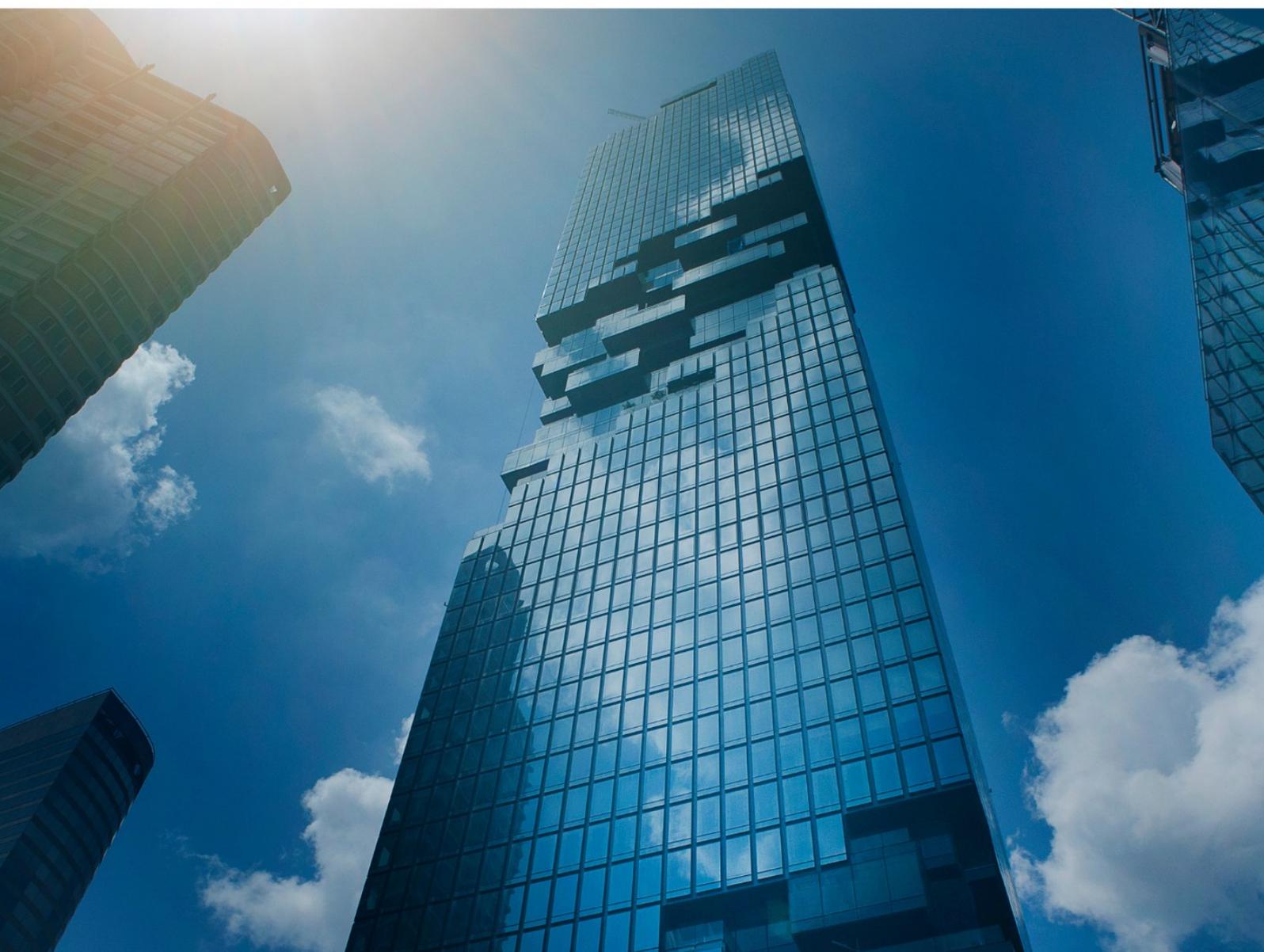


ФЕВРАЛЬ 2026 | ВЫПУСК №2

# 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

№ 2/2026

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

Нижний Новгород 2026

УДК 33  
ББК 65  
Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №2 - 2026 – 173 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) ФГБОУ 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

## Оглавление

<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ .....</b>	<b>7</b>
Попова Ю.А. Методологические подходы к определению функциональных задач службы внутреннего аудита на предприятии .....	7
<b>ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>20</b>
Соколовская Е.М., Шведов В.В. Административные барьеры в системе санитарно-эпидемиологического надзора: причины формирования и направления институционального снижения .....	20
Хачатрян К.В., Пасмурцева Н.Н. Стратегические проекты благоустройства в муниципальном управлении: сущность и классификация .....	30
Чилимова Н.Н., Пасмурцева Н.Н. Управление государственным имуществом региона: цели, принципы и критерии эффективности использования активов .....	40
<b>МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>49</b>
Попов Ю.А. Организационно-поведенческие аспекты применения инструментов психологического воздействия в управлении персоналом .....	49
Торопова И.В., Шадрин К.В., Холзаков М.Л., Котова О.В. Влияние Международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) на принятие управленческих решений и качество финансовой информации .....	60
<b>МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА .....</b>	<b>68</b>
Ким П.А. Сущность и актуальность понятия «цифровая дипломатия» в России....	68
Курманова А.К. Интеграционное взаимодействие Китая и международная конкурентоспособность: регрессионный анализ .....	74
<b>ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ .....</b>	<b>85</b>
Сичкарь С.С. Перспективы развития негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации .....	85
<b>ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ .....</b>	<b>90</b>
Карпович В. Маркетинговые стратегии вузов в условиях конкуренции: роль профориентационной работы .....	90
Куликова Ю.О., Куликова Е.С. Развитие человеческого потенциала в муниципальном образовании: институциональные механизмы и стратегические приоритеты .....	101
Пищугина Е.Е., Молокова Е.Л. Стратегическое развитие муниципальной системы общего образования: подходы, цели и модель управления изменениями .....	111
<b>ЭКОНОМИКА ТРУДА .....</b>	<b>121</b>
Смирнова Н.Д., Рождественская К.А. Анализ и оценка влияния материально-технического оснащения рабочих мест на формирование благоприятного климата в трудовом коллективе ювелирной организации .....	121
Шабанова Т.В., Плешанова А.Д., Ганичева П.И. Трансформация рынка труда России в 2025 году: масштабы текучести, отраслевая специфика и инструменты удержания .....	127

**ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ..... 135**

Miloserdov A. Integration of generative AI into B2B SaaS platforms and its impact on UX and product economics ..... 135

Soliman Khaled Mohamed Marghani. The Impact of Modern Financial Technologies on Banking Industry ..... 145

Ежова В.С., Кириллова В.В. Систематизация требований к продукции и производственным процессам мясоперерабатывающего предприятия..... 150

Карпович В. Макроэкономические и санкционные угрозы устойчивости научно-технической деятельности Республики Беларусь и механизмы их нивелирования..... 159

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ..... 167**

Гончарова Н.А., Елакова А.Р. Угрозы использования современных технологий для бизнеса и пути снижения риска..... 167

# БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 657.6:658.1

## Попова Ю.А. Методологические подходы к определению функциональных задач службы внутреннего аудита на предприятии

Methodological approaches to defining the functional tasks of the internal audit service at an enterprise

**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 рассматривается роль службы внутреннего аудита в рамках деятельности современных предприятий, сопровождающейся цифровизацией процессов управления и усилением регуляторных требований. Анализируются объективные потребности и предпосылки ее создания для конкретной компании, возможные модели построения и место в системе корпоративного управления и организационно-штатной структуре. Подробно раскрываются ключевые задачи внутреннего аудита в рамках выбранной модели. Особое внимание уделено вопросам формирования целостной системы внутреннего аудита и управления рисками, разработки и реализации мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов с последующим мониторингом их исполнения, проведения проверок бухгалтерского и управленческого учета и аудита операционной деятельности, подготовки организации к внешним проверкам и аудиторским процедурам и др. Отражены варианты построения и актуализации матрицы рисков и контрольных процедур по ключевым процессам организации на основе полученных в рамках аудиторских процедур данных.

