиографический список

1. Колобов А.В., Бичков Р.А., Федоров П.И. Современные вызовы цифровой трансформации: баланс инноваций и устойчивого развития // Экономика и предпринимательство. – 2022 – № 11 (142). – С. 56–62. [1]
2. Григорьев Л.М., Дьячков В.А. Цифровизация и устойчивое развитие: вызовы и возможности // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2022. – № 2. – С. 54–71. [2]
3. OECD. (2020). Digital Transformation and the Sustainable Development Goals. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-transformation-sdgs/> (дата обращения: 10.11.2025).[3]
4. Степанова С.А., Чернова Е.Н. Цифровая экономика и устойчивое развитие: к вопросу о взаимодействии // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2021. – Т. 21, № 4. – С. 25–40.[4]
5. Кобышев С.М., Белоусов С.Е. Формирование устойчивого цифрового общества: российский и мировой опыт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Управление. – 2021. – Т. 20, № 3. – С. 325–338. [5]
6. Корчак Е.Н. Цели устойчивого развития и новая роль бизнеса в цифровой экономике // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – Т. 12, № 1. – С. 96–109. [6]
7. World Economic Forum. (2021). Harnessing Digitalization for Sustainable Development. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/08/digitalization-sustainable-development/> (дата обращения: 10.11.2025). [7]
8. Бронин М.С., Никитченко Е.Л. Цифровая экономика: концепции, направления и проблемы развития // Управленческое консультирование. – 2020. – № 6 (150). – С. 35–44. [8]
9. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата обращения: 10.11.2025).[9]
10. International Telecommunication Union. Digital Transformation for Sustainable Development Goals (SDGs). URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Pages/default.aspx> (дата обращения: 10.11.2025).[10]

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336:004.89

### Прусова В.И., Жидкова М.А., Гусейналиев В.А. Влияние искусственного интеллекта на финансовую индустрию

The impact of artificial intelligence on the financial industry

**Прусова В.И., Жидкова М.А., Гусейналиев В.А.**

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), Москва, Россия

Prusova V.I., Zhidkova M.A., Gusejnaliev V.A.

Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI), Moscow, Russia

**Аннотация.** Данная статья посвящена основным способам, которыми искусственный интеллект (ИИ) влияет на финансовую индустрию и потенциальным последствиям этих изменений. Авторами статья представлена в режиме «вопрос-ответ». В заключении указаны перспективы применения искусственного интеллекта в финансовой индустрии.

**Ключевые слова:** автоматизация процессов, улучшение анализа данных, финансовая индустрия, искусственный интеллект.

**Abstract.** This article focuses on the main ways in which artificial intelligence (AI) is affecting the financial industry and the potential consequences of these changes. The article is presented in a question-and-answer format. The conclusion outlines the prospects for using artificial intelligence in the financial industry.

**Keywords:** process automation, improved data analysis, financial industry, artificial intelligence.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

История развития искусственного интеллекта (ИИ) началась в середине XX века с появлением первых цифровых компьютеров. С тех пор ИИ прошел долгий путь от простых алгоритмов и программ до сложных систем, способных выполнять задачи, которые ранее считались прерогативой человека.

Одним из первых применений ИИ в финансовой индустрии стала автоматизация биржевых торгов. В 1980-х годах были разработаны первые торговые роботы, которые использовали алгоритмы для анализа финансовых данных и принятия решений о покупке или продаже акций.

С развитием технологий и появлением новых методов машинного обучения, ИИ стал играть все более важную роль в финансовой индустрии. Сегодня ИИ используется для анализа больших объемов данных, прогнозирования трендов, оценки рисков и оптимизации торговых стратегий.

Например, алгоритмы машинного обучения используются для обнаружения мошеннических транзакций, определения кредитного риска заемщиков и предсказания колебаний цен на финансовых рынках.

Также ИИ применяется для автоматизации процессов управления активами, таких как оптимизация портфеля инвестиций и управление рисками. Системы на основе ИИ могут анализировать множество факторов, включая исторические данные, макроэкономические показатели и рыночные тенденции, чтобы принимать более обоснованные решения о вложении средств.

Кроме того, ИИ используется в сфере страхования для оценки рисков и определения страховых премий.

Алгоритмы машинного обучения могут анализировать большие объемы данных о клиентах и их поведении, чтобы выявить закономерности и предсказать вероятность наступления страховых случаев.

Однако, несмотря на все преимущества, использование ИИ в финансовой индустрии также несет в себе определенные риски и вызовы. Некоторые эксперты опасаются, что автоматизация процессов может привести к потере рабочих мест и снижению уровня контроля со стороны человека. Кроме того, существует риск неправомерного использования ИИ для совершения незаконных операций или манипулирования рынком.

Если говорить про анализ влияния искусственного интеллекта на ключевые процессы в финансовой сфере (такие как автоматизация торговли, управление активами и кредитованием, риск-менеджмент и т.д.), то следует проработать их в режиме «вопрос-ответ».

1. *Как работают торговые роботы и какие результаты они приносят?* Торговые роботы — это программы, которые автоматически анализируют финансовые данные и принимают решения о покупке или продаже активов. Они используют различные алгоритмы, такие как технический анализ, фундаментальный анализ и машинное обучение. Результаты работы торговых роботов могут быть разными, но в целом они могут приносить хорошую прибыль.

2. *Как искусственный интеллект используется для управления активами?* ИИ может помочь в оптимизации портфеля инвестиций, анализе рисков и принятии решений о вложении средств в те или иные активы. Он также может использоваться для управления рисками, связанными с инвестициями, и для определения оптимальной стратегии управления портфелем.

3. *Как ИИ используется для анализа кредитных рисков?* Алгоритмы машинного обучения используются для анализа данных о заемщиках, таких как их

кредитоспособность, история платежей и т. д., чтобы определить их кредитный рейтинг и вероятность возврата кредита. Это позволяет банкам и другим кредиторам принимать более обоснованные решения о выдаче кредитов.

4. *Как искусственный интеллект предсказывает колебания цен на финансовые активы?* ИИ использует различные методы анализа данных, такие как машинное обучение, нейронные сети и статистический анализ, чтобы предсказывать изменения цен на акции, валюту и другие финансовые инструменты. Это позволяет инвесторам принимать более обоснованные инвестиционные решения и снижать риски.

5. *Как алгоритмы машинного обучения применяются в страховании?* Алгоритмы машинного обучения используются в страховании для оценки рисков, определения страховых премий и выявления мошенничества. Они анализируют большие объемы данных о клиентах, их поведении и прошлых страховых случаях, чтобы предсказать вероятность возникновения страховых случаев и определить размер страховых премий.

6. *Как искусственный интеллект влияет на прозрачность и эффективность финансовых рынков?* Искусственный интеллект помогает повысить прозрачность рынков, так как он позволяет автоматизировать сбор и анализ данных о финансовых инструментах и сделках. Это также помогает снизить риски манипуляции рынком и повышает эффективность финансовых операций.

Если говорить про выявление положительных сторон использования искусственного интеллекта для решения различных задач в финансовой индустрии, то расклад такой:

- повышение эффективности и прозрачности финансовых операций;
  - улучшение качества анализа данных и прогнозирования тенденций;
  - оптимизация процессов управления активами и снижение рисков;
  - ускорение принятия решений и обработки большого объема информации;
  - возможность выявления скрытых закономерностей и прогнозирования рисков.
- Отрицательные стороны использования искусственного интеллекта:
- риск потери рабочих мест из-за автоматизации процессов;
  - возможность неправомерного использования алгоритмов ИИ для незаконных операций;
  - зависимость от качества и объема данных, используемых для обучения систем ИИ;
  - необходимость постоянного обновления и адаптации алгоритмов к новым условиям;

- возможные ошибки в принятии решений, связанные с недостаточной прозрачностью работы ИИ.

После анализа положительных и отрицательных сторон возникает только один вопрос. Какие перспективы развития применения искусственного интеллекта в финансовых операциях?

1. Развитие технологии «блокчейн» и их интеграция с ИИ для повышения безопасности и эффективности финансовых операций.
2. Создание новых финансовых продуктов и услуг на основе искусственного интеллекта.
3. Внедрение этических стандартов и регулятивных мер для обеспечения безопасности и справедливости использования ИИ в финансах.

Искусственный интеллект (ИИ) оказывает значительное влияние на финансовую индустрию, начиная от автоматизации биржевых торгов и заканчивая оптимизацией процессов управления активами. С развитием технологий и машинного обучения ИИ становится все более важным инструментом для анализа данных, прогнозирования тенденций и оценки рисков в финансовом секторе. Однако использование ИИ также влечет за собой определенные риски, такие как потеря рабочих мест и возможность неправомерного использования. Важно разрабатывать этические стандарты и регулятивные меры для обеспечения безопасности и справедливости использования ИИ в финансах. Кроме того, необходимо проводить исследования и анализ влияния искусственного интеллекта на мировую экономику для определения перспектив его развития и возможных рисков.

В статье были рассмотрены основные способы влияния искусственного интеллекта (ИИ) на финансовую индустрию. ИИ уже давно используется для автоматизации биржевых торгов, анализа больших объемов данных и оптимизации торговых стратегий. С появлением машинного обучения и развитием технологий, ИИ стал неотъемлемой частью финансовой индустрии, позволяя прогнозировать тренды, оценивать риски и оптимизировать торговые стратегии.

Однако, использование ИИ также несет в себе определенные риски, включая потерю рабочих мест, возможность неправомерного использования и зависимость от качества и объема данных. В связи с этим важно разрабатывать этические стандарты и регулятивные меры, а также проводить исследования влияния ИИ на мировую экономику.

Несмотря на эти риски, будущее финансовой индустрии тесно связано с развитием и использованием ИИ. Это открывает возможности для создания новых финансовых продуктов, оптимизации процессов и повышения эффективности работы



финансовых учреждений. В целом, влияние ИИ на финансовую индустрию является значительным и продолжает расти, что требует дальнейшего изучения и анализа.

Рекомендации по использованию искусственного интеллекта для оптимизации процессов в финансовой индустрии:

- применение ИИ для анализа больших объемов данных и прогнозирования финансовых трендов;
- использование алгоритмов машинного обучения для оценки рисков и принятия инвестиционных решений;
- внедрение систем управления активами на основе ИИ для оптимизации портфелей инвестиций и управления рисками;
- применение искусственного интеллекта в страховании для оценки рисков и расчета страховых премий;
- интеграция ИИ с технологией «блокчейн» для повышения безопасности финансовых операций и создания новых финансовых продуктов.

Рекомендации по обеспечению безопасности и этики использования искусственного интеллекта в финансах:

- разработка и внедрение этических стандартов использования ИИ в финансовой сфере;
- обучение и повышение квалификации специалистов в области искусственного интеллекта и финтехе;
- создание регулятивных мер и стандартов для обеспечения прозрачности и справедливости использования искусственного интеллекта в финансах;
- проведение исследований и анализа влияния искусственного интеллекта на мировую экономику и финансовую индустрию, в частности.

#### Библиографический список

1. Рассел Стюарт, Норвич Питер Искусственный интеллект: современный подход. 2-е изд.: Пер. с англ. изд. М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2016. 1408 с.
2. Крон Джон, Бейлевельд Грант, Аглаэ Бассенс Глубокое обучение в картинках. Визуальный гид по искусственному интеллекту. — СПб.: Питер, 2020. — 400 с.: ил. — (Серия «Библиотека программиста»)
3. Финансовый ИИ: революция в инвестициях, торговле и управлении рисками" Вивека Шармы.
4. "Эпоха ИИ" Эрика Бриньолфссона и Эндрю Макафи.
5. "ИИ в финансах: новые возможности и вызовы" Майкла Льюиса.

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

УДК 33

### Высоцкая Е.В., Корсиков А.А. Основные направления развития основного общего образования в Свердловской области до 2035 года

The main directions of development of basic general education  
in the Sverdlovsk region until 2035

**Высоцкая Елена Витальевна,**

студент 2 курса магистратуры,  
Уральский государственный экономический университет,  
кафедра Государственного и муниципального управления  
Россия, г. Екатеринбург

**Корсиков Антон Андреевич,**

студент 2 курса магистратуры,  
Уральский государственный экономический университет,  
кафедра Государственного и муниципального управления  
Россия, г. Екатеринбург

Vysotskaya Elena Vitalievna,

2nd year graduate student,

Ural State University of Economics, Department of State and Municipal Management

Russia, Yekaterinburg.

Korsikov Anton Andreevich,

2nd year graduate student,

Ural State University of Economics, Department of State and Municipal Management

Russia, Yekaterinburg

**Аннотация.** В данной работе представлен анализ развития системы общего образования в Свердловской области. Рассмотрены основные направления развития, включая обеспечение доступности и качества образования, раннюю профессиональную ориентацию школьников и цифровую трансформацию образования. Описаны успешные проекты и образовательные инициативы, реализуемые в регионе, такие как «Цифровая школа» и региональная система оценки качества образования. Анализируется влияние новых методик обучения на результаты обучения, включая увеличение вовлеченности учащихся, улучшение академических достижений, развитие критического мышления и социальной адаптации. Особое внимание уделено проблеме нехватки педагогических кадров и предлагаемым мерам по ее решению. Представлены статистические данные о численности педагогических работников в Свердловской области и анализ темпов роста за период с 2018 по 2025 год. На основе анализа предложены методы регулирования для привлечения и удержания молодых специалистов в системе образования.

**Ключевые слова:** образование, законодательство, педагогическая квалификация, инновационное обучение, цифровые технологии, повышение качества образования, профессиональная подготовка, кадровый потенциал, качество образования, эффективность обучения, модернизация системы образования.

**Abstract.** This paper presents an analysis of the development of the general education system in the Sverdlovsk region. The main directions of development are considered, including ensuring accessibility and quality of education, early professional orientation of schoolchildren and digital transformation of education. Successful projects and educational initiatives implemented in the region, such as the Digital School and the regional education quality assessment system, are described. The impact of new teaching methods on learning outcomes is analyzed, including increased student engagement, improved academic achievement, development of critical thinking and social adaptation. Special attention is paid to the problem of the shortage of teaching staff and the proposed measures to solve it. Statistical data on the number of teaching staff

*in the Sverdlovsk region and an analysis of growth rates for the period from 2018 to 2025 are presented. Based on the analysis, regulatory methods are proposed to attract and retain young professionals in the education system.*

**Keywords:** *education, legislation, pedagogical qualifications, innovative training, digital technologies, improving the quality of education, professional training, human resources, quality of education, learning efficiency, modernization of the education system.*

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Образование является единым целенаправленным процессом обучения и воспитания, которое выступает в качестве общественно значимого блага и реализуемый в интересах семьи, общества, человека, государства, совокупности всех приобретаемых умений, навыков, знаний, ценностных установок, а также опыта деятельности и сложности для духовно-нравственного, интеллектуального, физического, творческого развития каждого человека, удовлетворения всех его образовательных интересов и потребностей. Такое понятие сформулировано в новом Федеральном Законе об образовании от 273-ФЗ, который действует с 1 сентября 2013 года [1]. Данный законодательный акт регулирует отношения в сфере образования, закрепляет все основы осуществления правового регулирования всей российской системы образования, опираясь на приоритеты свобод и прав человека, обеспечения гарантий государства прав гражданина в области образования. Для современных условий развития государства и общества необходимо, чтобы каждый новый закон решал проблемы образования в качестве отрасли экономики, а также являлся центром развития всего человеческого потенциала в РФ.