**Ключевые слова:** служба внутреннего аудита, организационная модель, бизнес-процессы, функциональные задачи, достоверность информации, принцип независимости, зоны ответственности, управление рисками, бухгалтерский и управленческий учет.

**Abstract.** This scientific paper examines the role of the internal audit service in the framework of modern enterprises, accompanied by the digitalization of management processes and increased regulatory requirements. The objective needs and prerequisites for its creation for a particular company, possible models of construction and its place in the corporate governance system and organizational structure are analyzed. The key tasks of internal audit within the framework of the chosen model are described in detail. Special attention is paid to the issues of forming an integrated internal audit and risk management system, developing and implementing measures to improve business processes with subsequent monitoring of their execution, conducting accounting and management accounting audits and operational audits, preparing the organization for external audits and audit procedures, etc. The options for constructing and updating the risk matrix and control procedures for key processes of the organization based on the data obtained as part of the audit procedures are reflected.

**Keywords:** internal audit service, organizational model, business processes, functional tasks, reliability of information, the principle of independence, areas of responsibility, risk management, accounting and management accounting.

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

В условиях усложнения условий ведения хозяйственной деятельности и роста требований к прозрачности корпоративного управления возрастает значимость эффективной системы внутреннего контроля. Одним из ключевых элементов такой системы выступает служба внутреннего аудита, обеспечивающая независимую и объективную оценку бизнес-процессов, финансовых потоков и управленческих решений.

На сегодняшний день явно определяется необходимость пересмотра традиционного понимания ее роли, что обусловлено расширением масштабов предпринимательской деятельности, цифровизацией управленческих процессов и усилением регуляторных требований. Если ранее функции внутреннего аудита ограничивались преимущественно проверкой достоверности финансовой отчетности и соблюдения внутренних регламентов, то в настоящее время подобная служба рассматривается как инструмент оценки рисков, повышения операционной эффективности и совершенствования системы корпоративного управления. Следовательно, определение круга ее задач должно базироваться на комплексном анализе организационной структуры, отраслевой специфики и стратегических приоритетов развития компании.

Формирование функциональных задач службы внутреннего аудита предполагает четкое разграничение ее компетенций в системе управления и внутреннего контроля. Важно обеспечить баланс между контрольной, аналитической и консультационной составляющими деятельности аудиторов, сохраняя при этом принцип независимости и объективности. Обоснование задач должно учитывать как нормативные требования, так и потребности менеджмента в достоверной информации о состоянии рисков, эффективности бизнес-процессов и соблюдении корпоративных стандартов [1]. Данный факт обуславливает особую актуальность определения функциональных задач службы внутреннего аудита, соответствующих современным экономическим реалиям и стратегическим целям предприятия. Как следствие, возможно укрепить систему внутреннего контроля, повысить управляемость компании и снизить вероятность финансовых и операционных потерь.

При определении круга задач, подлежащих включению в функционал службы внутреннего аудита, целесообразно вначале проанализировать предпосылки ее создания, объективные потребности в ней для конкретного предприятия, а также возможные модели организационного построения и место в системе управленческой подчиненности. Формирование данной службы не должно носить формальный характер. Напротив, оно требует стратегического обоснования с учетом масштабов деятельности, уровня рисков и сложности бизнес-процессов в компании.

Оценку целесообразности внедрения внутреннего аудита необходимо начинать с получения комплексной характеристики предприятия и анализа динамики его ключевых экономических показателей. В отличие от рассмотрения их абсолютных значений, исследование тенденций за определенный временной период позволяет выявить структурные изменения в финансовом положении и операционной деятельности. Так, проведение горизонтального анализа по таким показателям, как финансовые вложения, материально-производственные запасы, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, дебиторская и кредиторская задолженность, дает возможность оценить устойчивость финансовых потоков и степень управляемости оборотного капитала в ретроспективе нескольких лет [9].

Наряду с этим, потребность организации и заинтересованных лиц в обеспечении достоверности информации, используемой при принятии управленческих решений возрастает в современных условиях по причине усиливающейся конкуренции и усложнения нормативной среды. Создание службы внутреннего аудита направлено на формирование действенной системы, минимизирующей риски злоупотреблений, ошибок и недобросовестных действий как со стороны персонала, так и представителями управленческого звена. Одновременно данная служба способна выполнять аналитическую функцию, связанную с выявлением внутренних резервов повышения финансовой устойчивости и определением перспективных направлений развития организации.

После принятия решения о формировании службы внутреннего аудита возникает необходимость выбора оптимальной организационной модели ее функционирования. Практика предусматривает несколько вариантов: создание собственной структурной единицы, передача функционала на аутсорсинг специализированной организации, либо использование комбинированного (партнерского) подхода, предполагающего наличие внутреннего подразделения с возможностью привлечения внешних экспертов при решении сложных или специфических задач. Выбор конкретной формы зависит от масштабов бизнеса, уровня требуемой независимости, финансовых возможностей и стратегических приоритетов предприятия [8].

Анализируя подробнее каждую из форм, важно отметить, что несмотря на очевидные преимущества привлечения внешних экспертов, включая высокий уровень их специализированной подготовки и независимость оценки, данный вариант организации внутреннего аудита сопряжен с рядом существенных ограничений. Внешние консультанты, как правило, не вовлечены в повседневные управленческие и производственные процессы компании, что может затруднять учет неформальных связей, сложившихся практик и особенностей организационной культуры. В результате предлагаемые ими решения зачастую носят универсальный характер и не всегда в

полной мере адаптированы к специфике конкретной организации. Кроме того, их заинтересованность чаще сосредоточена на выполнении конкретного задания, а не на долгосрочной трансформации системы внутреннего контроля.

Значимую роль при выборе организационной модели играет также финансовый аспект. Вознаграждение внешних консультантов, как правило, строится на основе почасовой оплаты, либо рассчитывается как доля от экономического эффекта или стоимости реализуемого проекта. При длительном или систематическом взаимодействии совокупные расходы могут существенно превысить затраты на содержание собственной службы внутреннего аудита. Данные ряда исследований показывают, что формирование внутренней структурной единицы в ряде случаев позволяет снизить издержки на 30-50 % по сравнению с регулярным привлечением сторонних специалистов [5]. Кроме того, собственная служба обеспечивает фактически непрерывную доступность аудиторской информации для руководства, что повышает оперативность принятия управленческих решений.

Взаимодействие с внешними консультантами зачастую ограничено рамками заключенного договора и временными параметрами проекта. Если отсутствует долгосрочный эксклюзивный контракт, процесс согласования задач и получения результатов может быть растянут во времени, что снижает практическую ценность рекомендаций в условиях быстро меняющейся экономической среды. Напротив, штатные аудиторы обладают возможностью оперативно реагировать на возникающие запросы руководства и корректировать направления проверки в зависимости от текущих приоритетов.

Дополнительным преимуществом внутренней службы является глубокое понимание организационной структуры, особенностей функционирования в финансово-экономическом направлении и наполнения коммуникационных каналов предприятия. Работая в составе компании, аудиторы формируют устойчивые профессиональные связи с сотрудниками смежных подразделений, что облегчает сбор информации и проведение проверочных процедур. При этом их деятельность непосредственно связана с результатами функционирования организации, т.к. уровень мотивации, показатели эффективности и карьерные перспективы зависят от общего успеха предприятия. Это создает предпосылки для большей заинтересованности в повышении эффективности всей системы и устойчивом развитии компании.

После выбора организационной модели функционирования службы внутреннего аудита ключевым становится вопрос ее позиционирования в системе корпоративного управления и организационно-штатной структуре предприятия. Данный факт имеет большое значение, так как от характера подчиненности напрямую зависит степень

независимости аудиторов, объективность их выводов и уровень доверия к результатам проверок со стороны собственников и высшего звена менеджмента.

Практика показывает, что в ряде компаний подразделение внутреннего аудита включается в состав финансового блока и подчиняется финансовому директору. На первый взгляд, такая схема является рациональной, ведь обеспечивается полный доступ к бухгалтерской и управленческой отчетности, финансовым регистрам и согласовательным процедурам, а также формируется формальный статус подразделения. Однако данная модель содержит внутреннее противоречие, связанное с ограничением независимости аудиторов. Подчиненность руководителю финансового направления объективно сужает возможности для беспристрастной оценки деятельности соответствующего подразделения. Поскольку именно финансовая служба ложится в основу представлений собственников о состоянии бизнеса, возникает риск фильтрации или интерпретации информации, представляемой на уровень совета директоров или акционеров. Тем самым возрастает вероятность сокрытия отдельных нарушений или управленческих ошибок.

Альтернативным вариантом является включение внутреннего аудита в структуру службы безопасности. В этом случае акцент смещается в сторону контрольно-ревизионной деятельности, направленной преимущественно на выявление злоупотреблений, умышленных искажений отчетности и фактов причинения прямого ущерба организации. При всей значимости данной функции подобная модель ограничивает стратегический потенциал внутреннего аудита, поскольку его деятельность концентрируется на контроле постфактум, а не анализе эффективности бизнес-процессов, оценке рисков и выявлении резервов развития [4].

В целях минимизации субординационных и репутационных рисков, а также предотвращения возможного конфликта интересов, служба внутреннего аудита должна быть организационно независимой от исполнительных органов управления. Оптимальной представляется модель прямого подчинения собственнику, совету директоров или аудиторскому комитету. Такой подход обеспечивает максимальную автономность профессионального суждения аудиторов, расширяет их доступ к информации и укрепляет роль внутреннего аудита как инструмента стратегического контроля.

Принцип независимости службы внутреннего аудита должен обеспечиваться не только формально, но и на уровне практической организации ее деятельности. В частности, вопросы ресурсного обеспечения, системы вознаграждения и материально-технической поддержки не должны зависеть от согласования с исполнительными подразделениями. Ситуация, при которой при номинальном подчинении собственнику бюджетирование, кадровые решения, система мотивации или порядок премирования в

отношении аудиторов определяются исполнительными органами, приводит к скрытой зависимости и потенциальному конфликту интересов, что фактически ограничивает свободу профессионального суждения аудиторов и снижает уровень доверия к результатам их работы.

В крупных и публичных компаниях нередко применяется практика подчинения службы внутреннего аудита комитету по аудиту при совете директоров. Данный подход позволяет институционализировать контрольную функцию и встроить ее в систему корпоративного управления. Вместе с тем прямое подчинение совету директоров или собственнику, минуя промежуточные управленческие уровни, обеспечивает более высокую степень автономности и снижает влияние исполнительного менеджмента на формирование повестки проверок и интерпретацию их результатов. При таком варианте потенциал службы внутреннего аудита реализуется более полно, а ее заключения обладают большей объективностью [6].

Иногда рассматривается формат подчинения службы высшему исполнительному лицу – генеральному директору. Несмотря на определенные организационные преимущества, данная схема в меньшей степени гарантирует независимость, поскольку генеральный директор является частью исполнительной структуры и заинтересован в текущих операционных результатах. В подобных условиях особенно важно четко регламентировать круг задач службы, акцентируя внимание на контрольных и оценочных функциях, а также закрепить механизмы защиты от административного давления.

Учитывая, что служба внутреннего аудита формирует профессиональное заключение о достоверности и эффективности деятельности всех подразделений организации, ее статус должен исключать возможность субординационного или финансового воздействия со стороны проверяемых субъектов. Оптимальным решением является выделение службы в самостоятельное структурное подразделение с прямой подотчетностью учредителям или совету директоров и наделением ее достаточными полномочиями для свободного доступа к информации и беспрепятственного выполнения возложенных задач. Только при соблюдении данных условий возможно обеспечить реальную независимость и высокое качество внутреннего аудита как элемента системы корпоративного контроля.

После определения целесообразности создания службы, выбора организационной модели и закрепления ее статуса в структуре управления логичным этапом становится конкретизация зоны ответственности и формирование перечня ключевых задач внутреннего аудита. Именно на этом уровне происходит трансформация институционального решения о создании подразделения в систему практических инструментов.

Базовой задачей создаваемой службы выступает формирование целостной системы внутреннего аудита и управления рисками. Любая управленческая деятельность должна носить системный характер, отличаться внутренней согласованностью и охватывать наиболее значимые направления финансово-хозяйственной деятельности [11]. Внутренний аудит в данном контексте рассматривается не как совокупность разрозненных проверок, а как структурированная система взаимосвязанных процедур и методик, направленных на выявление, оценку и минимизацию рисков. Разработанные и применяемые аудиторами инструменты должны обеспечивать достаточную степень уверенности в полноте и достоверности информации, охватывать ключевые бизнес-процессы и способствовать снижению финансовых, операционных и репутационных угроз.

Следующей значимой задачей является разработка и реализация плана мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов с последующим мониторингом его исполнения. Наличие такого плана обеспечивает практическую направленность работы службы внутреннего аудита и позволяет интегрировать результаты проверок в реальную управленческую практику. Одновременно формируется основа для рационального распределения трудовых ресурсов подразделения: планирование календарной загрузки сотрудников, определение приоритетных направлений аудита, составление графиков проверок, обучающих мероприятий и служебных командировок. Периоды снижения интенсивности контрольной работы могут быть использованы для методологического развития службы, подготовки внутренних регламентов, актуализации процедур, повышения квалификации персонала и укрепления взаимодействия с владельцами бизнес-процессов.

К числу обязательных функций службы внутреннего аудита относится проведение проверок бухгалтерского и управленческого учета, а также оценка достоверности и полноты финансовой отчетности в соответствии с применяемыми национальными или международными стандартами. Объем и содержание аудиторских процедур должны соответствовать выбранной системе учета. Если предприятие ведет учет по российским стандартам бухгалтерского учета, то контроль осуществляется в рамках соответствующей нормативной базы. При применении международных стандартов финансовой отчетности – с учетом их требований. Практика показывает, что при проведении проверок особое внимание целесообразно уделять тем участкам учета и статьям отчетности, которые характеризуются повышенным уровнем риска, неоднозначностью трактовки или существенным влиянием на принимаемые управленческие решения. Такой риск-ориентированный подход позволяет сосредоточить ресурсы службы на наиболее значимых направлениях и повысить эффективность внутреннего аудита в целом.

Особого внимания заслуживает проведение аудита операционной деятельности в ситуациях, когда наблюдается дисбаланс в структуре активов и обязательств, а также ухудшение показателей финансовой устойчивости, включая коэффициенты автономии и величину чистых активов. В подобных условиях внутренний аудит должен быть направлен не только на фиксацию негативных тенденций, но и на выявление конкретных бизнес-процессов, способствующих ухудшению экономического положения. Важно определить центры ответственности за принятие управленческих решений в рамках них и сформулировать практические меры по стабилизации и оздоровлению деятельности предприятия.

Так, например, в случае сокращения доли собственного капитала в структуре имущества организации проведение аудита источников финансирования позволяет установить причины данного явления. В рамках подобной проверки анализируются управленческие решения, повлиявшие на изменение финансовой модели, а также оцениваются возможные сценарии корректировки стратегии финансирования. Однако изолированное исследование одного направления, как правило, не дает исчерпывающей картины. Эффективный аудит предполагает комплексный подход, учитывающий взаимосвязь операционных, инвестиционных и финансовых процессов [6]. При этом сама проверка должна завершаться разработкой обоснованных рекомендаций. Без формулирования практических предложений аудиторская деятельность теряет прикладную ценность для бизнеса.

Результаты аудита операционной деятельности формируют аналитическую базу для построения и актуализации матрицы рисков и контрольных процедур по ключевым процессам. Разработка такой матрицы является одной из приоритетных задач службы внутреннего аудита, поскольку она систематизирует выявленные угрозы, определяет механизмы их предупреждения и закрепляет зоны ответственности. Качественно построенная матрица рисков служит эффективным инструментом текущего управления и повышает обоснованность управленческих решений.