Изучив статистику развития системы образования региона, были определены основные направления развития общего образования в Свердловской области:

- обеспечение доступности и качества образования. Планируется, что к 2035 году от 70 до 80 % организаций общего образования перейдут на реализацию образовательных программ, интегрированных с программами дополнительного образования:

- ранняя профессиональная ориентация школьников планирует выявлять талантливых детей и молодежь и вовлекать их в научное и техническое творчество, формировать сквозные траектории развития «школа – вуз (ссуз) – предприятие»;

- цифровая трансформация образования. Планируется увеличивать долю образовательных организаций, использующих сервисы федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды при реализации программ основного общего образования, с 10 % в 2020 году до 95 % к 2035 году.

Развитие образовательной инфраструктуры. Планируется расширять сеть общеобразовательных организаций, в том числе за счет строительства новых и реконструкции старых зданий [2]. В Свердловской области реализуется ряд успешных проектов и образовательных инициатив, направленных на улучшение качества образования и внедрение современных методов обучения:

- проект «Цифровая школа»: в ходе данного проекта школы Свердловской области оснащаются современным оборудованием и внедряются цифровые технологии в учебный процесс. Учащиеся имеют доступ к интерактивным доскам, планшетам и образовательным платформам.

- региональная система оценки качества образования: эта система позволяет отслеживать успеваемость учеников, выявлять слабые места в образовательном процессе и эффективно реагировать на них. Исследования показывают, что использование данной системы способствует повышению мотивации учеников и улучшению школьных результатов.

- программа повышения квалификации для преподавателей: В Свердловской области проводятся курсы повышения квалификации для учителей, где они обучаются новым методикам преподавания и внедрению проектного обучения. Это позволяет учителям не только развивать свои профессиональные навыки, но и применять инновационные подходы в классе.

- конкурсные проекты и гранты для школ: Регион активно поддерживает инициативы школ, которые участвуют в конкурсах на получение грантов для реализации образовательных проектов. Это позволяет внедрять нестандартные и креативные идеи в учебный процесс. Делая выводы о влиянии новых методик на результаты обучения, мы видим:

- увеличение вовлеченности учащихся: Внедрение интерактивных и проектных методов обучения существенно повышает интерес учащихся к предметам. Исследования показали, что такие подходы способствуют активному участию в учебном процессе и повышают уровень усвоения материала.

- улучшение академических достижений: Статистические данные показывают, что после внедрения новых методик наблюдается рост успеваемости в предметах, таких как математика, естественные науки и иностранные языки. Учащиеся начинают демонстрировать лучшие результаты на всероссийских и международных олимпиадах [27].

- развитие критического мышления и креативности: Проектные методики обучения способствуют развитию у учащихся навыков критического мышления и креативности, что особенно важно в условиях стремительно меняющегося мира.

– социальная адаптация учащихся: Современные подходы к обучению, включая групповые проекты и командные задания, помогают учащимся развивать социальные навыки, что способствует лучшей адаптации в обществе и подготовки к будущей профессиональной жизни. Внедрение новых образовательных методик в Свердловской области показало свою эффективность, способствуя не только повышению качества обучения, но и всестороннему развитию учащихся [10]. Проекты, направленные на интеграцию цифровых технологий и модернизацию педагогических стратегий, становятся основой для создания инновационной образовательной среды, готовой к вызовам XXI века [4].

Проблема нехватки педагогов в Свердловской области, как и в большинстве регионов России, остается актуальной и многогранной. Вот несколько ключевых аспектов, которые могут освещать данную проблему:

– устойчивый дефицит кадров. В последние годы наблюдается незначительный поток молодых педагогов в систему образования. Но ситуацию это не меняет, данная проблема связана с низкими зарплатами, повышенной нагрузкой, отсутствием карьерного роста и недостаточной поддержкой со стороны администрации;

– возрастной состав учителей. Многие педагоги близки к пенсионному возрасту, и их замена новыми специалистами происходит недостаточно быстро. Молодые специалисты часто не остаются на местах из-за сложных условий труда и низкого уровня заработной платы;

– нехватка квалифицированных специалистов по определенным предметам. Особенно остро стоит проблема нехватки учителей в STEM-дисциплинах (математика, физика, инженерия) и иностранным языкам. Важно, чтобы учебные заведения могли привлекать и удерживать таких специалистов.

– непривлекательность профессии. Профессия учителя перестала быть привлекательной для молодежи. Высокие нагрузки, требования к учителям и сравнительно низкое вознаграждение приводят к тому, что выпускники педагогических вузов выбирают другие области;

– инициативы и реформы. Некоторые меры, предпринимаемые для улучшения ситуации, включают повышение зарплат, участие в программах стимулирования, предоставление жилья для молодежных педагогов и программы подготовки кадров. Однако их реализация иногда сталкивается с бюрократическими препятствиями и недостаточным финансированием;

– социальные и педагогические проблемы. В условиях растущих социальных проблем (таких как буллинг, нехватка ресурсов, недостаточная мотивация учащихся) работа учителя становится более сложной и стрессовой.

В Свердловской области реализуются несколько ключевых программ, направленных на сохранение кадров педагогических работников, а также на повышение квалификации и профессиональные компетенции учителей:

- повышение квалификации через курсы и семинары – организации, такие как Институт развития образования Свердловской области, предлагают различные программы повышения квалификации для педагогов;
- внедрение менторства: опыт более квалифицированных преподавателей передается начинающим специалистам через наставничество;
- программы аттестации и сертификации: предусматривают не только проверку знаний, но и оценку педагогических методов и подходов;
- проекты в рамках федеральных и региональных инициатив, в том числе поддержка цифрового образования и использования новых технологий в классе, что создает условия для повышения профессиональной компетенции.

Таким образом, развитие общего образования в Свердловской области проходит через этапы модернизации, внедрение нововведений и постоянное отслеживание результатов, что создает условия для качественного образовательного процесса [11].

Благодаря данным программам и проектам мы можем проанализировать рисунок 4, а именно положительную динамику увеличения состава педагогических работников Свердловской области по школам, ссылаясь на данные «Росстата» [3,8].

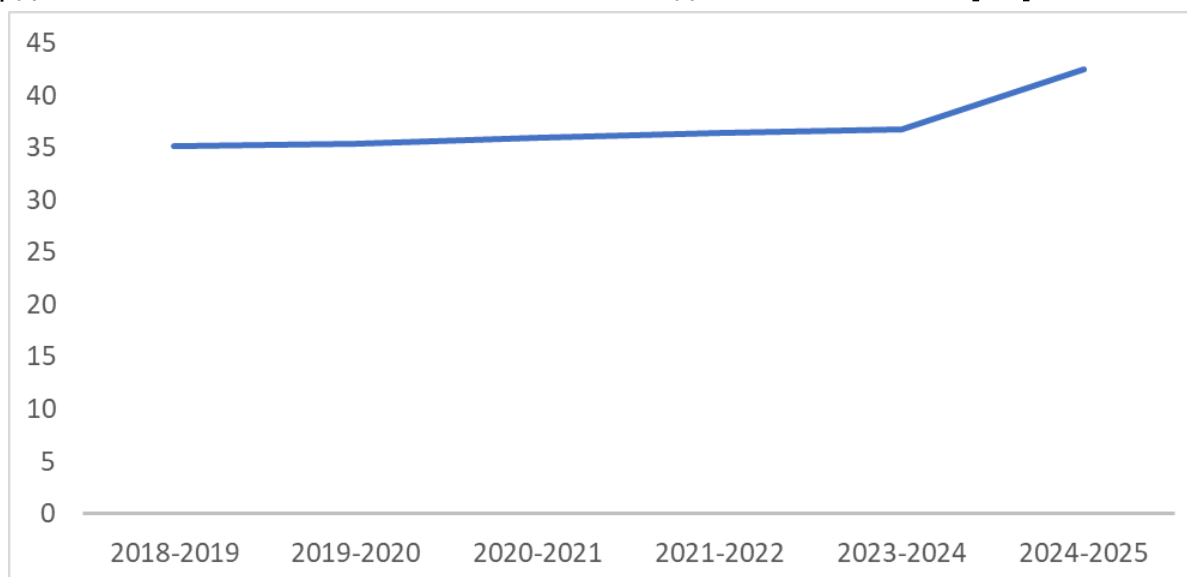


Рисунок 1 – Численность педагогических работников (тыс.) основного общего образования с 2018-2025 год в Свердловской области<sup>16</sup> [3 с. 4]

<sup>16</sup> Составлено автором по: [3].



Темпы роста для каждого периода в процентах составляют:

- 2018–2019–2019–2020: 0,85%;
- 2019–2020–2020–2021: 1,70%;
- 2020–2021–2021–2022: 1,11%;
- 2021–2022–2023–2024: 1,10%;
- 2023–2024–2024–2025: 15,51%.

Анализируя представленные данные о темпах роста количества педагогических работников Свердловской области за указанный период, можно сделать следующие выводы:

1. Низкий рост: первые три периода показывают незначительные темпы роста (менее 2 %), что свидетельствует о стабильной, но медленной динамике увеличения численности педагогических работников;
2. Резкое ускорение: за последний период (2023-2024 гг.) наблюдается значительный скачок роста (15,51 %). Это указывает на резкую активацию процессов привлечения новых кадров в систему образования;
3. Возможные причины ускорения: такое резкое изменение могло произойти благодаря следующим факторам:
  - увеличение финансирования и реализация крупных проектов в рамках национальных программ («Образование», «Демография») [6];
  - привлечение молодых специалистов путем предоставления льгот и грантов [5,7];
  - рост потребностей образовательных организаций в связи с увеличением численности учащихся.

На основании данных мы можем предложить некоторые методы регулирования:

- премирования молодых специалистов основанное на термине «13 зарплата»;
- создание системы стимулов и мотивации. Это помогает обеспечить высокое качество образовательных услуг. Например, можно ввести новую систему оплаты труда, например, бальное стимулирование за определенное количество успехов;
- расширенный социальный пакет (бесплатный проезд от места работы до дома, бесплатное питание в школьной столовой) [9].

#### Библиографический список

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 24.09.2022) // Consultant.ru. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 15.05.2024).

2. Аналитический отчет: Основные направления развития образования. – Институт развития регионального образования. – URL: <https://www.irro.ru/upload/medialibrary/...> (дата обращения: 02.04.2025).
3. Статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) по численности педагогических работников в Свердловской области за 2018–2025 годы // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).
4. Материалы с официального сайта Министерства образования и молодежной политики Свердловской области о проекте "Цифровая школа" // Министерство образования и молодежной политики Свердловской области. – URL: <https://minobraz.egov66.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).
5. Программа по подготовке педагогических кадров для Свердловской области утверждена губернатором Евгением Куйвашевым // Официальный сайт Правительства Свердловской области. – 2023. – 30 марта. – URL: <https://midural.ru/news/list/document216051> (дата обращения: 30.03.2023).
6. Информация о конкурсных проектах и грантах для школ Свердловской области, реализуемых в рамках национального проекта "Образование" // Министерство образования и молодежной политики Свердловской области. – URL: <https://minobraz.egov66.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).
7. Креков, П. А. Дефицит учителей удастся ликвидировать, если все бюджетники педвузов будут работать в школе не менее 10 лет: интервью // ОТВ – Новости. – 2024. – 16 сент. – URL: <https://obltv.ru/news/deficit-uchitelej-udastsya-likvidirovat-esli-vse-byudzhethniki-pedvuzov-budut-rabotat-v-shkole-ne-menee-10-let> (дата обращения: 16.09.2024).
8. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.04.2025).
9. Обзор успешных образовательных инициатив в Свердловской области, опубликованный в региональных СМИ и на сайтах образовательных учреждений // Официальный сайт Правительства Свердловской области. – URL: <https://www.egov66.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).
10. Современные подходы к обучению. – URL: [https://dzen.ru/a/Z\\_5XiiDJaFYOXOuE](https://dzen.ru/a/Z_5XiiDJaFYOXOuE) (дата обращения: 02.04.2025).
11. Беляков, И.П., Гречишников, А.Н. Тенденции и проблемы развития системы образования в регионе. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-problemy-razvitiya-sistemy-obrazovaniya-v-regione> (дата обращения: 02.04.2025).

## ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 33

### Носырева П.М. Взаимодействие государства и бизнеса в Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности

Interaction between government and business in the Russian Federation  
in the context of geopolitical turbulence

**Носырева Полина Михайловна,**

3 курс (бак)

Факультет государственного управления

МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва, Россия)

Nosyreva Polina Mikhailovna,

3rd year (bachelor's degree)

Faculty of Public Administration

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

**Аннотация.** В статье рассмотрен вопрос сотрудничества двух ведущих секторов экономики Российской Федерации: государства и бизнеса. Рассмотрены новые горизонты их сотрудничества, отмечено желание государства предоставлять бизнесу возможности для своего расширения на территориях России, которым необходимо экономическое развитие. Выделены преимущественные сферы их совместной деятельности, предложения от государства к бизнесу. Также рассмотрена часть деятельности бизнеса на внешнем рынке, которая прослеживается через специальные меры государства в сторону малого и среднего бизнеса в России.

**Ключевые слова:** экономика, государство, бизнес, экспорт, сотрудничество, суверенитет, меры поддержки

**Abstract.** The article discusses the issue of cooperation between two leading sectors of the Russian Federation's economy: government and business. The new horizons of their cooperation were considered, and the desire of the state to provide business with opportunities for its expansion in the territories of Russia that need economic development was noted. The preferred areas of their joint activities, proposals from the government to business are highlighted. A part of business activity in the foreign market is also considered, which can be traced through special government measures towards small and medium-sized businesses in Russia.

**Keywords:** economy, state, business, export, cooperation, sovereignty, support measures

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Рассматривая вопрос взаимодействия государства и бизнеса в Российской Федерации в современном мире, необходимо отметить, что объективно, мир претерпевает глобальные изменения во всех сферах жизни общества. Вопросы суверенитета государств в политике, экономике, в социальных, культурных сферах привлекают повышенный интерес общества в связи со сложностью и противоречивостью внешних отношений, которые сложились на сегодняшний день

между ведущими государствами и стали основой непостоянной и шаткой международной повестки.

Рассматривая понятие «суверенитет» необходимо различать его от понятия «изоляция». **«Суверенитет»** предполагает собой полную независимость государства в его внутренних и внешних делах. Государство может самостоятельно принимать решения о ведении внешней и внутренней политики без внешнего вмешательства, с возможностью сотрудничества. В то время как **«изоляция»** предполагает собой добровольный или вынужденный разрыв связей с внешним миром, и в данном случае это приносит государство существенное **ограничение развития**.

Так, говоря о суверенитете, необходимо ответить, что одной из основных сфер деятельности государства является экономика. Во многом экономический суверенитет играет большую роль в развитии государства, его реальной возможности заявлять о своей независимости от других государств. Экономический суверенитет, согласно «Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» — *это объективно существующая независимость государства в проведении внутренней и внешней экономической политики с учетом международных обязательств* [1]. Способность государства управлять своим экономическим пространством, адаптировать экономическую политику под актуальные вызовы и угрозы, а также минимизировать влияние внешних факторов являются ключевыми для поддержания экономического суверенитета.