Традиционно оценка и мониторинг рисков опираются на экспертные методы и инструменты математического и статистического анализа, включая расчет дисперсии, среднеквадратического отклонения, математического ожидания, а также применение имитационного моделирования. Данные подходы обеспечивают количественную аргументацию выводов и позволяют формализовать степень неопределенности. Вместе с тем цифровизация экономики и развитие аналитических технологий расширяют инструментарий внутреннего аудита. В практику все активнее внедряются методы, заимствованные из сферы корпоративных информационных систем, в частности построение матрицы разграничения полномочий (Segregation of Duties, SoD), позволяющей выявлять конфликты полномочий и потенциальные уязвимости в

распределении функций [7]. В условиях усложнения организационной структуры применение подобных инструментов становится необходимым условием повышения эффективности контроля, что, в свою очередь, предъявляет повышенные требования к профессиональной квалификации аудиторов.

Наряду с этим, служба внутреннего аудита играет ключевую роль в подготовке организации к внешним проверкам и аудиторским процедурам, взаимодействуя с другими подразделениями и функциональными службами. Внешний аудит может носить как финансовый характер – с целью выражения независимого мнения о достоверности бухгалтерской и управленческой отчетности, так и быть направлен на оценку систем качества, соблюдения нормативных требований или иных процессов. В рамках этих проверок служба внутреннего аудита отвечает за подготовку документации, заполнение опросников, участие в интервью и организацию мероприятий по устранению выявленных замечаний. При этом крайне важно сохранять конфиденциальность информации, относящейся к коммерческой тайне, и раскрывать ее только при наличии соответствующих распоряжений высшего руководства.

В процессе подготовки к внешнему финансовому аудиту служба внутреннего аудита может предоставлять результаты собственных контрольных процедур, обосновывать применяемые методы учета и отражения хозяйственных операций, а также подтверждать действенность и эффективность системы внутреннего контроля. Такой подход позволяет минимизировать риски некорректного отражения данных и обеспечивает высокую степень доверия к результатам аудита. Одновременно внутренний аудит выполняет функции координации и обеспечения согласованности действий различных подразделений, участвующих в проверках.

По завершении как внутренних, так и внешних аудиторских мероприятий критически важным этапом является разработка рекомендаций и контроль их исполнения [10]. Сотрудники службы внутреннего аудита классифицируют выявленные нарушения и отклонения по степени значимости и потенциального влияния на деятельность компании, формируют конкретные меры по их устранению и разрабатывают систематизированный план корректирующих действий с назначением ответственных лиц и установлением сроков реализации.

При выявлении системных нарушений необходимо не только исправить отдельные ошибки, но и пересмотреть процессы и условия, чтобы исключить их повторение в будущем. Например, если в ходе аудита установлено, что организация неправомерно перевела краткосрочные заемные средства в долгосрочные обязательства, служба внутреннего аудита не ограничивается корректировкой бухгалтерской записи. Проводится проверка первичных документов, анализируются положения учетной политики, оценивается порядок квалификации подобных операций

и, при необходимости, вносятся изменения в учетные формы, внутренние инструкции и алгоритмы работы учетной системы. Все корректирующие мероприятия фиксируются в плане работы, назначаются ответственные исполнители, и по истечении сроков внутренний аудит контролирует полноту и точность внесенных изменений. Аналогичная методика применяется для устранения каждого выявленного нарушения, что обеспечивает системность и устойчивость внутренней аудиторской деятельности.

Одной из ключевых функций службы внутреннего аудита является оценка экономической обоснованности и результативности выполняемых операций. Данная задача требует глубокого понимания специфики деятельности предприятия, детального знания бизнес-процессов и характера взаимодействия между подразделениями. Каждая операция, совершаемая компанией, имеет свою цель и стоимость. В случае, когда затраты на выполнение процесса значительно превышают потенциальный эффект от его реализации, речь идет о недостаточной экономической целесообразности операции. Подобные неэффективные процессы должны подвергаться трансформации либо путем снижения их стоимости, либо за счет увеличения ожидаемого результата. Если корректировка невозможна, подобные процессы следует исключить из текущей деятельности [3]. Сокращение числа операций с низкой результативностью является эффективным инструментом снижения расходов и повышения общей продуктивности предприятия.

Служба внутреннего аудита также может решать задачу экспертной оценки договоров и новых проектов. Данная деятельность предполагает анализ порядка заключения контрактов: определение лиц, имеющих право визирования договоров, установление максимальных лимитов и критериев существенности, а также регламентация процедуры разрешения разногласий между структурными подразделениями. Особое внимание уделяется финансовым условиям, таким как сроки платежей и наличие штрафных санкций, поскольку их отсутствие может снижать фактическую доходность контрактов. Для предотвращения подобных ситуаций внутренний аудит регулярно проводит оценку договорных рисков, проверяет соблюдение процедур и контролирует соответствие условий договоров целям повышения рентабельности компании.

В рамках этих функций аудиторы не только выявляют потенциальные угрозы и неэффективные процессы, но и формируют рекомендации по их устранению и оптимизации. Такой подход позволяет превратить внутренний аудит в инструмент активного управления экономической эффективностью и стратегическим развитием предприятия, обеспечивая баланс между затратами и результатом на всех уровнях операционной деятельности [2].

Важнейшей задачей в рамках деятельности службы внутреннего аудита является консультирование сотрудников по широкому кругу вопросов, в области реализации организационных процессов, внутренних регламентов и установленных стандартов. Для эффективного функционирования любой компании крайне важно, чтобы сотрудники всех подразделений имели доступ к квалифицированным разъяснениям по принятым правилам и процедурам. Своевременное и полное информационное сопровождение позволяет работнику грамотно выполнять свои обязанности, руководителю – рассчитывать на качественный результат, а в случае возникновения спорных ситуаций – разрешать их максимально оперативно и без негативных последствий. Четкое понимание задач, зон ответственности и полномочий всеми участниками процессов способствует принятию эффективных управленческих решений и снижает вероятность ошибок.

Дополнительно в рамках функций внутреннего аудита может стоять задача периодической оценки работоспособности системы менеджмента качества и соответствия ее требованиям международных стандартов, таких как ISO 9001. Подтверждение соответствия им свидетельствует о том, что система управления качеством компании согласуется с международными требованиями и способна обеспечивать стабильность процессов [7]. Проведение аудита в данном направлении представляет собой достаточно объемную задачу, включающую значительный документооборот и анализ процедур, что делает целесообразным привлечение сторонних специалистов, аналогично проведению внешнего аудита финансовой отчетности. В такой модели служба внутреннего аудита берет на себя координацию всего процесса: контроль правильности заключения договора с внешним исполнителем, подготовку и передачу необходимых материалов, сопровождение проверки, а также последующее участие в устранении выявленных недочетов и корректировке процедур. Подобный подход позволяет организации рационально использовать ресурсы внутренней службы, одновременно обеспечивая высокое качество аудиторских проверок и соблюдение международных стандартов.

Подводя итог, необходимо отметить, что формирование службы внутреннего аудита на предприятии и определение ее функциональных задач представляет собой комплексный процесс, требующий системного подхода и учета специфики деятельности компании, структуры управления и особенностей бизнес-процессов. Внутренний аудит выступает не только инструментом контроля и выявления нарушений, но и механизмом обеспечения прозрачности, эффективности и экономической целесообразности деятельности организации. Основой для определения задач службы является анализ текущего состояния компании, выявление ключевых рисков и определение приоритетных направлений для улучшения процессов, минимизации

потерь и повышения рентабельности. Наряду с этим, подобная служба призвана разрабатывать рекомендации по оптимизации деятельности, контролировать их исполнение и систематически обновлять матрицы рисков и контрольных процедур, обеспечивая тем самым комплексный подход к функционированию компании.

Особое внимание уделяется подготовке организации к внешним аудитам, сопровождению проверок и экспертной оценке договорных и инвестиционных проектов. Внутренний аудит обеспечивает координацию документооборота, консультационную поддержку подразделений и контроль корректного исполнения рекомендаций. При этом служба должна сохранять независимость от исполнительных органов, чтобы ее заключения и рекомендации носили объективный характер и использовались для принятия управленческих решений на уровне собственника или совета директоров.

Таким образом, системная организация работы службы внутреннего аудита позволяет объединить контроль, консультирование и аналитическую поддержку, что обеспечивает повышение эффективности деятельности предприятия, снижение операционных и финансовых рисков, укрепление корпоративной культуры и достижение стратегических целей организации.

#### Библиографический список

1. Асриев, С. В. Современное видение значения и роли внутреннего аудита в управлении бизнесом / С. В. Асриев, Е. Г. Берберова, И. А. Павленко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2022. – № 3 (79). – С. 128–134.
2. Бжассо, А. А. Мониторинг качества деятельности службы внутреннего аудита в организации / А. А. Бжассо, К. И. Сысоева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 10-4 (85). – С. 100–102.
3. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов / С. Ю. Ракутько, Е. Ю. Селезнева, О. Г. Житлухина [и др.]. – Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2021. – 157 с.
4. Данилкова, С. А. Внутренний аудит в концепции контроля / С. А. Данилкова, Д. А. Панков // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2024. – № 1. – С. 16–21.
5. Ермишина, О. Ф. Современные аспекты организации системы внутреннего аудита на предприятии / О. Ф. Ермишина, В. С. Круглова, Н. А. Чебакова // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 3. – С. 100–107.
6. Орлов, С. Н. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией / С. Н. Орлов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 284 с.

7. Осипов, В. И. Контроль и аудит деятельности коммерческой организации: внешний и внутренний / В. И. Осипов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 221 с.
8. Осташенко, Е. Г. Организация внутреннего аудита / Е. Г. Осташенко. – Омск : Изд-во Омского государственного университета, 2022. – 94 с.
9. Ряховская, А. Н. Роль и организация внутреннего контроля за экономической устойчивостью хозяйствующих субъектов / А. Н. Ряховская, М. В. Мельник // Учет. Анализ. Аудит. – 2024. – Т. 11, № 5. – С. 69–78.
10. Халилов, Ж. Э. Теоретико-методические основы организации внутреннего аудита в корпоративном управлении / Ж. Э. Халилов // Экономика и социум. – 2022. – № 8 (99). – С. 378–382.
11. Юнусова, Д. А. Проблемы и направления деятельности внутреннего аудита в современных условиях / Д. А. Юнусова // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2022. – № 3. – С. 100–105.

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 340.134

### Соколовская Е.М., Шведов В.В. Административные барьеры в системе санитарно-эпидемиологического надзора: причины формирования и направления институционального снижения

Administrative barriers in the sanitary-epidemiological supervision system:  
reasons for formation and directions of institutional decrease

**Соколовская Екатерина Михайловна,**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Шведов Владислав Витальевич,**

кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Sokolovskaya Ekaterina Mikhailovna,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Shvedov Vladislav Vitalyevich,

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Аннотация.** Санитарно-эпидемиологический надзор занимает пограничное положение между системой здравоохранения и контрольно-надзорным блоком публичного управления, что предопределяет сложную конфигурацию административных барьеров для граждан, бизнеса и самих органов власти. В статье рассматриваются причины формирования административных барьеров в системе санитарно-эпидемиологического надзора и предлагаются направления их институционального снижения. Уточняется содержание понятия «административный барьер» применительно к санитарно-эпидемиологической сфере как совокупности избыточных требований, процедурной неопределённости, нормативной фрагментарности и информационной асимметрии, препятствующих эффективной реализации профилактических и контрольных функций. На основе анализа научных публикаций и практики реформы контрольно-надзорной деятельности выделены ключевые группы барьеров: нормативно-правовые, организационно-процедурные, информационно-цифровые и мотивационные. В основной части представлена таблица, сопоставляющая типы административных барьеров, их проявления и институциональные решения по их преодолению. Показано, что переход к риск-ориентированным моделям надзора, цифровизация процессов, расширение стимулирующих и консультативных механизмов, а также кодификация законодательства позволяют одновременно снизить административную нагрузку на подконтрольные субъекты и повысить результативность санитарно-эпидемиологических мероприятий. Обосновывается необходимость системной интеграции санитарно-эпидемиологических задач в общую архитектуру реформ контрольно-надзорной деятельности, развития аналитических и цифровых компетенций работников, а также внедрения механизмов оценки влияния административных барьеров на устойчивость и справедливость публичного управления.

**Ключевые слова:** санитарно-эпидемиологический надзор, административные барьеры, контрольно-надзорная деятельность, правовое регулирование, цифровые технологии, мотивация подконтрольных субъектов, институциональные реформы

**Abstract.** *Sanitary and epidemiological surveillance occupies an intermediate position between the health-care system and the broader framework of regulatory and supervisory public administration, which predetermines a complex configuration of administrative barriers for citizens, businesses and public authorities themselves. The article examines the causes of administrative barriers in sanitary and epidemiological surveillance and proposes institutional strategies for their reduction. The notion of an “administrative barrier” is specified for this sphere as a set of excessive requirements, procedural uncertainty, regulatory fragmentation and information asymmetry that hinder effective implementation of preventive and control functions. Based on an analysis of scientific literature and current reforms in regulatory enforcement, the paper identifies key groups of barriers: legal and regulatory, organizational and procedural, informational and digital, and motivational. The main part presents a table comparing types of administrative barriers, their manifestations and institutional responses. It is shown that the transition to risk-based models of surveillance, the digitalization of procedures, the expansion of incentivizing and advisory mechanisms, as well as legislative codification, can simultaneously reduce the administrative burden on supervised entities and improve the effectiveness of sanitary and epidemiological measures. The article argues for systemic integration of sanitary and epidemiological tasks into the overall reform architecture of regulatory enforcement, the development of analytical and digital competencies among staff, and the introduction of tools to assess the impact of administrative barriers on the resilience and fairness of public administration.*

**Keywords:** *sanitary and epidemiological surveillance, administrative barriers, regulatory enforcement, legal regulation, digital technologies, motivation of supervised entities, institutional reforms*

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

## Введение

Санитарно-эпидемиологический надзор является одной из наиболее чувствительных сфер публичного управления, поскольку прямо затрагивает здоровье населения, условия ведения хозяйственной деятельности и уровень доверия к государству. С одной стороны, общество и бизнес ожидают от органов надзора эффективной защиты от инфекционных угроз, контроля безопасности товаров, услуг и среды обитания. С другой – избыточная административная нагрузка, неоднозначность требований, частые изменения правил и высокие транзакционные издержки воспринимаются как барьеры для развития предпринимательства, инноваций и нормальной жизнедеятельности. Административные барьеры в санитарно-эпидемиологической сфере редко являются результатом исключительно «жёсткой» политики надзорных органов. Чаще они формируются на пересечении нескольких факторов: фрагментарности нормативно-правового регулирования, исторически сложившейся практики «перестраховки», недостаточной согласованности реформ контрольно-надзорной деятельности с реформами здравоохранения, а также ограниченности цифровой и аналитической инфраструктуры. Существенную роль играет и асимметрия информации между государством и подконтрольными субъектами, когда отсутствие понятных разъяснений и предсказуемых процедур провоцирует рост транзакционных издержек и конфликтов.

Современный этап развития санитарно-эпидемиологического надзора характеризуется усиливающейся ориентацией на риск-ориентированные модели,

цифровизацию взаимодействий, а также внедрение стимулов к добровольному соблюдению обязательных требований. Однако без целенаправленного анализа и снижения административных барьеров эти реформы рискуют остаться фрагментированными. Важно не только модернизировать отдельные процедуры, но и выстроить институциональную логику, в которой санитарная безопасность и снижение издержек регулирования рассматриваются как взаимодополняющие, а не конкурирующие цели. Особый интерес представляет санитарно-эпидемиологический надзор как часть общей системы контрольно-надзорной деятельности. В рамках реформ государственного контроля заявлена цель перехода от «карательной» к профилактической модели, включающей информирование, консультирование и стимулирование добросовестного поведения. Однако в санитарно-эпидемиологической сфере, где высоки риски массового ущерба, инерция традиционных подходов особенно сильна. Это обуславливает необходимость более детального изучения причин формирования административных барьеров, их структурирования и поиска институциональных решений, позволяющих сочетать высокий уровень защиты здоровья населения с разумной регуляторной нагрузкой.