Известно, что в сложившемся геополитическом мире существует деление стран на Глобальный Север и Глобальный Юг. Истоки терминов находят свое начало в XX в. Вилли Брандт – известный немецкий государственный и политический деятель, бывший канцлер ФРГ, в конце 80-ых гг. XX в. занимался исследованием противоречий между Севером и Югом. Именно тогда он предложил идею деления мира по «линии Брандта», согласно которой развитые страны являются Глобальным Севером, а развивающиеся страны – Глобальным Югом [2].

XXI век стал для России веком очередных вызовов. Сегодня Российская Федерация стремится выработать такую стратегию, которая могла бы на долгосрочной перспективе укреплять суверенитет страны, несмотря ни на какие внешние угрозы и вызовы. Так, получив вызов в 2022 году, выразившийся в большом количестве санкций, стремившихся изолировать Российскую Федерацию от внешней политики на мировой арене, страна начала еще больше рассматривать свою ценность и перспективность на внешнем рынке, благодаря развитию внутреннего потенциала.

Основной формой взаимодействия бизнеса и государства в Российской Федерации являются государственные меры поддержки бизнеса. Благодаря ним

происходит успешное взаимодополнение государства и бизнеса в стране, которое дает хорошие результаты.

Одним из важных национальных проектов Российской Федерации является национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика», который, в котором проявляются меры поддержки бизнеса государством. Целью данного национального проекта является *«обеспечение устойчивого экономического развития, основанного на конкуренции, предпринимательстве, в том числе высокотехнологичном, и частной инициативе»* [3].

В основе данного проекта лежит поддержка государством лиц, заинтересованных в развитии экономического суверенитета государства. Так, российские предприниматели могут бесплатно пользоваться десятками сервисов и получать сотни услуг — от расчета бизнес-плана до льготного кредитования. Компании сводят к минимуму издержки, в разы повышая производительность и прибыль, получают гранты на перспективные технологические стартапы, осваивают эффективное управление в условиях постоянных изменений. Важным направлением национального проекта стало стимулирование не только количественного, но и качественного роста. В частности, предприятиям необходимо участвовать в переходе из одной категории в другую: микробизнесу предлагается развиваться до уровня малого бизнеса, малому — до среднего, а среднему — до крупного[4].

Таким образом, государство стимулирует предпринимателей расширять собственное российское производство. В.В. Путин, встречаясь с представителями российских деловых кругов», подчеркнул: «не могу не отметить тот вклад, который внёс бизнес, в том числе молодое поколение предпринимателей, в развитие экономики России уже в XXI веке. Возрождение сельского хозяйства, строительного комплекса, целых секторов индустрии и современных сервисов, в укреплении нашего суверенитета, в том числе промышленного, технологического, финансового» [5].

Вызовы, с которыми пришлось столкнуться бизнесу, такие как: изменение логистики, кооперационные цепочки, нарушение привычных ранее механизмов платежей и международных расчётов, создали для бизнеса страны хорошую возможность рассмотреть рынок шире, на Восток, и увеличили возможность распространения создаваемых в стране товаров и услуг по миру, несмотря на внешние препятствия.

Рассматривая Восток как перспективный для сотрудничества регион, необходимо отметить, что одним из приоритетов Российской Федерации сегодня является развитие Дальнего Востока, который как раз граничит со странами Востока. В.В. Путин во время пленарного заседания Восточного Экономического Форума 2025 отметил, что

выполнение плана по развитию Дальнего Востока продолжается и находит в себе положительные результаты. Вместе с тем, отмечая накопленный успешный опыт принятия мер для поддержки и развития ДФО, включая активное развитие бизнеса в этом округе, президент предложил с 1 января 2027 года «на всей территории Дальнего Востока и Арктики единый преференциальный режим для бизнеса» [6]. Это будет означать, что государство стремится предоставить бизнесу больше возможностей для использования тех инструментов поддержки, которое оно ему дает.

Так, например, механизмы для развития экономического суверенитета такие как территории опережающего развития, дали хороший результат. Целью ТОРов было создание на Дальнем Востоке глобально конкурентоспособных условий для бизнеса.

Основными льготами ТОРов сегодня являются:

- пониженные тарифы страховых взносов
- пониженная федеральная и региональная часть налога на прибыль сроком на пять лет
- льготная ставка налога на добычу полезных ископаемых
- в ТОРах предусмотрена процедура свободной таможенной зоны
- возмещение части затрат на инфраструктуру
- льготное кредитование бизнеса

Государство сегодня стремится вести активный диалог с бизнесом и поддерживать его на всех этапах становления и дальнейшего успешного развития.

Результаты данного сотрудничества мы сможем увидеть в одной из мер национального проекта «Международная кооперация и экспорт». Такой мерой является Всероссийская премия «Экспортер года», ее проводят Правительство РФ совместно с Российским экспортным центром. В конкурсе участвуют компании из разных секторов экономики и разных масштабов бизнеса, от индивидуальных предпринимателей и малого/среднего бизнеса до крупных корпораций. Премия «Экспортер года» — одно из ключевых событий, которое позволяет выявить компании, достигшие выдающихся результатов в производстве и поставке российской продукции, как на собственный рынок, так и за рубеж [7]. Участники со всех федеральных округов Российской Федерации борются за номинации, начиная от «Экспортер года в сфере промышленности» или «Экспортер года в сфере машиностроения» и заканчивая «Лучшая женщина-экспортер», «Лучший молодой предприниматель-экспортер». Таким образом, борьба за получение премии мотивирует их продолжать стремиться к превосходным результатам, внедрять новые решения, создавать новые товары и услуги, и, безусловно, расширять географию экспорта.



Необходимо отметить, что развитие бизнеса внутри России приносит государству успешные темпы развития. Так, министр экономического развития М.Г. Решетников отметил, что «в среднем по стране на 1000 жителей приходится 46 субъектов МСП. По данным ФНС, за первые 10 месяцев 2024 года поступления налогов от сектора МСП в бюджетную систему превысили 9,3 трлн рублей, что на 20% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Общая выручка компаний малого и среднего бизнеса по итогам 2024 года превысила 29 трлн рублей, продемонстрировав рост на 15% по сравнению с 2023 годом. Эти данные подтверждают устойчивую позитивную динамику развития сектора» [8].

Таким образом, следует сделать вывод о том, что диалог бизнеса и государства в Российской Федерации дает положительные результаты, обе стороны являются взаимодополняющими партнерами. Государство предоставляет меры поддержки для устойчивого развития предпринимательства. В ответ, бизнес укрепляя производственные и технологические цепочки, вносит вклад в обеспечение экономического суверенитета страны. Сотрудничество на основе доверия и общих интересов способно минимизировать риски геополитической турбулентности, превращая вызовы в возможности для роста.

#### Библиографический список

1. «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» О государственном языке Российской Федерации: указ Президента РФ №208 от 13 мая 2017 г. // КонсультантПлюс. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (дата обращения: 20.09.2025).
2. Носырева П. М. Стремление стран глобального Юга к развитию многополярного мира / Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 11-4(98). – С. 225-229.
3. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» / сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/np\\_effektivnaya\\_i\\_konkurentnaya\\_ekonomika/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/) (дата обращения: 24.09.2025)
4. Меры и госпрограммы поддержки малого бизнеса в 2025 году / Главбух. – Режим доступа: <https://www.glavbukh.ru/art/390779-mery-i-gosprogrammy-podderjki-malogo-biznesa> (дата обращения: 24.09.2025)

5. Встреча с представителями российских деловых кругов / официальный сайт Президента Российской Федерации. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/77034> (дата обращения: 25.09.2025)

6. Пленарное заседание X Восточного экономического форума / официальный сайт Президента Российской Федерации. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/77927> (дата обращения: 25.09.2025)

7. Всероссийская премия в области международной кооперации и экспорта «Экспортер года» / официальный сайт Российского экспортного центра. – Режим доступа: <https://www.exportcenter.ru/awards/> (дата обращения: 28.09.2025)

8. Правительство определило роль МСП в достижении национальных целей до 2030 года / сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. – Режим доступа:

[https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo\\_opredelilo\\_rol\\_msp\\_v\\_dostizhenii\\_nacionalnyh\\_celey\\_do\\_2030\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_opredelilo_rol_msp_v_dostizhenii_nacionalnyh_celey_do_2030_goda.html) (дата обращения: 28.09.2025)

# ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 33

## Борисов А.С. Инструментарий учетно-аналитического сопровождения оценки эффективности агропредприятий

Tools for accounting and analytical support for assessing the effectiveness of  
agricultural enterprises

**Борисов А.С.**

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет,  
Саранск, Россия

Borisov A. S.

National Research Mordovian State University,  
Saransk, Russia

**Аннотация.** Агробизнес в России переживает период стремительной перестройки, опираясь на санкционное давление, разрывы логистики, ценовую волатильность и ускоренную цифровизацию производственных контуров. При этом конкурентоспособность сельхозпроизводителей упирается не в объёмы, а в качество управленческих решений, принимаемых на основании точных данных и прозрачной отчётности. Учетно-аналитическое сопровождение, будучи «нервной системой» хозяйственного цикла, формирует картину затрат, доходов, рисков и инвестиционных приоритетов, позволяя руководителю не гадать по средним величинам, а действовать, опираясь на факты. Задача исследования фокусируется на построении такой системы в реальных условиях отечественного АПК с учётом регуляторных требований и отраслевых особенностей. Так формируется исследовательская потребность, заключающаяся в исследовании инструментария учетно-аналитического сопровождения эффективного агробизнеса. В статье исследуется современный инструментарий учетно-аналитического сопровождения оценки эффективности агропредприятий в условиях российской экономики. Обоснована необходимость комплексного подхода, интегрирующего данные финансового, управленческого и производственного учета. Проанализированы ключевые группы инструментов: традиционные финансовые коэффициенты, методы факторного анализа, элементы стратегического управленческого учета, а также специфические агропромышленные показатели. Результаты исследования могут быть использованы менеджментом агропредприятий для повышения обоснованности управленческих решений, а также научным сообществом для дальнейшей разработки методик оценки эффективности в АПК.

**Ключевые слова:** агропредприятие, эффективность, учетно-аналитическое сопровождение, инструментарий, финансовый анализ, управленческий учет, рентабельность

**Abstract.** Agribusiness in Russia is experiencing a period of rapid restructuring, driven by sanctions pressure, logistical disruptions, price volatility, and the accelerated digitalization of production systems. At the same time, the competitiveness of agricultural producers rests not on volume, but on the quality of management decisions based on accurate data and transparent reporting. Accounting and analytical support, as the «nervous system» of the business cycle, creates a picture of costs, revenues, risks, and investment priorities, allowing managers to act based on facts rather than relying on averages. The research objective focuses on developing such a system in the real-world conditions of the domestic agro-industrial complex, taking into account regulatory requirements and industry-specific characteristics. This creates a research need for an examination of the tools for accounting and analytical support for effective agribusiness. This article examines modern tools for accounting and analytical support for assessing the performance of agricultural enterprises in the Russian economy. The need for an integrated approach integrating financial, management, and production accounting data is substantiated. Key groups of tools are analyzed: traditional financial ratios, factor analysis methods, elements of strategic management accounting, and specific agro-industrial indicators. The research results can be used by agricultural enterprise

*management to improve the validity of management decisions, as well as by the scientific community for the further development of performance assessment methods in the agro-industrial complex.*

**Keywords:** *agricultural enterprise, efficiency, accounting and analytical support, tools, financial analysis, management accounting, profitability*

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

**Введение.** Повышение эффективности деятельности субъектов агропромышленного комплекса (АПК) является одной из ключевых задач обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации. В условиях действия санкционного давления, импортозамещения и повышенной волатильности рынков возрастает потребность в адекватной и своевременной оценке результатов работы агропредприятий. Эта оценка невозможна без эффективно выстроенной системы учетно-аналитического сопровождения, представляющей собой непрерывный процесс сбора, обработки, анализа и интерпретации данных для поддержки принятия управленческих решений.

Существующая практика зачастую ограничивается ретроспективным финансовым анализом на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности, что недостаточно для целей стратегического управления. В связи с этим актуальной является разработка комплексного инструментария, который бы сочетал в себе традиционные и современные методы анализа, учитывая отраслевую специфику сельского хозяйства. Цель исследования – систематизировать и расширить инструментарий учетно-аналитического сопровождения оценки эффективности агропредприятий, адаптировав его к современным российским реалиям.

#### **Результаты исследования.**

Учетно-аналитическое сопровождение оценки эффективности агропредприятия должно носить многоуровневый характер и интегрировать информацию из различных источников: бухгалтерского, управленческого, налогового и производственного учета [1]. Предлагаемый инструментарий можно структурировать на несколько взаимосвязанных блоков.

а) Блок традиционного финансового анализа. Основывается на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности. Его цель это оценка финансового состояния, ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия. Ключевыми инструментами являются горизонтальный и вертикальный анализ отчетности, а также расчет системы финансовых коэффициентов (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые финансовые коэффициенты для оценки эффективности агропредприятия [2]

| Группа коэффициентов             | Наименование коэффициента          | Формула расчета  | Целевое ориентирование           |
|----------------------------------|------------------------------------|--|----------------------------------|
| Рентабельность                   | Рентабельность продаж              | $(\text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка}) \times 100\%$                     | > 10-15% (зависит от подотрасли) |
|                                  | Рентабельность основных средств    | $(\text{Прибыль от продаж} / \text{Ср. стоимость ОС}) \times 100\%$            | Рост показателя                  |
| Ликвидность и платежеспособность | Коэффициент текущей ликвидности    | $\text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$                 | 1,5 – 2,5                        |
|                                  | Коэффициент абсолютной ликвидности | $(\text{Денежные средства} + \text{КФВ}) / \text{Краткосрочные обязательства}$ | > 0,2                            |
| Деловая активность               | Оборачиваемость запасов (в днях)   | $(\text{Ср. стоимость запасов} / \text{Себестоимость продаж}) \times 365$      | Снижение в рамках оптимизации    |
|                                  | Фондоотдача                        | $\text{Выручка} / \text{Ср. стоимость ОС}$                                     | Рост показателя                  |

б) Блок управленческого и производственного анализа. Этот блок является наиболее важным для оперативного управления. Он использует данные управленческого учета и включает:

- нормативный метод и расчет себестоимости: расчет себестоимости 1 ц зерна, 1 ц молока, 1 головы привеса КРС. Сравнение нормативных и фактических затрат позволяет выявлять отклонения;
- маржинальный анализ: расчет маржинального дохода по видам продукции (например, по молоку, мясу, зерну) для оптимизации ассортимента;
- операционный рычаг: оценка чувствительности прибыли к изменению объемов производства, что критически важно в условиях ценовой нестабильности [3].

в) Блок стратегического и интегрального анализа нацелен на долгосрочную эффективность. Сюда относятся:

- нефинансовые показатели: урожайность культур, продуктивность животных, процент выхода продукции высшего качества;
- сбалансированная система показателей (BSC): разработка карт стратегических целей в разрезе финансов, клиентов, внутренних процессов, обучения и роста;
- построение интегрального показателя эффективности [4].

Для агрегированной оценки можно использовать метод суммы мест или взвешенной оценки (таблица 2).

Таблица 2

## Пример расчета интегрального показателя эффективности агропредприятия

| Критерий                         | Вес коэффициента | Фактическое значение | Нормативное значение | Балл (факт/норма) | Взвешенный балл |
|----------------------------------|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-----------------|
| Рентабельность продаж, %         | 0,25             | 12                   | 10                   | 1,20              | 0,30            |
| Фондоотдача, руб./руб.           | 0,20             | 1,1                  | 0,9                  | 1,22              | 0,24            |
| Оборачиваемость запасов, дней    | 0,15             | 85                   | 100                  | 0,85              | 0,13            |
| Урожайность зерновых, ц/га       | 0,20             | 45                   | 40                   | 1,13              | 0,23            |
| Надой молока на 1 корову, кг/год | 0,20             | 8500                 | 8000                 | 1,06              | 0,21            |
| Интегральный показатель          | 1,00             | -                    | -                    | -                 | 1,11            |

Значение интегрального показателя 1,11 ( $>1$ ) свидетельствует о том, что предприятие в целом работает эффективно, превышая установленные нормативные ориентиры [8].

Приведем сравнительную характеристику инструментов учетно-аналитического сопровождения, представленная в виде таблицы 3.

Таблица 3

## Сравнительная характеристика инструментов учетно-аналитического сопровождения оценки эффективности агропредприятий [2; 5;6; 7; 12; 13]

| Критерий сравнения | Традиционный финансовый анализ  | Управленческий и производственный анализ   | Стратегический и интегральный анализ   |
|--------------------|---|--|--|
| Основная цель      | Оценка финансового состояния, платежеспособности и рентабельности предприятия в целом за отчетный период  | Оперативное управление затратами, себестоимостью и эффективностью бизнес-процессов и видов продукции   | Обеспечение долгосрочной устойчивости и достижения стратегических целей предприятия  |
| Источники данных   | Бухгалтерская (финансовая) отчетность   | Данные управленческого учета, первичные документы, нормативы, планы  | Комплекс данных  |
| Преимущества       | Стандартизированность и сопоставимость. Внешняя верифицируемость (аудиторскими и контролирующими органами). Позволяет оценить риски для кредиторов и инвесторов | Высокая оперативность и детализация. Прямая связь с процессами производства. Позволяет выявлять конкретные «узкие места» и резервы снижения затрат. Учитывает отраслевую специфику | Ориентация на будущее и долгосрочную перспективу. Баланс между финансовыми и нефинансовыми целями. Позволяет оценить комплексную эффективность |
| Недостатки         | Ретроспективный характер. Обобщенность, отсутствие детализации по центрам ответственности. Слабо учитывает отраслевую специфику АПК.                            | Субъективность методик калькулирования. Требуется высококвалифицированной системы учета и квалифицированного персонала   | Высокая сложность разработки и внедрения. Отсроченность во времени проявления результатов  |



| Критерий сравнения            | Традиционный финансовый анализ  | Управленческий и производственный анализ   | Стратегический и интегральный анализ   |
|-------------------------------|---|--|--|
| Пример из российской практики | Анализ отчетности ПАО «Разгуляй» (входит в ГК «РусАгро») для оценки общей рентабельности и привлечения инвестиций | Использование в агрохолдинге «Мираторг» систем производственного учета для расчета себестоимости 1 кг привеса свинины и выявления наиболее эффективных кормовых рационов | Внедрение элементов ССП в группу «Черкизово» для увязки финансовых целей (рост EBITDA) с нефинансовыми (повышение продуктивности животных, лояльность персонала) |

Проведенный сравнительный анализ трех ключевых групп инструментов учетно-аналитического сопровождения наглядно демонстрирует, что оценка эффективности современного агропредприятия не может базироваться на каком-либо одном подходе. Эти инструменты не являются взаимозаменяемыми, а представляют собой единую, взаимодополняющую и многоуровневую систему, обеспечивающую сквозное управление эффективностью: от оперативных задач до стратегических горизонтов планирования.

Традиционный финансовый анализ выступает необходимым фундаментом и «визитной карточкой» предприятия для внешнего мира. Он обеспечивает легитимность и прозрачность, позволяя сравнивать себя с конкурентами и привлекать финансовые ресурсы. Однако его ретроспективность и обобщенность подобны взгляду в зеркало заднего вида – он показывает, где предприятие было, но не куда оно движется и какие внутренние процессы определяют его скорость [9].

Именно этот пробел восполняет управленческий и производственный анализ, который можно сравнить с приборной панелью и системой диагностики автомобиля. Он позволяет в реальном времени отслеживать «обороты» (урожайность, продуктивность), «температуру» (уровень затрат) и «давление» (выполнение оперативных планов) в каждом «узле» агропромышленного комплекса. Его ценность в способности выявить конкретные причины отклонений и дать менеджерам инструмент для немедленного реагирования, что критически важно в условиях коротких производственных циклов и зависимости от природных факторов [10].

Тем не менее, даже идеально отлаженная операционная деятельность не гарантирует долгосрочного успеха, если она не направлена на реализацию стратегии. Стратегический и интегральный анализ выполняет роль навигатора, задающего курс. Он переводит абстрактные стратегические цели (лидерство на рынке, устойчивое развитие, технологическое превосходство) в систему сбалансированных показателей, увязывая, например, финансовую рентабельность с повышением квалификации персонала или внедрением «зеленых» технологий. Интегральный показатель,

объединяющий ключевые метрики из всех блоков, становится главным KPI для топ-менеджмента и собственников [11].

**Заключение** Для российских агропредприятий, функционирующих в условиях высокой волатильности и импортозамещения, синтез всех трех групп инструментов является не академическим пожеланием, а практической необходимостью. Финансовый анализ обеспечивает доверие и устойчивость, управленческий – операционную эффективность и контроль над себестоимостью, а стратегический – будущую конкурентоспособность и развитие. Только такая комплексная система учетно-аналитического сопровождения способна обеспечить всестороннюю, глубокую и, что самое важное, полезную для принятия решений оценку эффективности. Предложенный комплексный инструментарий учетно-аналитического сопровождения позволяет перейти от фрагментарной оценки к системной диагностике эффективности агропредприятия. Он объединяет сильные стороны традиционного финансового анализа с глубиной управленческого и перспективой стратегического подходов, учитывая при этом уникальные особенности сельскохозяйственного производства, такие как сезонность, зависимость от погодных условий и биологический цикл. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку отраслевых нормативов для различных подотраслей АПК и автоматизацию процессов формирования интегральных показателей в рамках корпоративных информационных систем.

#### Библиографический список

1. Нечитайло А. И., Мельник М. В. Учетно-аналитическое обеспечение управления затратами в сельскохозяйственных организациях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2021. – № 5. – С. 44-52.
2. Савицкая Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятий АПК: методика и практические расчеты. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 278 с.
3. Пиличев Н. А. Управление агропромышленным производством. – М.: КолосС, 2019. – 440 с.
4. Бобылева А. З. Стратегический управленческий учет в агрохолдингах: проблемы и перспективы // Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве. – 2022. – № 3. – С. 29-38.
5. Ковалев В. В., Ковалев Вит. В. Анализ баланса, или как понимать баланс. – М.: Проспект, 2021. – 768 с.
6. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

7. Толпегина О. В., Толпегин А. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности агропредприятия: учебное пособие. – СПб. : Лань, 2020. – 412 с.
8. Широбоков В. Г., Климовец О. В. Методика анализа финансового состояния сельскохозяйственных организаций // Финансы и кредит. – 2020. – Т. 26, № 5(797). – С. 1094–1113.
9. Пожидаева Т. А. Агромониторинг как эффективный инструмент анализа и обеспечения финансовой устойчивости российских агропредприятий в условиях цифровизации экономики / Т. А. Пожидаева, Ю. С. Тищенко // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации : материалы XI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Воронеж, 11 декабря 2023 года. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2024. – С. 134-139.
10. Землякова С. Н. Оценка финансовой устойчивости предприятий АПК и мероприятия по ее улучшению как инструмент регионального развития / С. Н. Землякова, А. В. Гривцова // Современные аспекты учета, анализа и аудита : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 27 марта 2024 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. – С. 70-76.
11. Ибрагимова З. А. Инструменты внутрифирменного анализа при построении бизнес-модели предприятия АПК / З. А. Ибрагимова // Экономика, финансы и бухгалтерский учет в условиях неопределенности : Материалы Круглого стола, Орёл, 27 декабря 2022 года. – Орёл: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2023. – С. 98-105.
12. Жилияков Д. И. Экономический анализ предприятий АПК / Д. И. Жилияков, Ю. И. Болохонцева. – Курск : Курский государственный аграрный университет, 2024. – 135 с. – ISBN 978-5-7369-0919-3.
13. Усенко А. М. Методические аспекты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий АПК / А. М. Усенко, Р. Р. Оганесян // Аграрная экономика: новые решения в новой реальности : Материалы Международного Круглого стола, Ростов-на-Дону, 12 апреля 2024 года. – Ростов-на-Дону: ООО «АзовПринт», 2024. – С. 95-98.

УДК 33

## Вихарева Д.Н., Стенина М.Д., Медведева О.В. Актуальные проблемы инвестирования строительства в железнодорожной отрасли

Topical issues of construction investment in the railway industry

**Вихарева Д.Н.**

студент,  
ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

**Стенина М.Д.**

студент,  
ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

**Медведева О. В.**

ст. преподаватель кафедры ЭУСП  
ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Vikhareva D.N.

Student

The Novosibirsk State University of architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Stenina V.D.

Student

The Novosibirsk State University of architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Medvedeva O. V.

Senior Lecturer

The Novosibirsk State University of architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные проблемы инвестирования в строительство в железнодорожной отрасли. Основное внимание уделяется таким факторам, как технические, экологические, регуляторные и правовые, а также финансовые. Проанализирована инвестиционная программа за последние 5 лет в строительстве в железнодорожной отрасли.

**Ключевые слова:** железнодорожная отрасль, строительство, инвестиции, срок окупаемости, железнодорожный транспорт.

**Abstract.** The article discusses current issues of investment in construction in the railway industry. The main focus is on technical, environmental, regulatory, legal, and financial factors. The article analyzes the investment program for the last 5 years in construction in the railway industry.

**Keywords:** railway industry, construction, investment, payback period, railway transport.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Ускорение процессов торговли и передвижения населения требует постоянного развития в железнодорожной отрасли. Инвестирование в строительство в железнодорожной отрасли является ключевым фактором, определяющим развитие транспортной инфраструктуры и экономическую стабильность страны. В условиях глобализации и стремительного роста потребностей в эффективных логистических решениях, железные дороги остаются одним из наиболее надежных и экологически чистых способов транспортировки грузов и пассажиров. Однако, несмотря на очевидные преимущества, сектор сталкивается с рядом актуальных проблем, которые затрудняют привлечение инвестиций и реализацию крупных строительных проектов.

Как отметил управляющий партнер консалтинговой компании «2Б Диалог» Борис Богоутдинов: ключевыми толчками прогресса станут проекты по модернизации БАМа и Транссиба, строительство высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва - Санкт-Петербург и развитие международного транспортного коридора «Север – Юг».

«В первую очередь технологическая самостоятельность позволит России существенно снизить риски, связанные с санкциями и внешней зависимостью от импортного оборудования и решений, - перечисляет он будущие эффекты от реализации нацпроекта. - Кроме того, внедрение собственных разработок способно оптимизировать расходы и сократить сроки строительства, обеспечивая более эффективное и оперативное выполнение инфраструктурных проектов». [8]

Инвестирование в строительство в железнодорожной отрасли осложняется множеством факторов, но среди них можно выделить основные четыре:

Технические проблемы:

- Необходимость модернизации инфраструктуры

Использование устаревших технологий и оборудование может привести к снижению эффективности, а также к нарушению безопасности транспортировки. При этом срок окупаемости инвестиций - это достаточно продолжительный процесс, в виду чего многие инвесторы отказываются от такого риска.

- Внедрение новых технологий

В связи с активным внедрением новых технологий отрасль сталкивается с проблемой их интеграции, так как это требует значительных временных и трудовых затрат.

- Безопасность и стандарты

Соблюдение техники безопасности является очень важным фактором в железнодорожной отрасли. Для инвесторов высокие стандарты безопасности влекут за

собой повышенные расходы, что значительно снижает рентабельность проектов и служит сдерживающим фактором для потенциальных вкладчиков.

Экологические проблемы:

- Экологические нормативы

Соблюдение экологических нормативов является важным критерием для инвестиций в строительство железнодорожной отрасли, так как ОАО «РЖД» в последние несколько лет не только повышают уровень экологической безопасности, но и стараются сократить воздействие на окружающую среду в ходе работ по изменению транспортной инфраструктуры. [9]

Регуляторные и правовые барьеры:

- Трудности в получении разрешений: Процедуры согласования и получения разрешительной документации могут затягиваться.
- Противоречивость законодательной базы: Различия в региональных и федеральных нормах служат дополнительными сложностями для инвесторов.
- Законодательная нестабильность: Риски изменения правового поля и потенциальные судебные разбирательства повышают уровень неопределённости для инвестирования.

Финансирование и инвестиционная привлекательность:

- Высокие капитальные затраты: Реализация новых строительных проектов и модернизация существующих требуют большого объема финансовых ресурсов.
- Долгий срок окупаемости: Инвестиции в железнодорожное строительство часто имеют длительный период окупаемости, что снижает привлекательность для инвесторов.

В таблице 1 представлена статистика плана и факта выполнения объема инвестиций за период 2019-2024 год, а также их процентное соотношение.



Таблица 1

## Инвестиционная программа ОАО «РЖД» за период 2019-2024гг.

| Год  | План, млрд. руб.  | Факт, млрд. руб.  | % выполнения |
|------|---|---|--------------|
| 2019 | 688,7   | 674,1, в том числе:<br>• за счет собственных средств ОАО «РЖД» – 590,5 млрд. руб.;<br>• за счет средств государственной поддержки – 83,6 млрд. руб. | 97,88        |
| 2020 | 704,1, в том числе за счет:<br>• собственных средств ОАО «РЖД» – 583,1 млрд. руб.;<br>• средств государственной поддержки – 121,0 млрд. руб.    | 717,3   | 101,87       |
| 2021 | 761,2, в том числе за счет:<br>• собственных средств ОАО «РЖД» – 678,4 млрд. руб.;<br>• средств государственной поддержки – 82,8 млрд. руб.     | 703,0   | 92,35        |
| 2022 | 846,7   | 870,6   | 102,82       |
| 2023 | 1191,7  | 1232,8  | 103,45       |
| 2024 | 1 492,3, в том числе за счет:<br>• собственных средств ОАО «РЖД» – 1 456,4 млрд. руб.;<br>• средств государственной поддержки – 35,9 млрд. руб. | 1 479,0,<br>в том числе за счет:<br>• собственных средств ОАО «РЖД» – 1 443,3 млрд. руб.;<br>• средств государственной поддержки – 35,6 млрд. руб.  | 99,11        |

Исходя из статистических данных, приведенных в таблице следует, что за последние 6 лет инвестиционная программа была выполнена на 90% и более. Также стоит отметить, что холдинг ОАО «РЖД» активно привлекает собственные средства и это составляет наибольший процент от всего объема финансовых вложений.

Таким образом, инвестирование в строительство в железнодорожной отрасли сталкивается с множеством актуальных проблем, включая технические, экологические, правовые и финансовые. Учет данных факторов позволит наладить функционирование железнодорожной отрасли, что способствует развитию экономики страны. Для повышения уровня окупаемости инвестиций необходимо обеспечить выполнение всех факторов и предпринять шаги, направленные на минимизацию рисков и оптимизацию затрат в железнодорожном строительстве. Это позволит эффективно распоряжаться ресурсами успешно реализовывать новые проекты.