Цель статьи заключается в выявлении основных причин формирования административных барьеров в системе санитарно-эпидемиологического надзора и обосновании направлений их институционального снижения. Для её достижения, во-первых, уточняется понятийный аппарат, во-вторых, на основе библиографического анализа систематизируются ключевые исследовательские подходы к санитарному надзору и контрольно-надзорной деятельности, в-третьих, предлагается структурная модель административных барьеров и возможных механизмов их преодоления.

Проблематика административных барьеров в санитарно-эпидемиологическом надзоре тесно связана с общими вопросами административно-правового регулирования санитарного благополучия и практикой реагирования на эпидемиологические вызовы. В исследованиях санитарно-эпидемиологического благополучия как объекта административно-правового регулирования подчеркивается, что пандемия COVID-19 выявила серьёзные федеральные и региональные дисбалансы, усиление формализованного контроля и неоднозначность распределения ответственности между уровнями власти [4]. При этом становление санитарно-гигиенического надзора в долгосрочной исторической перспективе показывает, что избыточная зарегулированность часто была ответом на дефицит знаний и ресурсов, а не на реальный риск, что закрепило традиции переоценки формальных требований [11]. Вопросы разграничения санитарного надзора и санитарного законодательства рассматриваются через призму необходимости согласования нормативного массива и практик его применения, причём акцент делается на том, что сложность и

разноуровневость законодательства формируют поле для административных барьеров и неопределённости для подконтрольных субъектов [2]. Обзор многолетней деятельности государственного санитарного надзора по улучшению среды обитания и здоровья населения показывает, что значительная часть усилий традиционно направлялась на контроль и отчётность, тогда как превентивные и консультативные механизмы оставались менее институционализированными [9].

Административно-правовые аспекты государственного контроля в санитарно-эпидемиологической сфере подвергаются критической оценке в исследованиях, где указывается на необходимость перехода к риск-ориентированным моделям, изменению структуры проверок и внедрению более гибких процедур взаимодействия с бизнесом [5]. Общие аспекты реализации контрольно-надзорной деятельности в современных условиях показывают, что при отсутствии чётких индикаторов эффективности и согласованных подходов к оценке риска надзорные органы склонны воспроизводить привычные бюрократические практики, тем самым усиливая административные барьеры [8], а неопределённость целей устойчивого развития на уровне показателей государственного управления лишь закрепляет данную инерцию [12]. Роль государства в обеспечении санитарно-эпидемиологической безопасности раскрывается через механизмы правового регулирования, где подчёркивается необходимость комплексного подхода, включающего нормативную, организационную и информационную составляющие, а также согласование национальных и международных стандартов [1]. На этом фоне проблемы кодификации законодательства о санитарно-эпидемиологическом благополучии рассматриваются как системный фактор, препятствующий упрощению регуляторной среды и повышению предсказуемости требований для подконтрольных субъектов [10]. Фрагментарность и многослойность подзаконного регулирования вынуждают как органы надзора, так и бизнес прибегать к «перестраховке», что проявляется в избыточности процедур и запросов информации.

Существенное значение для понимания административных барьеров имеет анализ состояния и динамики санитарно-эпидемиологического надзора, выполненный на материалах зарубежных и национальных практик. Исследования показывают, что усиление эпидемиологических вызовов часто сопровождается расширением полномочий надзорных органов и усложнением процедур, что без параллельной цифровизации и стандартизации приводит к росту регуляторной нагрузки [3]. Исторические обзоры деятельности санитарного надзора по улучшению среды обитания подтверждают, что бюрократизация отчётности и формальные проверки нередко подменяют собой реальную оценку факторов риска [9]. Отдельное направление исследований связано с мотивацией подконтрольных лиц к соблюдению обязательных

требований. Анализ практики Роспотребнадзора показывает, что сочетание стимулирующих мер, оценка добросовестности и использование инструментов «мягкого» воздействия способствуют снижению конфронтационности взаимодействия и сокращению объёма формализованных проверок [6]. Дополнительный потенциал снижения барьеров связан с цифровыми технологиями в здравоохранении и обеспечении доступа к медицинской помощи: развитие цифровой инфраструктуры и телемедицины создаёт предпосылки для оптимизации информационных потоков и снижения издержек взаимодействия граждан, медицинских организаций и органов надзора [7].

В работах по истории становления санитарно-гигиенического надзора подчёркивается, что отдельные сегменты (например, гигиена детей и подростков) демонстрируют устойчивую тенденцию к формированию специализированных требований и процедур, которые, будучи не интегрированы в общую логическую структуру надзора, превращаются в автономные источники административных барьеров [11]. В совокупности проанализированные исследования позволяют выделить ключевые факторы формирования барьеров: нормативную фрагментарность, избыточную процедурность, слабую ориентированность на риск и недостаточное использование цифровых и мотивационных инструментов.

### Результаты и обсуждения

Административные барьеры в системе санитарно-эпидемиологического надзора формируются на пересечении трёх групп причин: нормативно-правовых, организационно-процедурных и информационно-цифровых, дополняемых мотивационными аспектами поведения как органов надзора, так и подконтрольных субъектов.

Во-первых, нормативно-правовые причины связаны с многослойностью и фрагментарностью законодательства, сочетанием рамочных федеральных норм, многочисленных подзаконных актов, санитарных правил и локальных регламентов. При отсутствии единой кодифицированной основы и удобных механизмов навигации по требованиям даже добросовестный участник не обладает полной информацией о своих обязанностях. Это побуждает органы надзора формировать «избыточные» требования к документации, запрашивать дополнительные подтверждения, опираться на внутренние инструкции, не всегда прозрачно доводимые до подконтрольных лиц.

Во-вторых, организационно-процедурные причины связаны с исторически сложившимися практиками проведения проверок и оформления результатов. В условиях ограниченных ресурсов и высокой ответственности за предотвращение санитарных рисков надзорные органы часто выбирают консервативную стратегию, при которой предпочтение отдаётся максимально полному перечню проверяемых

параметров, частым визитам и детализированной отчётности. Отсутствие стандартизированных риск-ориентированных подходов и развитых информационных систем приводит к тому, что проверки планируются и проводятся по устоявшимся шаблонам, мало зависящим от реального профиля риска объекта.

В-третьих, информационно-цифровые причины связаны с недостаточной интеграцией систем учёта, мониторинга и взаимодействия с подконтрольными субъектами. При разрозненности баз данных, отсутствии сквозной аналитики и сервисов «одного окна» значительная часть коммуникаций осуществляется в бумажной или частично цифровой форме, что увеличивает сроки рассмотрения, риск ошибок и дублирования сведений.

Мотивационные аспекты проявляются в том, что при традиционной оценке эффективности надзорной деятельности доминируют количественные показатели (число проверок, выявленных нарушений, вынесенных предписаний), тогда как результаты профилактики и снижения административной нагрузки учитываются слабо. Это создает институциональный стимул к поддержанию высокой интенсивности контрольных мероприятий и формальной строгости требований, а не к поиску более гибких и партнёрских форм взаимодействия.

Для разработки практико-ориентированных рекомендаций по снижению административных барьеров в санитарно-эпидемиологическом надзоре необходимо структурировать сами барьеры и соотнести их с возможными институциональными решениями.

С учётом этого предлагается рассматривать административные барьеры в четырёх группах (таблица 1):

1. нормативно-правовые (избыточность и противоречивость норм, отсутствие кодификации);
2. организационно-процедурные (сложность процедур, многоступенчатость согласований, слабая дифференциация по риску);
3. информационно-цифровые (фрагментарность информационных систем, низкая доступность цифровых сервисов, повторный сбор данных);
4. мотивационные (слабая ориентация на профилактику, недостаток стимулирующих механизмов для добросовестных субъектов).