## Библиографический список

1. Годовые отчеты / [Электронный ресурс] // e.disclosure.ru: [сайт]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4543&type=2&attempt=1> (дата обращения: 22.09.2025).

2. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2024 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1890290> (дата обращения: 22.09.2025).
3. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1848188> (дата обращения: 22.09.2025).
4. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2022 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1804286> (дата обращения: 22.09.2025).
5. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2021 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1762510> (дата обращения: 22.09.2025).
6. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2020 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1715987> (дата обращения: 22.09.2025).
7. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2019 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1665181> (дата обращения: 22.09.2025).
8. Фейст А. Строительство железных дорог в России ускоряется за счет собственных технологий / Фейст А. [Электронный ресурс] // rg.ru : [сайт]. – URL: <https://rg.ru/2025/04/21/relsy-vedut-vpered.html> (дата обращения: 22.09.2025).
9. «Экология как проводник модернизации» РЖД в пандемию усилили «зеленое» направление / [Электронный ресурс] // LENTA.RU: [сайт]. – URL: [https://lenta.ru/articles/2020/12/24/rzd\\_ec/](https://lenta.ru/articles/2020/12/24/rzd_ec/) (дата обращения: 30.09.2025).

УДК 33

## Гайдукова В.В. Медиакоммуникации в управлении персоналом: исследование и применение

Media communications in HR management: research and application

**Гайдукова Валерия Вадимовна**

Кандидат экономических наук  
Заведующая лабораторией «Медиаграмотности и исследований»  
Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи  
Мариуполь, РФ  
Gaidukova Valeria Vadimovna  
Candidate of Economic Sciences  
Head of the Laboratory of "Media Literacy and Research"  
A.I. Kuindzhi Mariupol State University  
Mariupol, RF

**Аннотация.** Данная научная статья исследует, как современные медиатехнологии могут улучшить управление человеческими ресурсами на предприятиях. Методология работы обусловлена стремительным развитием медиа, которые открывают новые возможности для совершенствования внутренних коммуникаций. В статье анализируются существующие проблемы в корпоративном общении, предлагаются пути их решения и определяется роль медиакоммуникаций в этом процессе. Рассматриваются особенности и задачи медиакоммуникаций, а также их влияние на управление персоналом.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, медиа, коммуникации, корпоративные медиа, внутренние коммуникации.

**Abstract.** This research article explores how modern media technologies can improve human resource management in enterprises. The methodology is driven by the rapid development of media, which opens up new opportunities for improving internal communications. The article analyzes existing challenges in corporate communication, proposes solutions, and defines the role of media communications in this process. It examines the characteristics and objectives of media communications, as well as their impact on human resource management.

**Keywords:** human resource management, media, communications, corporate media, internal communications.

---

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

**Введение.** Персонал является основой любой предпринимательской деятельности, будь то производство или сфера услуг. Эффективное управление человеческими ресурсами возможно только при наличии продуманной стратегии и взаимосвязи между целями, политикой и управленческой системой. Важнейшим элементом такой стратегии выступают хорошо налаженные внутренние коммуникации.

**Объекты и методы исследования.** Для достижения организационных целей руководству необходимы эффективные каналы обмена информацией. Качественные и своевременные коммуникации позволяют менеджменту результативно влиять на

выполнение поставленных задач [5]. Этот процесс должен быть не эпизодическим, а системным, закрепленным не только в документах, но и в корпоративной культуре [1].

Экспериментальная часть. Современные организации сталкиваются с двумя типами коммуникационных проблем [2]: трудностями межличностного общения и структурными барьерами. Основная сложность часто заключается в нечеткости взаимодействия между подразделениями. О проблемах сигнализируют ухудшение корпоративной атмосферы, разрыв связей между отделами и непонимание потребностей бизнес-процессов [4].

Для устранения этих недостатков необходимо:

- Картировать все существующие коммуникационные каналы.
- Оптимизировать и укоротить цепочки взаимодействия.
- Создать систему защиты от коммуникационных сбоев.

Решение этих задач возможно через внедрение медиакommunikаций — информационного взаимодействия с помощью технических средств, характеризующегося широким охватом, регулярностью и высокой скоростью передачи данных.

Результаты и заключение. Ключевым инструментом может стать корпоративное медиа — внутреннее СМИ, решающее комплекс задач:

- Коммуникации: создание единого информационного пространства.
- Мотивация: повышение вовлеченности сотрудников.
- Управление: упрощение делегирования и постановки задач.
- Идеология: формирование корпоративного бренда.

Максимальный эффект достигается при интеграции всех каналов в единую систему, что создает синергию и усиливает воздействие на коллектив. Особую важность медиакommunikации приобретают в условиях удаленной работы, помогая преодолевать такие проблемы, как [3]:

- Снижение мотивации персонала.
- Ухудшение взаимодействия между сотрудниками и руководством.

Корпоративный портал становится ключевым инструментом для информирования удаленных сотрудников и предоставления доступа к базе знаний.

Воздействие медиакommunikаций проявляется в:

- Ускорении передачи информации и задач.
- Улучшении адаптации новых сотрудников.
- Повышении эффективности оперативных решений.
- Укреплении доверия между руководством и персоналом.
- Развитии систем обучения и мотивации.
- Укреплении корпоративной культуры.

- Росте лояльности к компании.

Выводы. Медиакоммуникации играют важную роль в построении эффективной системы управления персоналом. Их использование способствует повышению вовлеченности сотрудников, создает условия для оперативного решения задач и принятия управленческих решений.

#### Библиографический список

1. Лысова М.Ю. Критерии эффективности рекламной деятельности // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. № 10. С. 97–99
2. Зленко А.М., Исайкина О.Д. Проблемы коммуникаций в управлении организацией // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. 2016. №31-1.
3. Дитковская П.А. Формирование корпоративной культуры в условиях удаленного режима работы // Студенческий. 2020. № 39-3 (125). С. 65-68.
4. Павлюкевич М.П. Коммуникация в управлении персоналом в контексте подхода Н. Лумана // Молодой ученый. 2015. № 14 (94). С. 272-275.
5. Ефимочкина Н.Б. Коммуникации в системах управления // Вестник ГУУ. 2018. №10.

УДК 33

## Комарова О.М. Эволюция цифровых экосистем и экономики соучастия как факторов экономического развития страны

The evolution of digital ecosystems and the sharing economy as factors in the country's economic development

**Комарова Оксана Михайловна**

кандидат экономических наук, доцент  
Государственное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»  
Komarova Oksana Mikhailovna  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
State Educational Institution  
of Higher Education of the Moscow Region  
"State Humanitarian and Technological University"

**Аннотация.** В представленном исследовании анализируется трансформация цифровых экосистем (ЭКО-систем) и их симбиоз с моделью экономики соучастия (sharing economy) как ключевого драйвера экономического развития современного государства. Проект прослеживает эволюцию ЭКО-систем от простых агрегаторов услуг до сложных, многопрофильных платформ, пронизывающих все сферы жизни современного общества. Доказывает, что интеграция принципов экономики соучастия в структуру цифровых ЭКО-систем способствует оптимизации использования ресурсов, созданию новых рынков труда, повышению инклюзивности экономики и стимулированию инноваций. На основе анализа зарубежного и отечественного опыта (на примере, таких экосистем, как VK, Yandex, Сбер, Т-Банк и др.) формулируются практические рекомендации для государственной политики, направленной на поддержку и регулирование данных феноменов.

**Ключевые слова:** цифровая экосистема, экономика соучастия, шеринг-экономика, платформенная экономика, интегрированные сити, цифровизация.

**Abstract.** This study analyzes the transformation of digital ecosystems (ECO-systems) and their symbiosis with the sharing economy model as a key driver of economic development in the modern state. The project traces the evolution of ECO-systems from simple service aggregators to complex, multidisciplinary platforms that permeate all spheres of modern society. It demonstrates that integrating sharing economy principles into the structure of digital ECO-systems contributes to the optimization of resource use, the creation of new labor markets, increased economic inclusiveness, and the stimulation of innovation. Based on an analysis of international and domestic experience (using ecosystems such as VK, Yandex, Sber, T-Bank, and others), practical recommendations for public policy aimed at supporting and regulating these phenomena are formulated.

**Keywords:** digital ecosystem, sharing economy, sharing economy, platform economy, integrated cities, digitalization.

**Рецензент:** Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

**Введение.** Современная экономика переживает этап глубокой цифровой трансформации. Так, в условиях Четвертой промышленной революции традиционные факторы экономического роста, такие как труд, капитал, земля не только дополняются,



но зачастую вытесняются новыми цифровыми факторами, происходит смена линейных бизнес-моделей на сложные, сетевые структуры - цифровые экосистемы. Которые занимают ключевое место в процессе цифровизации экономики, т.к. усиливают интеграционный потенциал экономики соучастия и трансформационное воздействие на международную экономическую обстановку и национальное хозяйство.

Параллельно с трансформацией бизнес-архитектуры набирает силу феномен экономики соучастия, основанный на совместном потреблении активов и услуг. Слияние этих двух тенденций создает мощный импульс для экономического роста, формирования новых рынков и повышения конкурентоспособности страны на глобальной арене. Изучение данного симбиоза является актуальной задачей для современной экономической науки, т.к. перспективы их роста связаны с расширением в новые сектора экономики (автоматизация услуг, кибербезопасность, аквакультура и платформенная экономика), развитием новых технологий (коллаборативных сенсорных сетей, осмотической энергетик, композитного декодирования, глубокого обучения ИИ и др.) и глобализацией платформ.

**Проблема исследования.** Несмотря на стремительное развитие цифровых экосистем и экономики соучастия, до сих пор отсутствует комплексное понимание их совокупного влияния на макроэкономические показатели страны. Существует разрыв между скоростью технологических изменений и адаптацией нормативно-правовой базы, что порождает риски и ограничивает потенциальные выгоды участников современного цифрового рынка.

**Цель исследования.** Комплексно проанализировать влияние цифровых экосистем на экономическое развитие через призму статистических данных и теоретических моделей.

**Объект исследования:** цифровые экосистемы и экономика соучастия.

**Предметом исследования** является процесс эволюции цифровых экосистем и его влияние на формирование экономики соучастия, а также на экономическое развитие страны.

**Методы исследования и методологическая база.** В основе исследования лежат теория платформенной экономики, институциональная экономическая теория и теория сетевых эффектов. Для достижения поставленной цели были использованы фундаментальные труды и научные публикации современных российских исследователей, а также применялись методы сравнительного и статистического анализа, общенаучной диалектики, синтеза индукции и дедукции.

**Теоретико-методические основы исследования.**

Обращаясь к сути понятия цифровые экосистемы, отметим, что по мнению специалистов Центра развития компетенций в бизнес-информатике НИУ ВШЭ цифровые экосистемы представляют собой, с одной стороны, комплексный проект, объединяющий большое число участников, информационных сервисов и бизнес-процессов, основанный на принципах взаимовыгодности отношений («win-win») [4, с. 52]. С другой стороны – интегрированные сети независимых но взаимосвязанных компаний, платформ, данных, пользователей и технологий, которые взаимодействуют друг с другом в едином информационно-коммуникационном пространстве.

Сегодня цифровые экосистемы рассматриваются научным сообществом в качестве эффективного механизма сотрудничества, нацеленного на объединение индивидуальных предложений различных фирм в единое предложение, ориентированное на клиента [6, с. 632].

Цифровые экосистемы, являются центральными организационными структурами цифровой экономики [3, с. 655]. Их способность к синергии, быстрой масштабируемости и созданию новой потребительской ценности оказывает трансформационное воздействие на глобальную и национальные экономики [9, с. 461].

Появление цифровых экосистем оправдано развитием: экономических факторов (ростом клиентоцентричности, ужесточением конкуренции за вниманием клиентов, созданием новых бизнес-моделей, нарастанием потребности в новых источниках доходов и новых способов снижении издержек), технологических факторов (созданием технологий бесшовных экосистем и технологий быстрого интернета и комплекса цифровых решений), социально-потребительские факторы (развития потребности пользователей в удобстве и экономии времени, а также спроса на персонализированного спроса).

Видовая структура и качественные свойства современных цифровых экосистем прошли сложный путь эволюции, который включает следующие этапы:

1. *Вертикальная интеграция.* На данном этапе участники экосистемы чтобы повысить эффективность, снизить свои издержки и усилить контроль качества «клиентского опыта», углубили контроль над цепочкой создания стоимости в рамках одной ключевой услуги. Например, компании Uber / Яндекс.Такси: Определили свою основную услугу – такси. Начали действовать как агрегаторы, которые не только соединяли водителей и пассажиров, но и развивали смежные сервисы. В результате ими разработаны свои картографические сервисы, собственные системы маршрутизации, платежные решения (Uber Cash, Yandex Pay), собственный автопарк, каршеринг и даже они экспериментируют с выпуском беспилотных автомобилей.

*2. Агрегация услуг.* На данном этапе участники экосистемы чтобы усилить свою ключевую услугу, превращает свое приложение в «одно окно» для решения нескольких смежных потребностей пользователя. При этом цифровая экосистема не обязательно создает все сервисы сама, а часто выступает площадкой для партнеров. Примеров может служить цепочка сервисных услуг известных российских экосистем, таких как Яндекс: Поиск → Карты → Такси → Доставка еды (Яндекс.Еда, часто с ресторанами-партнерами) → Доставка продуктов (Яндекс.Лавка) → Доставка товаров (Яндекс.Маркет). СберБанк: Банкинг → Инвестиции (СберИнвестор) → Страхование (СберСтрахование) → Путешествия (СберТревел).

*3. Формирование ядра экосистемы.* Данный этап развития является самым важным, ключевым этапом, на котором все разрозненные сервисы объединяются в единое целое. «Склеивающим» элементом становится единая учетная запись (один логин и пароль для всех сервисов), единый кошелек/платежная система и общая система данных о пользователе. Например, Apple ID / Google Account представляющий собой ядро, которое связывает ваш телефон, почту, облачное хранилище, магазин приложений, подписки (Apple One / Google One) и платежи (Apple Pay / Google Pay). Или Tinkoff ID, имеющий единый вход в банковское приложение, брокерский счет, страховки, путешествия и т.д.

*4. Горизонтальная экспансия.* На данном этапе экосистемы после формирования своего ядра начинает расширяться в совершенно новые, порою несвязанные отрасли, используя при этом свою главную силу — лояльную аудиторию и платежные возможности. Другими словами компания больше не ограничивается своей изначальной сферой. Примером может послужить деятельность Сбера. Компании, которая из банка превратилась в IT-гиганта с облаками (SberCloud), медициной (СберЗдоровье), развлечениями (Okko), умным домом (SberDevices) и т.д. Также деятельность Amazon, компании превратившейся из онлайн-магазина книг в систему облачные вычисления (AWS), производство контента (Amazon Studios), умные колонки (Alexa) и продуктовые магазины (Whole Foods).

*5. Создание супер-приложений.* Является финальной стадией эволюции, для некоторых компаний текущим этапом, на котором экосистема упаковывается в одно основное приложение, которое образно можно назвать «швейцарским ножом» для повседневной жизни пользователя. В такой цифровой системе основное приложение становится операционной системой, предоставляющей сторонним разработчикам инструменты для создания мини-сервисов, а супер-приложения является не просто

агрегатором, а платформой, внутри которой работают тысячи мини-приложений, как от самой компании, так и от ее партнеров. Например, WeChat это классический, китайский мессенджер, социальная сеть, платежная система, платформа для заказа еды, такси, вызова врача, оплаты коммунальных услуг и много другое. Российским аналогом являются СберБанк Онлайн / Тинькофф, которые стремятся стать супер-приложениями, объединяя в себе банкинг, магазины, услуги, развлечения и чаты.

Необходимо отметить, что данный путь прошли или проходят все крупнейшие технологические компании мира, стремящиеся к доминированию на рынке.

В текущих реалиях цифровые экосистемы приобретают особую ценность для национальной экономики, которая определяется их ролью в развитии и продвижении малого и среднего бизнеса, в создании новых рабочих мест, в разрушении функционально-отраслевых барьеров на ранее сегрегированных рынках, в открытии возможности для разработки и внедрения кросс-функциональных продуктов и услуг, а также в предоставлении инфраструктуры (платежей, данных, аудитории) для быстрого масштабирования сервисов экономики соучастия.

В свою очередь экономика соучастия как инновационный фактор современного экономического развития создает новые возможности для экономического развития и роста ВВП. Так, согласно исследованию PwC на тему «Переосмысление на пороге завтрашнего дня», глобальный объем экономики соучастия к концу 2025 года достигнет 335 млрд \$, что по отношению к 15 млрд \$ полученных в 2015 году составляет рост в 22,5 раза [11, с. 35]. Экономика соучастия также ведет к повышению эффективности потребления ресурсов и оптимизации использования недоиспользованных активов. Так согласно аналитическим исследованиям компании БКС Мир инвестиции (BCS) при поддержке компании «Ситидрайв» рынок каршеринга в России неуклонно растет и по прогнозам к 2028 году его объем может достичь 235 млрд рублей, что позволит сократить количество автомобилей в городах на 5-10%, а следовательно на 3-5% уменьшить атмосферные выбросы [15]. Внедрение модели «экономики соучастия» способствует снижению потребительских расходов (например, по данным BlaBlaCar в 2024 году потребители (пассажиры) транспортных услуг на использовании онлайн-сервисов предоставляющих услуги райдшеринга (т.е. организующих совместные поездки нескольких человек на одном автомобиле) сэкономят 25-30% своих денег по сравнению с традиционными видами транспорта. При этом в тоже 2024 году использование сервисов P2P-аренды жилья позволило туристам оформить проживание на 15-20% дешевле, чем в отеле) [3, с. 657]. Использование платформ экономики соучастия создает новые рабочие места, предоставляя возможности для гибкой

занятости и дополнительный доход гражданам. Так по данным Airbnb за 2022 год данным хостингом было поддержано 4,7 млн. рабочих мест по всему миру [17]. По данным заместителя министра экономического развития России Мурата Керефова, за 2024 год в России создано более 36 тыс. рабочих мест, из которых порядка 10% сформировано за счет деятельности Фриланс-платформ [11, с. 7]. Также по данным AutoShare CarSharing Network (Каршеринг Нетворк) водители каршеринга Москвы и Московской области в 2025 году зарабатывают в среднем 25-35 тыс. рублей в месяц дополнительного дохода [1].

Вообще экономика соучастия представляет собой новый тип экономической модели, основанной на коллективном использовании товаров и услуг при участии цифровых платформ и использовании Интернета [12, с. 98]. Основными направлениями (видами) их хозяйственной деятельности являются:

1. P2P-аренда (т.е. это сервисы по P2P-аренде жилья (например, Яндекс Путешествия, Островок, Суточно.ру, Авито, Airbnb2 и др.); P2P-платежам или криптокошельки (например, Matbea, ByBit Wallet, Bitget Wallet и др.); P2P-инвестициях или краутлендингу (например, ВДело, Поток, JetLend и др.); P2P-кредитовании или ЦМФО (например, БезБанка, Банки.ру, Город Денег и др.);
2. Совместное использование активов (т.е. это сервисы по каршерингу (например, Яндекс.Драйв, BelkaCar, Делимобиль, Ситидрайв) и по райдшерингу (например, BlaBlaCar, Drivee, Довезу.Ру);
3. Фриланс-платформы (например, Avito Работа, Freelance.ru, YouDo, Kwork, FL.ru и др.);
4. Обмен знаниями и образовательными услугами (например, Открытое образование, Интуит, Яндекс Практикум, Лекториум, Универсариум, Контур.Школа и др).

При этом, создаваемый экономикой соучастия ширинг-услуг увеличивают вовлеченность пользователей и ценность самой экосистемы, создавая петлю положительной обратной связи, где современные цифровые экосистемы обладают следующими свойствами.



Таблица 1

Свойства современных цифровых экосистем<sup>17</sup>

| Наименование свойства  | Содержание свойства  | Пример реализации свойства   |
|--|--|--|
| Открытость и Масштабируемость (Openness & Scalability)       | Экосистема предоставляет сторонним разработчикам и компаниям API интерфейсы программирования для подключения своих сервисов. Это позволяет экосистеме быстро расти и предлагать пользователям все новые и новые решения.   | Apple App Store или Google Play, где миллионы сторонних разработчиков создают приложения, расширяя функционал iOS и Android  |
| 1. Клиентоцентричность (Customer-Centricity)                 | Экосистема выстраивается не вокруг продукта, а вокруг жизненных ситуаций и потребностей конкретного пользователя. Она стремится предугадать и удовлетворить максимальное количество его потребностей (финансовых, бытовых, развлекательных) в одном месте.   | Яндекс, который помогает не только найти информацию, но и доставить еду (Яндекс.Еда), добраться из точки А в точку Б (Яндекс.Такси, Яндекс.Карты), посмотреть кино (Кинопоиск) и т.д.                |
| 2. Единая идентификация и Данные (Unified ID & Data-Driven)  | В экосистеме у пользователя один аккаунт (логин/профиль) для доступа ко всем ее сервисам. Это позволяет экосистеме максимально быстро собирать и анализировать данные о поведении пользователя комплексно, создавая его детальный цифровой профиль. На основе этих данных предлагается персонализированный сервис. | Поисковые запросы в Google влияют на рекламу, которую вы видите в YouTube, и в качестве рекомендации в Google Play.  |
| 3. Сетевые эффекты (Network Effects)                         | Ценность экосистемы для каждого пользователя растет по мере увеличения числа ее участников (как клиентов, так и партнеров-поставщиков услуг). Чем больше людей пользуется экосистемой, тем она привлекательнее для новых пользователей и разработчиков.  | Чем больше продавцов на Wildberries или Ozon, тем больше выбор для покупателей. Чем больше покупателей, тем выгоднее продавцам размещаться на этой площадке, а покупателям искать и покупать товары. |
| 4. Перекрёстные продажи и Синергия (Cross-Selling & Synergy) | Сервисы внутри экосистемы «подталкивают» пользователя к использованию других ее сервисов. Это создает синергетический эффект, когда общая ценность экосистемы превышает сумму стоимостей ее отдельных частей.  | Авиабилет, купленный через сайт авиакомпании, предлагает сразу оформить страховку, забронировать отель и заказать трансфер от партнеров.   |
| 5. Адаптивность и Обучение (Adaptability & Learning)         | Современные экосистемы — это «живые организмы». Они постоянно учатся на данных пользователей, тестируют новые гипотезы, быстро запускают и закрывают сервисы, адаптируясь к меняющемуся рынку и запросам.  | Постоянные обновления приложений с новыми функциями, которые появляются на основе анализа пользовательского поведения (например, Tinkoff Pro).   |
| 6. Безопасность и Доверие (Security & Trust)                 | Поскольку экосистема оперирует огромным массивом личных и финансовых данных пользователя, критически важным свойством является надежная защита этой информации и выстроенное доверие. Пользователь должен быть уверен, что его данные в безопасности.  | Использование биометрии для входа в приложение банка, двухфакторная аутентификация, прозрачная политика использования данных.  |

<sup>17</sup> Составлено автором.



В данный момент практическая роль цифровых экосистем для каждого отдельно взятого хозяйствующего субъекта обусловлена свойствами ее компонентов, таких как:

1. Ядро и/или цифровая платформа выступает технологической основой масштабирования деятельности компаний. Например, такие платформы как «Госуслуги», Alibaba, iOS, Android Group, Wildberries, «Тинькофф», Сбер, ВТБ.

2. IT-инфраструктура включает облачные вычисления, цифровые платежные системы, программное обеспечение, в том числе на базе искусственного интеллекта, которые обеспечивают основу для обработки, хранения и передачи информации, а также поддерживают функционирование взаимосвязанных информационных систем, сервисов и технологических решений.

3. Цифровые активы в виде алгоритмов, групп данных и программных интерфейсов, используемые для сокращения издержек по внедрению, использованию и обслуживанию IT-инфраструктуры.

4. Участники цифровой экосистемы, такие как компании - производители товаров/услуг, разработчики, пользователи, платформы и партнеры оптимизируют инвестиционные потоки, повышая синергетический эффект от взаимодействия и балансируют между собой чтобы достичь сбалансированности экосистемы.

Кроме всего прочего, все возрастающая ценность цифровых экосистем определяется их платформенным характером, позволяющим синхронизировать деятельность множества экономических субъектов вокруг центральной платформы, по совместному поиску доступных ресурсов, созданию и обмену новых потребительских ценностей.

Анализ современного состояния и тенденций развития цифровых экосистем и экономики соучастия как факторов экономического роста позволил выявить:

Глобальных лидеров, таких как **Amazon** прошедшей путь от онлайн-ритейла к облачным технологиям (AWS), стримингу, умному дому; **Alphabet (Google)** прошедшей путь от поиска к ОС Android, YouTube, облачным сервисам, беспилотным автомобилям; **Tencent (WeChat)** ставшим «супер-приложением», объединяющим мессенджер, соцсеть, платежи, госуслуги.

Российских лидеров, таких как: **VK** прошедшей путь от соцсети к экосистеме с играми, образованием, здравоохранением, такси и доставкой; **Yandex** являющейся классическим примером эволюции от поисковика к сервисам такси, картам, медиа, облаку и «умному» городу; Компания **Сбер** прошла трансформацию из традиционного банка в технологическую экосистему (СберБанк Онлайн, СберМаркет, СберЗдоровье).

**Результаты исследования.**

Развития цифровых экосистем и экономики соучастия на экономическое развитие страны имеет следующие эффекты:

1. Макроэкономические:

- Наблюдается рост ВВП за счет создания новых цифровых отраслей и повышения эффективности традиционных отраслей.
- Наблюдается повышение производительности труда за счет автоматизации и оптимизации рабочих процессов.
- Наблюдается увеличение налоговых поступлений в результате роста прибыли компании и формализации сделок.

2. Микроэкономические:

- Наблюдается снижение цен, повышение удобства, персонализация услуг для потребителей;
- Наблюдается масштабирование новых каналов сбыта, рост доступа к релевантным данным, снижение барьеров для выхода на рынки для бизнеса.

3. Социальные:

- Новые формы занятости с гибким графиком работы, неполным рабочим днем или неделями, и проектным типом трудоустройства;
- Растёт социальная ответственность и инклюзивность в бизнесе, в государстве и в целом в обществе;
- На основе данных ЭКО-систем активно развиваются «умные» города и «умная» инфраструктура.

Также проведенная оценка влияния эволюции цифровых экосистем и экономики соучастия на социально-экономическое развитие страны позволила выявить и сгруппировать по уровням воздействия следующие проблемы и риски для качественного продолжения данного процесса и сохранения положительного эффекта от его реализации (Табл. 2).

Таблица 2

Проблемы и риски развития цифровых экосистем<sup>18</sup>

| Наименование проблемы  | Суть проблемы  | Последствия для страны  |
|--|--|---|
| <b>1. Макроэкономические и рыночные риски</b>                              |  |   |
| Гиперконцентрация капитала и данных (Угроза создания «частных государств») | Крупные экосистемы аккумулируют непропорционально большую долю финансовых потоков, данных и рыночной власти. Это ведет к ослаблению традиционных отраслей и малого бизнеса, которые не могут конкурировать с их масштабом и «бесшовностью».                    | Снижение налоговой базы (из-за оптимизации), рост монополий, подавление инноваций и «голландская болезнь» экономики, когда капитал и таланты утекают в один сверхприбыльный сектор. |
| Системный риск («Слишком большой, чтобы рухнуть»)                          | Если цифровая экосистема, пронизывающая ключевые сферы жизни (финансы, коммуникации, логистика), столкнется с кибератакой, техническим сбоем или банкротством, это парализует значительную часть экономики и социальной жизни.                                 | Угроза национальной экономической безопасности. Государство вынуждено будет спасать такого «кибер-картеля», чтобы избежать коллапса.  |
| Эрозия традиционной фискальной системы                                     | Многие модели экономики соучастия (например, аренда жилья, фриланс) изначально развивались в серой зоне, уходя от налогов и регуляции. Хотя ситуация меняется, контроль остается сложным.  | Недополучение налогов, несправедливая конкуренция с легальным бизнесом, рост теневого сектора.  |
| <b>2. Социальные и трудовые риски</b>                                      |  |   |
| Прекаризация труда и разрушение социальных лифтов                          | Экономика соучастия и платформенная занятость (курьеры, водители, фрилансеры) часто означают нестабильность, отсутствие социальных гарантий (отпуск, больничный, пенсия), зависимость от алгоритмов и рейтингов, а значит не справедливую оценку его качества. | Рост социальной напряженности, увеличение нагрузки на государственный бюджет для поддержки незащищенных слоев, усиление неравенства.  |
| Цифровое неравенство   | Выгоды от цифровых экосистем получают в первую очередь образованные, технически подкованные и финансово обеспеченные жители крупных городов. Пожилые люди, малые населенные пункты, малообеспеченные граждане могут быть исключены из этой цифровой экономики. | Углубление регионального и социального разрыва, маргинализация целых групп населения.   |
| Манипуляция поведением и угроза автономии личности                         | Владея колоссальными массивами данных (цифровой след), экосистемы могут с беспрецедентной точностью влиять на выбор, мнения и поведение граждан через персонализированные предложения, цены и контент.   | Подрыв основ демократических процессов, угроза приватности и свободе воли человека.   |

<sup>18</sup> Составлено автором.

| Наименование проблемы                        | Суть проблемы   | Последствия для страны  |
|--|---|---|
| <b>3. Институциональные и правовые риски</b> |   |   |
| Отставание регуляторной базы                 | Скорость развития технологий многократно превышает скорость принятия законов. Государство постоянно играет в «догонялки», не успевая адекватно регулировать новые явления (например, статус данных, ответственность ИИ, права «гиговых» работников).    | Правовая неопределенность, которая либо душит инновации избыточным регулированием, либо создает «правовой вакуум», где процветают незаконность и злоупотребления. |
| Конфликт юрисдикций и трансграничные вызовы  | Глобальные экосистемы (Google, Meta, Amazon) действуют поверх национальных границ. У государства возникает все меньше рычагов влияния на них, включая вопросы налогообложения, применения национального законодательства и защиты данных своих граждан. | Потеря цифрового суверенитета, неспособность защитить интересы своих граждан и бизнеса на собственной территории.   |
| Проблема «Цифрового колониализма»            | Если страна не способна создать собственные конкурентоспособные экосистемы, ее рынок захватывают иностранные платформы. Все данные, деньги и рыночная власть уходят за рубеж.   | Страна становится «сырьевым придатком» для чужих цифровых экономик, поставляя им данные и потребителей, но не получая полной ценности.                            |
| <b>4. Технологические риски</b>              |   |   |
| Уязвимость критической инфраструктуры        | Интеграция экосистем в энергетику, ЖКХ, госуправление, финансы создает точки уязвимости. Успешная кибератака на такую экосистему может быть приравнена к диверсии.  | Риск масштабных сбоев в работе жизненно важных служб и услуг.   |

Для смягчения и нейтрализации негативных последствий от эволюции цифровых экосистем и экономики соучастия, а также для возможности осуществления качественное продолжение эволюции, необходимо осознание этих рисков и выработка сбалансированной государственной политики, которая будет:

- Стимулировать развитие инноваций, но защищая права граждан и гарантируя честную конкуренцию.
- Способствовать инвестированию в цифровую инфраструктуру и образование, чтобы сократить цифровое неравенство.
- Создавать гибкое «антихрупкое» регулирование (т.е. исключить действие принципов «подразумеваемого согласия», «отсутствие явного запрета на использование» и «права на портативность данных», а также рассмотреть возможности использования специального правового режима «регуляторная песочница»).
- Развивать национальные технологические компетенции для обеспечения цифрового суверенитета.