Таблица 1

Группы административных барьеров в санитарно-эпидемиологическом надзоре и направления их институционального снижения

Группа административных барьеров	Типичные проявления	Направления институционального снижения
Нормативно-правовые	Перегруженность и противоречивость норм, множество подзаконных актов, сложность поиска требований	Кодификация законодательства, ревизия обязательных требований, отмена устаревших норм, подготовка единых разъяснений
Организационно-процедурные	Сложные и многоступенчатые процедуры, частые проверки, дублирование запросов документов	Внедрение риск-ориентированных моделей, стандартизация процедур, расширение профилактических форм взаимодействия
Информационно-цифровые	Отсутствие «одного окна», разрозненные базы данных, бумажный документооборот	Создание интегрированных цифровых платформ, автоматизация обмена данными, развитие онлайн-сервисов для заявителей
Мотивационные	Ориентация на количество проверок и санкций, слабые стимулы к добросовестному поведению	Введение показателей профилактической эффективности, оценка добросовестности, использование мягких регуляторных инструментов

Представленная таблица 1 показывает, что административные барьеры в санитарно-эпидемиологическом надзоре являются следствием не одной, а сразу нескольких логик организации публичного управления. Нормативно-правовой слой демонстрирует типичную для сложных регулируемых сфер проблему «нормативного перегрева»: стремление учесть все возможные риски и ситуации приводит к росту числа документов, детализации требований и усложнению структуры подзаконного регулирования. Кодификация и ревизия обязательных требований позволяют снизить неопределённость и сократить пространство для произвольного толкования норм, сделав требования более понятными и для органов надзора, и для бизнеса. Организационно-процедурные барьеры отражают инерцию традиционной контрольной модели, в которой число проверок и объём запрашиваемой документации воспринимаются как залог эффективности. Переход к риск-ориентированному надзору предполагает дифференциацию глубины и частоты контрольных мероприятий в зависимости от потенциального ущерба и истории добросовестности субъекта. Это не означает отказ от контроля, но предполагает перераспределение ресурсов в пользу объектов высокого риска и расширение профилактических форм взаимодействия (консультации, проверки по заявкам, анализ типовых ошибок).

Информационно-цифровые барьеры демонстрируют, что без современной цифровой инфраструктуры даже самые прогрессивные нормативные и организационные решения неизбежно «утяжеляются» в практике. Интегрированные

платформы, позволяющие подавать сведения и получать услуги в электронном виде, автоматизировать межведомственный обмен данными, снижать объём повторного запроса информации, являются ключевым инструментом уменьшения административной нагрузки. При этом важным условием выступает удобство интерфейсов, доступность сервисов для различных категорий пользователей и надёжная защита данных. Мотивационные барьеры особенно сложны, поскольку связаны с системой показателей эффективности и организационной культурой органов надзора. Пока успешность деятельности оценивается преимущественно по количеству проверок, составленных протоколов и сумме штрафов, у организаций мало стимулов вкладываться в развитие профилактики, цифровых сервисов и партнёрских форм взаимодействия. Введение показателей, отражающих снижение повторных нарушений, рост доли добровольного исполнения требований, развитие консультационных услуг, позволяет изменить баланс стимулов и переориентировать практику с карательной на профилактическую.

Важно подчеркнуть, что снижение административных барьеров не должно пониматься как «смягчение» санитарных требований или снижение уровня защиты здоровья населения. Речь идёт о повышении качества и адресности регулирования: сокращении ненужных и дублирующих процедур, устранении нормативных противоречий, использовании аналитики и цифровых решений для концентрации усилий там, где риски действительно высоки. При такой логике выигрыш получают все стороны: граждане и бизнес – за счёт уменьшения транзакционных издержек и большей предсказуемости требований, государство – за счёт более эффективного использования ресурсов и роста доверия к санитарно-эпидемиологическому надзору.

### **Заключение**

Рассмотрение административных барьеров в системе санитарно-эпидемиологического надзора через призму институционального анализа позволяет выйти за рамки узкоотраслевого представления о проблеме как о следствии «жёсткости» отдельных органов. Барьеры формируются на стыке сложной нормативной среды, традиционных организационных практик, ограничений цифровой инфраструктуры и специфики оценки эффективности контрольно-надзорной деятельности.

Ключевой вывод статьи состоит в том, что устойчивое снижение административных барьеров возможно только в формате комплексной институциональной реформы, в которой санитарно-эпидемиологический надзор рассматривается как часть единой системы государственного контроля и управления рисками. Нормативная компонента реформы предполагает кодификацию и ревизию обязательных требований, устранение дублирования и устаревших норм.

Организационно-процедурная – внедрение риск-ориентированных моделей, стандартизацию процедур, расширение профилактических и консультационных форм взаимодействия. Информационно-цифровое направление требует создания интегрированных цифровых платформ, автоматизации обмена данными и развития сервисов для граждан и бизнеса. Мотивационный блок связан с переопределением показателей эффективности и институциональным закреплением приоритета профилактики и качества регулирования.

Практическое значение полученных результатов заключается в возможности использования предложенной типологии барьеров и набора институциональных решений при разработке программ развития санитарно-эпидемиологического надзора, дорожных карт по реформе контрольно-надзорной деятельности и региональных проектов цифровой трансформации здравоохранения.

#### Библиографический список

1. Umanets, I. F. The role of the state in ensuring sanitary and epidemiological safety and mechanisms of legal regulation / I. F. Umanets, N. A. Musinova // Правовая реформа. – 2025. – № 1. – P. 44-45. – EDN AAWDRP.
2. Абжамилев, Н. А. Санитарный надзор и санитарное законодательство / Н. А. Абжамилев, М. А. Шаронов // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – 2022. – № 2. – С. 159-163. – EDN TVEYPK.
3. Амиракулова, А. С. Состояние и динамика санитарно-эпидемиологического надзора / А. С. Амиракулова, Н. А. Алимова // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. – 2024. – № 10. – С. 84-89. – DOI 10.26104/NNTIK.2024.90.31.016. – EDN ZERMGR.
4. Боренштейн, А. Л. Санитарно-эпидемиологическое благополучие населения как объект административно-правового регулирования: федеральные и региональные проблемы в условиях пандемии COVID-19 / А. Л. Боренштейн // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. – 2022. – Т. 8 (74), № 3. – С. 471-478. – EDN MZCXLY.
5. Голобородько, Ю. С. Административно-правовые аспекты государственного контроля в санитарно-эпидемиологической сфере / Ю. С. Голобородько // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. – 2023. – Т. 47, № 3. – С. 56-61. – DOI 10.21779/2224-0241-2023-47-3-56-61. – EDN HPRDSO.
6. Горбунов, С. В. Роспотребнадзор и мотивация контролируемых лиц к соблюдению обязательных требований. Меры стимулирования добросовестности и ее

оценка / С. В. Горбунов // Государственная власть и местное самоуправление. – 2025. – № 12. – С. 24-27. – DOI 10.18572/1813-1247-2025-12-24-27. – EDN RWRCTV.

7. Калицкая В.В. Цифровые технологии как инструмент расширения доступа к медицинской помощи в Свердловской области / В. В. Калицкая, О. А. Рыкалина, И. М. Трофимов, Д.И. Рожин, С.В. Харин // Системная интеграция в здравоохранении. – 2025. – № 2(68). – С. 46-57. – EDN IZOCDE.

8. Корхов, Н. И. Аспекты реализации контрольно-надзорной деятельности в современных условиях / Н. И. Корхов, А. Е. Савенкова, Д. Е. Завьялов // Наукосфера. – 2022. – № 8-1. – С. 212-218. – EDN ZMNUXD.

9. Позин, С. Г. Некоторые аспекты деятельности государственного санитарного надзора по улучшению среды обитания и здоровья населения (обзор за 1971-2018 годы) / С. Г. Позин, В. В. Колячко, Е. В. Сухавер // Военная медицина. – 2022. – № 1(62). – С. 52-58. – DOI 10.51922/2074-5044.2022.1.52. – EDN CPHJQX.