Без этого развитие цифровых экосистем и экономики соучастия может привести не к прогрессу, а к усилению социально-экономических диспропорций и созданию новых, цифровых форм зависимости и неравенства.

### **Заключение (выводы).**

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что эволюция цифровых экосистем и их интеграция с моделью экономики соучастия является значимым фактором экономического развития любой страны. Данный симбиоз способствует структурным изменениям в экономике, стимулирует инновации и создает новые источники роста. Однако для максимизации положительных эффектов и минимизации рисков требуется продуманная сбалансированная государственная политика, направленная на создание цифровой среды.

### **Библиографический список**

1. Адрианова Д., Вебер А. Каршеринг поднимается в гору. // Коммерсантъ. – 2025. – № 185. – С.1. <https://www.kommersant.ru/doc/8099407>
2. Володина Н.Л. Преимущества создания цифровой экосистемы. // Организатор производства. – 2021. – № 29(4). – С. 104-114.
3. Иванов А.Л., Шустова И.С. Исследование цифровых экосистем как фундаментального элемента цифровой экономики. // Креативная экономика. – 2022. – Т.14, – №5. – С. 655-670.
4. Казакова З.М., Иванов З.А., Татаров Т.К., Шабатуков И.А., Шугушлов С.З. Цифровые экосистемы. // Информационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – №2. – С.123-129.
5. Карелина Е.А., Сидоренко В.С. Цифровая экосистема как драйвер технологического лидерства Российской Федерации: концептуальные подходы и механизмы реализации. // Вестник университета. – 2025. – № 8. – С. 112-126.
6. Ларионов В.Г., Шереметьева Е.Н., Горшкова Л.А. Инновационные экосистемы в цифровой экономике. // Вестник Астраханского государственного технологического университета. Серия: Экономика. – 2021. – №1. – С. 49-56.
7. Матунов А.Я. Цифровая экосистема: становление новой категории конкурентного права. // Российское конкурентное право и экономика. – 2024. – № 4. – С. 14-19.
8. Панфилова Е.Е. Формирование экосистем и платформ в цифровой экономике. // Московский экономический журнал. – 2022. – №1. – С. 632-642.

9. Прокопенко З.В. Теоретико-методологические подходы анализа экосистемности в экономике. // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 12 (часть 3) – С. 459-464.
10. Прохоров А.П., Кашицына Е.Г., Сарибеков Р.К. Факторы и условия новый модели экономического развития РФ. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 3-12.
11. Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 120 с.
12. Цифровые платформы и экосистемы в государственном управлении: монография / под ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 204 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2021353.
13. Экосистемы в цифровой экономике: драйверы устойчивого развития. // Монография. Под ред. Бабкина А.В. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. –778 с.
14. Hovenkamp Herbert. Antitrust and Platform Monopoly // The Yale Law Journal. – 2021. – Vol. 8. – Pp. 1952-2050.
15. McKinsey &Company. Global Banking Practice. The Ecosystem Playbook: How to Survive and Thrive in the Age of Ecosystems.– 2024. – Vol. 16. – Pp. 1-33. – URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/winning%20in%20a%20world%20of%20ecosystems/winning-in-a-world-of-ecosystems-vf.pdf>
16. Nazzini Renato. The Evolution of the Law and Policy on Tying: A European Perspective From Classic Leveraging to the Challenges of Online Platforms // Journal of Transational Law and Policy. – 2021. – Vol. 27. – Pp. 1-66.
17. Stuart Crainer. Welcome to the age of ecosystems. // Global Focus is the EFMD Business Magazine. – 14 September 2022. – Vol. 16. – Pp. 1-3. – URL: <https://globalfocusmagazine.com/welcome-to-the-age-of-ecosystems/>



## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 336.5.02

### Кайбичева Е.И. Периферия: от глобального до локального уровня

Periphery: from global to local level

**Кайбичева Екатерина Игоревна,**

канд. экон. наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Россия, г. Екатеринбург  
Kaibicheva Ekaterina Igorevna,  
Associate Professor of the Department of Regional and Municipal Economy, Ural State University of Economics, Russia, Ekaterinburg

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие «периферия» и возможность его использования на различных уровнях изучения пространства – от глобального до локального. Представленный в работе обзор исследований отечественных и зарубежных авторов позволяет сделать вывод, что при уменьшении масштаба (переходе от глобального к локальному уровню) задача выделения периферии усложняется. Одна из причин – отсутствие необходимых данных на локальном уровне. На примере Российской Федерации показано, что количество доступной информации о социально-экономическом развитии территории уменьшается при движении от национального уровня к уровню муниципальных образований. Сделан вывод, что исследования периферии на локальном уровне могут быть связаны с использованием больших данных и данных геоинформационных систем.

**Ключевые слова:** периферия, национальная периферия, региональная периферия, периферийные территории

**Abstract.** This article examines the concept of "periphery" and its applicability at various levels of spatial study, from global to local. A review of research by Russian and international authors suggests that identifying the periphery becomes more complex as the scale decreases (from global to local). One reason is the lack of necessary data at the local level. Using the Russian Federation as an example, it is shown that the amount of available information on a territory's socioeconomic development decreases as one moves from the national to the municipal level. It is concluded that local studies of the periphery can be linked to the use of big data and geographic information systems.

**Keywords:** periphery, national periphery, regional periphery, peripheral territories

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

### Введение.

Возможности исследования периферии сегодня достаточно многообразны. В отечественной и зарубежной научной литературе накоплен значительный массив данных о периферии глобальной, национальной, региональной и даже муниципальной. Такая полимасштабность изучения периферии, на наш взгляд, актуализирует еще одну задачу – изучение характеристик и подходов к выделению периферии исходя из уровня ее изучения.

В рамках настоящей статьи мы остановимся на характеристике ключевых подходов к изучению периферии, представленных в современных исследованиях отечественных и зарубежных авторов, подробно охарактеризуем информационные источники, данные из которых будут необходимы для делимитации периферии.

Работа основана на использовании общенаучных методов познания, изучении научной литературы и баз данных.

### Периферия: теория и практика исследований.

Основой любого исследования является терминологический аппарат. Учитывая многозначность термина «периферия», считаем необходимым остановиться на его трактовке. В подавляющем большинстве работ периферия ассоциируется со слаборазвитой в экономическом отношении, удаленной от центра территорией. Однако присутствуют исследования, отождествляющие периферию с территориями, имеющими свое культурное своеобразие и традиции (см., например, [4]). В рамках настоящего исследования мы в качестве основного будем использовать экономический подход к пониманию периферии, в рамках которого упор делается на относительно низкий уровень социально-экономического развития, устойчивое отставание по важнейшим показателям и слабую инвестиционную активность (см. рисунок 1).

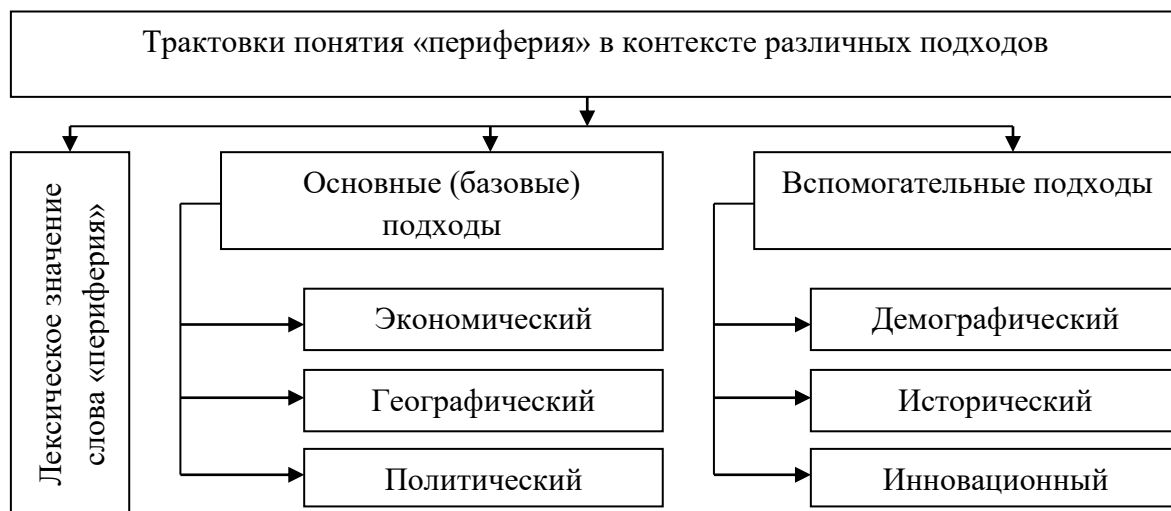


Рис. 1. Подходы к исследованию понятия «ПЕРИФЕРИЯ» [2, с. 11]

Изначально исследования периферии велись в основном на макроуровне. Так, теория «центр-периферия», теория «мир-систем», теория периферийной экономики Р. Пребиша и их производные изначально разработаны применительно к странам мира и вопрос о составе периферии рассматривается как вопрос о том, какие государства мира могут быть названы периферийными. Однако с течением времени стало понятно,

что черты отношений центр-периферии и периферийной экономики имеют место и на более низких пространственных уровнях. В работах W. Leimgruber (Университет Фрибура, Швейцария), Т. Egedy (Венгерская Академия наук), V. Jančák, Т. Havlíček, P. Chromý, М. Marada (Карлов университет) и др. говорится о периферии внутринациональной, представленной отдельными частями (регионами) той или иной страны. В виду обширности территории и разнородности российского экономического пространства в отечественной практике широкое распространение получили исследования, связанные с изучением периферии на уровне отдельно взятого региона или группы регионов. В частности, коллектив ученых Южного Федерального университета (О.А. Чернова, Л.Б. Матвеева [5]) рассматривает периферию Юга России, уральские ученые (Е.Б. Дворядкина, Е.И. Кайбичева [1], [2] и др.) – периферию Свердловской области и т.д. Менее распространенными являются работы, посвященные исследованию периферии на уровне локальном (внутримуниципальном) (см., например, [3], [6]).

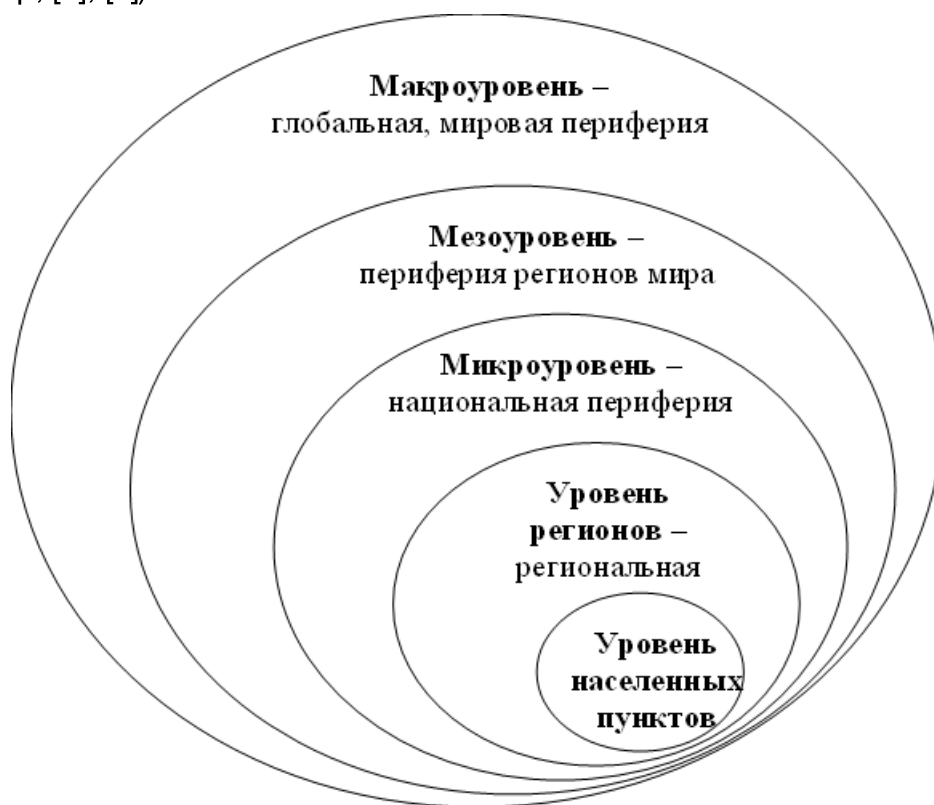


Рис. 2. Уровни исследования периферии [1, с. 91]

Представленный обзор позволяет сделать вывод, что наибольший пласт исследований сегодня представлен изучением периферии на макроуровне. По нашему мнению, это объясняется несколькими причинами:

- разработкой соответствующих теорий применительно к макроуровню;
- доступностью необходимой для делимитации периферии информации, представленной прежде всего статистическими данными ООН, Всемирного Банка и других международных организаций;
- востребованностью подобных исследований со стороны международных институтов.

Изучение периферии на более низких иерархических уровнях сопряжено с рядом проблем, ключевой из которых остается информационная обеспеченность. Попробуем раскрыть данную проблему на примере России. В нашей стране основной массив статистической информации разрабатывается в соответствии с Федеральным планом статистических работ. Данные по стране и ее регионам доступны на сайтах различных министерств и ведомств (Росстат, ФНС РФ, ЦБ РФ, ФТС РФ, Минэкономразвития России и др.) и Единой межведомственной информационно-статистической системе (ЕМИСС). Так, в ЕМИСС по состоянию на 24 ноября 2025 года насчитывается 8866 показателей. Информация по муниципальным образованиям менее обширна. Основной ее массив содержится в базе данных показателей муниципальных образований (БД ПМО) на сайте Росстата. Некоторые сведения могут быть найдены на официальных сайтах федеральных ведомств (в частности, ФНС РФ) и региональных органах власти. При этом часть важнейших показателей, позволяющих оценить социально-экономическое развитие территории, на муниципальном уровне отсутствует. Так, нет показателей денежных доходов и расходов населения, уровня бедности, не считается показатель валового муниципального продукта и т.д. Еще хуже обстоят дела с данными, характеризующими положение отдельных частей внутри муниципального образования. Как правило, такие сведения в органах Росстата отсутствуют (исключение – данные переписей населения в отношении административных районов крупных и крупнейших городов).

Ограниченность имеющейся информации накладывает отпечаток на проводимые исследования периферии и уровень ее изучения. Как правило, авторы ограничиваются региональным и внутрирегиональным уровнями, практически не затрагивая локальный уровень.

Исследование периферии на уровне отдельного муниципального образования требует информации, которая сегодня отсутствует среди данных, разрабатываемых Росстатом. В качестве альтернативных источников информации могут быть использованы данные геоинформационных систем (например, 2ГИС, QGIS и др.), а также массивы больших данных, формируемых отдельными компаниями (например, данные банков о размере среднего чека в магазинах, объеме доходов жильцов конкретного дома и пр.). Однако в этом случае возникают вопросы, связанные с

порядком получения этих данных (безвозмездная или иная основа), их достоверностью (насколько полными являются представленные данные), актуальностью (как часто обновляется информация, предусмотрено ли ее обновление).

### **Заключение.**

Периферия как явление охватывает все уровни пространства – от глобального до локального. Разработанные в литературе подходы к ее делимитации и характеристики на глобальном уровне с определенными оговорками и ограничениями могут быть спроецированы на более низкие уровни. Однако наибольшие ограничения встречаются на локальном уровне, где выделение периферии и ее дальнейшее изучение требуют использования данных, которые либо вообще отсутствуют в открытом доступе, либо являются весьма ограниченными. При этом выделение периферии на локальном уровне и ее изучение представляется не только интересной научной, но и сугубо практической задачей, позволяющей разрабатывать градостроительную политику и грамотно управлять пространственным развитием муниципального образования. Решение задачи связано, прежде всего, с развитием информационных источников и возможностями их использования.

### **Библиографический список**

1. Дворядкина Е.Б., Кайбичева Е.И. Региональная политика в отношении периферийных территорий: отечественная и мировая практика // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2017. – № 1. – С. 90-98.
2. Кайбичева Е.И. Эволюция теоретических подходов к исследованию периферийных территорий // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16. № 1 (448). – С. 4-17
3. Лукьянова Н.Г. Пространственная дифференциация социальной инфраструктуры крупного города: дисс. на соискание ученой степени канд. геогр. наук. .Калининград, 2011. 200 с.
4. Макарычев А.С. Концепты центра и периферии в политической регионалистике: возможности пост-структуралистской деконструкции // Псковский регионологический журнал. – 2006. – №2. – С. 22-27.
5. Матвеева Л.Г., Чернова О.А. Институциональное преодоление инновационной инертности периферийных // Управленец. – 2017. – № 5(69). – С. 2-8.
6. 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.

УДК 33

## Кузнецова И.Ю. Методология и инструментарий проведения стратегического анализа

Methodology and tools for conducting strategic analysis

**Кузнецова Ирина Юрьевна,**

магистрант, кафедра менеджмента, общий стратегический менеджмент, аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования МФЮА

Kuznetsova Irina Yuryevna,

Master's student, Department of Management, General Strategic Management, accredited private educational institution of higher education, Moscow University of Finance and Law

**Аннотация.** В статье рассматривается эволюция методологии стратегического анализа от классических концепций школы планирования до современных интегрированных подходов, учитывающих динамику бизнес-среды и цифровую трансформацию. Систематизированы основные инструменты исследования внешней и внутренней среды организации, выявлены их возможности и ограничения при применении в различных отраслевых контекстах. Особое внимание уделено специфике адаптации методов стратегического анализа к российским институциональным условиям и проблеме информационных ограничений, характерных для отечественной бизнес-практики.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, методология стратегического менеджмента, конкурентное позиционирование, ресурсная концепция фирмы, инструментарий стратегического анализа, SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции, цепочка создания стоимости, ключевые компетенции, портфельный анализ, сценарное планирование, сбалансированная система показателей, институциональная среда, информационная асимметрия, адаптация управленческих методов.

**Abstract.** This article examines the evolution of strategic analysis methodology from classical planning school concepts to modern integrated approaches that take into account the dynamics of the business environment and digital transformation. The article systematizes the main tools for studying an organization's external and internal environments, identifying their potential and limitations when applied in various industry contexts. Particular attention is paid to the specifics of adapting strategic analysis methods to Russian institutional conditions and the problem of information limitations characteristic of domestic business practices.

**Keywords:** strategic analysis, strategic management methodology, competitive positioning, resource-based concept of the firm, strategic analysis tools, SWOT analysis, five forces of competition model, value chain, key competencies, portfolio analysis, scenario planning, balanced scorecard, institutional environment, information asymmetry, adaptation of management methods.

**Рецензент:** Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Стратегический анализ составляет основу для принятия управленческих решений долгосрочного характера и формирования конкурентных преимуществ организации. Динамика современной бизнес-среды, обусловленная цифровой трансформацией и структурными изменениями в экономике, требует переосмысления методологических подходов к его реализации. Особую актуальность приобретает систематизация



инструментария стратегического анализа с учетом возможностей и ограничений различных методов в специфических условиях российской институциональной среды.

Формирование методологии стратегического анализа происходило параллельно с развитием теории стратегического менеджмента и отражало изменение представлений о природе конкурентных преимуществ. Классический период, охватывающий 1960–1970-е годы, характеризовался доминированием школы планирования и концепции корпоративной стратегии И. Ансоффа [6, с. 119]. Методология этого периода базировалась на представлении о стратегии как результате рационального аналитического процесса, предполагающего формализованное исследование внешней среды и внутренних возможностей организации.

Развитие школы позиционирования в 1980-е годы, связанное с работами М. Портера, существенно обогатило инструментарий. Концепция конкурентных сил и концепция цепочки создания стоимости предложили структурированные подходы к анализу отраслевой привлекательности и источников конкурентных преимуществ, хотя фокусировались преимущественно на внешних факторах конкурентоспособности.

Ресурсная концепция стратегии, формировавшаяся в 1990-е годы, переместила акцент на внутренние ресурсы и способности компании. Работы К. Прахалада и Г. Хамела по ключевым компетенциям, концепция динамических способностей Д. Тиса, исследования Дж. Барни по ресурсной теории фирмы сформировали методологическую основу для анализа уникальных организационных характеристик, что существенно расширило границы стратегического анализа [4, с. 225].

Современный этап развития методологии характеризуется интеграцией разнородных теоретических концепций и расширением инструментария, включающего анализ бизнес-моделей, технологии работы с большими данными и оценку факторов устойчивости. Содержательно стратегический анализ охватывает несколько взаимосвязанных направлений, различающихся по объекту исследования и решаемым задачам. Анализ макросреды предполагает изучение политических, экономических, технологических и институциональных факторов, воздействие которых варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности организации. Отраслевой анализ фокусируется на исследовании конкурентной структуры, барьеров входа и позиций ключевых игроков. Конкурентный анализ направлен на выявление сравнительных преимуществ фирмы относительно соперников, тогда как внутренний анализ охватывает оценку ресурсов и организационных способностей, представляя наиболее сложное направление в силу ограниченности доступа к данным о конкурентах.

Процесс стратегического анализа включает последовательность взаимосвязанных этапов, начинающихся с формулирования целей и задач исследования [5, с. 130]. Подготовительный этап предполагает определение объекта и

предмета, установление временных рамок и уровня детализации, формирование команды и распределение ответственности между участниками. Качество подготовительного этапа во многом определяет эффективность всего процесса, поскольку недостаточно четкая постановка задач приводит к получению неконкретных результатов и размыванию фокуса исследования.

Сбор информации представляет собой систематический процесс аккумулирования данных о внешней и внутренней среде из различных источников, требующий значительных временных и финансовых ресурсов. Информационная база включает публичные источники, такие как статистические данные, отраслевые обзоры, финансовую отчетность компаний, а также внутренние источники, включая управленческую отчетность и операционную информацию. Существенное значение имеет первичная информация, получаемая через опросы потребителей, интервью с экспертами, наблюдения за конкурентами, хотя затраты на её сбор нередко оказываются весьма значительными. Применение аналитических инструментов составляет содержание ключевого этапа, на котором происходит обработка собранной информации с использованием соответствующих методов и моделей.

Инструментарий стратегического анализа включает методы исследования как внешней, так и внутренней среды предприятия, различающиеся по степени формализации и сложности применения. PEST-анализ и его модификации обеспечивают систематизированную оценку факторов макросреды, выявление тенденций их изменения и прогнозирование влияния на деятельность фирмы [1, с. 6].

Базовая версия PEST-анализа охватывает политические, экономические, социальные и технологические факторы, в то время как расширенные варианты дополнительно включают экологические и правовые аспекты. Модель пяти сил конкуренции М. Портера позволяет анализировать структуру отрасли через оценку интенсивности соперничества между существующими конкурентами, угрозы появления новых игроков, угрозы товаров-заменителей, рыночной власти поставщиков и потребителей. Данная модель обеспечивает понимание факторов, определяющих привлекательность отрасли и потенциал создания экономической прибыли, хотя подвергается критике за статичность и недостаточный учет динамики конкурентной среды, что ограничивает её применимость в быстроменяющихся отраслях.

Анализ цепочки создания стоимости предполагает декомпозицию деятельности организации на отдельные процессы и операции с оценкой вклада каждого элемента в создание потребительской ценности [2, с. 46]. Данный инструмент позволяет идентифицировать источники конкурентных преимуществ во внутренних бизнес-процессах, выявить возможности для оптимизации и обосновать решения о вертикальной интеграции или аутсорсинге.

Концепция ключевых компетенций фокусируется на выявлении уникальных организационных способностей, которые создают ценность для потребителей, сложно воспроизводятся конкурентами и обеспечивают доступ к различным рынкам, что смещает акцент анализа с позиционирования на внутренние характеристики фирмы. Бенчмаркинг представляет собой систематическое сравнение процессов, продуктов и практик компании с лучшими образцами в отрасли или смежных областях, что обеспечивает выявление разрывов в эффективности и определение направлений совершенствования деятельности.

Интегрированные инструменты стратегического анализа объединяют результаты исследования внешней и внутренней среды для формирования целостного представления о стратегической позиции предприятия. SWOT-анализ обеспечивает систематизацию сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды с последующим выявлением стратегических альтернатив на основе их сопоставления.

Несмотря на простоту и универсальность применения, SWOT-анализ характеризуется высокой степенью субъективности интерпретации результатов и требует дополнения другими аналитическими методами для формулирования конкретных стратегических рекомендаций. Портфельный анализ с использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы или матрицы МакКинзи позволяет оценить позиции различных бизнес-единиц или продуктовых линий фирмы с точки зрения их привлекательности и конкурентоспособности [3, с. 183].

Распределение ресурсов между направлениями деятельности на основе портфельного анализа обеспечивает балансирование между краткосрочными и долгосрочными приоритетами развития компании, хотя механистичность рекомендаций, генерируемых портфельными матрицами, нередко подвергается критике практиками.

Сценарный анализ предполагает разработку альтернативных вариантов развития внешней среды с оценкой их влияния на стратегическую позицию организации, что особенно актуально в условиях высокой неопределенности. Построение сценариев базируется на выявлении ключевых факторов неопределенности, определении логики их взаимодействия и формулировании внутренне согласованных картин будущего, что позволяет подготовить организацию к различным вариантам развития событий. Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортон обеспечивает структурирование стратегических целей по четырем перспективам с установлением причинно-следственных связей между ними и определением ключевых показателей эффективности.

Трансформация результатов стратегического анализа в операционные планы через систему показателей позволяет преодолеть разрыв между формулированием стратегии и её реализацией, что представляет собой одну из наиболее существенных проблем стратегического управления. Количественные методы стратегического анализа дополняют качественные инструменты, обеспечивая численную оценку стратегической позиции предприятия.

Финансовые показатели, включающие рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, экономическую добавленную стоимость, позволяют оценить эффективность использования ресурсов и создания стоимости для акционеров, хотя их ретроспективная природа ограничивает применимость для прогнозирования будущих результатов.

Экономико-математические модели применяются для прогнозирования спроса, оптимизации производственной программы, оценки инвестиционных проектов. Статистические методы обеспечивают выявление закономерностей в динамике показателей, построение трендов и прогнозов на основе ретроспективных данных, хотя их точность существенно снижается в условиях структурных изменений рынка.

Выбор аналитических инструментов определяется целями и задачами анализа, спецификой объекта исследования, доступностью информации и ресурсными ограничениями организации. Для комплексного стратегического анализа требуется интеграция различных методов, обеспечивающая многостороннее исследование стратегической позиции компании с учетом взаимосвязи внешних и внутренних факторов.

Последовательность применения инструментов обычно предполагает движение от общего к частному, начиная с анализа макросреды и отраслевой среды, переходя к конкурентному анализу и завершая детальным исследованием внутренних ресурсов и способностей. Синтез результатов различных методов требует критического осмысления полученных выводов, выявления противоречий и формулирования обоснованных заключений о стратегических приоритетах предприятия, что представляет собой наиболее творческую и сложно формализуемую часть аналитического процесса.

Адаптация методологии стратегического анализа к российским условиям требует учета институциональных особенностей бизнес-среды, информационных ограничений и влияния волатильности внешней среды. Высокая концентрация государственного участия в экономике, значительная роль неформальных институтов, ограниченная транспарентность рыночной информации создают специфический контекст применения инструментов стратегического анализа, существенно отличающийся от условий развитых рыночных экономик.

Информационные ограничения, связанные с недостаточной достоверностью и полнотой публичных данных, требуют более активного использования экспертных оценок и качественных методов исследования, хотя субъективность получаемых результатов при этом возрастает. Волатильность макроэкономической среды, обусловленная как внутренними, так и внешними факторами, актуализирует применение сценарного анализа и методов управления стратегическими рисками для обеспечения устойчивости бизнеса.

Исследование методологии стратегического анализа демонстрирует эволюцию от классических концепций внешнего позиционирования к интегрированным подходам, сочетающим анализ рыночной среды и внутренних ресурсов организации. Разнообразие аналитического инструментария предполагает осознанный выбор методов с учетом целей исследования, отраслевой специфики и доступности информационных ресурсов. Адаптация методологии к российским условиям требует развития подходов к работе в ситуации ограниченной информационной прозрачности и повышенной волатильности внешней среды, что определяет направления дальнейших исследований в данной области.

#### Библиографический список

1. Плотников В.А., Юсуфова А.М. Устойчивость региональных экономических систем в условиях макроэкономических шоков // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2022. – №. 3 (53). – С. 5-9.
2. Романов И.Г. Методологические подходы к оценке участия национальных экономик в глобальных цепочках создания стоимости // Управленческое консультирование. – 2025. – №. 1 (187). – С. 45-57.
3. Сапунов А.В. Оптимизация инструментов стратегического анализа // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 6-2. – С. 182-184.
4. Сименко И.В., Малетова Т.С. Динамические способности: формирование понятия в контексте построения бизнес-модели // Торговля и рынок: научный журнал. – 2019. – № 3 (51). – Т. 1. – С. 225.
5. Сулимова Е.А., Степанова А.И. Внутренняя среда организации как основа стратегического анализа // Инновации и инвестиции. – 2020. – №. 1. – С. 129-133.
6. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. Влияние школы планирования И. Ансоффа и П. Лоранжа на развитие современного менеджмента // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2020. – №. 3. – С. 118-129.

Электронное научное издание

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 11/2025

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к  
сотрудничеству обращаться по электронной почте [mail@scipro.ru](mailto:mail@scipro.ru)

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2542-0208

Формат 60x84/16. Усл. печ. Л 8,2. Тираж 100 экз.

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна  
Адрес редакции: Россия, 603000, г. Нижний Новгород, пл. М. Горького, 4/2, 4 этаж, офис №1