10. Сахно, А. И. Проблемы кодификации законодательства о санитарно-эпидемиологическом благополучии населения Российской Федерации / А. И. Сахно // Сибирское юридическое обозрение. – 2021. – Т. 18, № 2. – С. 216-227. – DOI 10.19073/2658-7602-2021-18-2-216-227. – EDN LFRYKZ.

11. Степанова, М. И. История становления санитарно-гигиенического надзора и санитарного законодательства по разделу гигиена детей и подростков (к столетию Роспотребнадзора) / М. И. Степанова, А. С. Седова // Вопросы школьной и университетской медицины и здоровья. – 2022. – № 2. – С. 15-38. – EDN FUAQGT.

12. Сулимин, В. В. Анализ индикаторов устойчивого развития в разрезе государственного управления / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 3(47). – С. 472-476. – EDN CTNMRE.

УДК 352.711.4

## Хачатрян К.В., Пасмурцева Н.Н. Стратегические проекты благоустройства в муниципальном управлении: сущность и классификация

Strategic improvement projects in municipal management: essence and classification

**Хачатрян Карен Варданович,**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Пасмурцева Наталья Николаевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Khachatryan Karen Vardanovich,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Pasmurtseva Natalya Nikolaevna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Аннотация.** Стратегические проекты благоустройства занимают особое место в системе муниципального управления, так как совмещают пространственные, социально-экономические и институциональные изменения в городской среде. Цель статьи заключается в уточнении сущности стратегических проектов благоустройства в контексте муниципального управления и разработке их классификации с учётом современных подходов к стратегированию, проектному управлению и развитию общественных пространств. Показано, что стратегический проект благоустройства следует рассматривать как комплексный, многокомпонентный и межсекторный инструмент, ориентированный на долгосрочное изменение качества городской среды, формирование новых моделей использования территории и укрепление экономической безопасности муниципалитета. На основе библиографического анализа обобщаются подходы к муниципальному стратегическому планированию, проектному управлению, клиенториентированному управлению общественными пространствами, а также к формированию опорных населённых пунктов и городских стратегий. В основной части статьи предлагается классификация стратегических проектов благоустройства по доминирующим целям, масштабу, характеру участия стейкхолдеров и степени интеграции в муниципальные стратегические документы. Таблица позволяет структурировать основные типы проектов (инфраструктурно-пространственные, социально-инклюзивные, экономико-ориентированные, экологические и цифрово-партисипаторные) и раскрыть их ожидаемые эффекты. Обосновывается, что системное использование стратегических проектов благоустройства в связке с муниципальным стратегическим планированием и цифровой трансформацией усиливает устойчивость городского развития, снижает пространственные и социальные диспропорции, а также повышает доверие жителей к органам местного самоуправления.

**Ключевые слова:** муниципальное управление, стратегические проекты, благоустройство, городская среда, проектное управление, общественные пространства, классификация

**Abstract.** Strategic urban improvement projects occupy a special place in municipal governance, as they combine spatial, socio-economic and institutional changes in the urban environment. The aim of the article is to clarify the essence of strategic improvement projects in the context of municipal governance and to develop their classification, taking into account contemporary approaches to strategizing, project management and public space development. It is argued that a strategic improvement project should be viewed as a complex, multi-component and cross-sectoral tool aimed at long-term changes in urban quality of life, new models of land use and strengthening the municipality's economic security. Based on a literature review, the paper summarizes approaches to municipal strategic planning, project-based governance, client-oriented

*management of public spaces, as well as the concepts of anchor settlements and urban development strategies. The main section proposes a classification of strategic improvement projects by dominant goals, spatial scale, stakeholder involvement and the degree of integration into municipal strategic documents. The table structures key project types (infrastructure and spatial, socially inclusive, economic-oriented, environmental and digital-participatory) and outlines their expected municipal effects. The article concludes that systematic use of strategic improvement projects, aligned with municipal strategic planning and digital transformation, enhances the sustainability of urban development, reduces spatial and social disparities, and increases residents' trust in local authorities.*

**Keywords:** *municipal governance, strategic projects, urban improvement, urban environment, project management, public spaces, classification*

---

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

## **Введение**

Благоустройство городской среды традиционно воспринималось как совокупность локальных мероприятий по содержанию территорий, ремонту инфраструктуры и озеленению. В условиях усиливающейся конкуренции городов за население, инвестиции и туристические потоки оно приобретает стратегический характер и превращается в важный инструмент муниципального управления. В этом контексте на первый план выходят стратегические проекты благоустройства, которые не ограничиваются точечными изменениями, а задают долгосрочные траектории трансформации городской среды и формируют новые стандарты качества жизни. Сдвиг от фрагментарных мер к стратегическим проектам связан с изменением роли муниципалитета. Местная власть всё чаще выступает не только администратором коммунальных услуг, но и активным проектным актором, координирующим интересы жителей, бизнеса, региональных и федеральных структур. Стратегические проекты благоустройства позволяют объединить пространственное планирование, социальную политику, экономическое развитие и культурные инициативы в единое проектное поле, где благоустроительные решения рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал, экономическую безопасность и идентичность территории.

В российских городах рост значения благоустройства совпал с институциональным распространением проектного управления и стратегического планирования. Муниципалитеты разрабатывают стратегии развития, комплексные планы модернизации городской среды, реализуют национальные и региональные проекты, в которых благоустройство выступает либо самостоятельным направлением, либо сквозным элементом различных отраслевых программ. Это требует уточнения сущности стратегических проектов благоустройства: чем они отличаются от текущих работ по содержанию территории, локальных инфраструктурных инициатив, разовых акций по обновлению общественных пространств. Актуальность темы усиливается тем, что во многих муниципалитетах наблюдается «перегрузка» планов и программ, где

благоустройство упоминается в различных документах, но не всегда получает чёткое проектное оформление. Отсутствие унифицированной классификации стратегических проектов благоустройства затрудняет их сопоставление, оценку эффектов и тиражирование успешных практик. Муниципальным управленцам, экспертам и исследователям необходим инструментарий, позволяющий выделять типы стратегических проектов, связывать их с целями и ресурсами стратегического развития и выстраивать системную работу с общественными пространствами на основе проектной логики.

Цель статьи – раскрыть сущность стратегических проектов благоустройства в системе муниципального управления и предложить классификацию таких проектов, учитывающую доминирующие цели, пространственный масштаб, характер участия стейкхолдеров и степень институциональной встроенности. Для этого последовательно решаются задачи: анализируются подходы к муниципальному стратегированию и проектному управлению; уточняется содержание благоустройства как инструмента социально-экономического развития и экономической безопасности; разрабатывается классификация типов стратегических проектов благоустройства и их ожидаемых эффектов для муниципалитета.

Современные исследования муниципального управления подчёркивают, что стратегические проекты благоустройства должны рассматриваться в связке с общей методологией муниципального стратегирования, включающей единое видение целей, приоритетов и инструментов развития территории [12; 3; 14]. Важное место занимает проектное управление социально-экономическими процессами на муниципальном уровне, позволяющее обеспечить межотраслевую координацию и фокусировку ресурсов на приоритетных изменениях городской среды [1; 8]. Проблемы внедрения проектного управления в систему стратегического управления муниципальным образованием связаны, в частности, с недостаточной институционализацией проектных офисов, разрывом между стратегическими документами и практикой реализации проектов, а также дефицитом компетенций в органах местного самоуправления [2; 10]. Это напрямую влияет на качество проектирования и реализации стратегических проектов благоустройства. Исследования муниципального стратегического планирования и оценки стратегического планирования в муниципальных образованиях подчеркивают необходимость интеграции пространственных преобразований, включая благоустройство, в стратегические документы, а также важность разработки критериев и показателей результативности таких проектов [4; 13]. В этом контексте благоустройство рассматривается как элемент муниципальной стратегии, а не только как операционная функция. Социальные стратегии управления развитием города и формированием городской среды акцентируют внимание на роли общественных

пространств, коллективных практик и городских сообществ в конструировании образа города и поддержании социального доверия [7; 5]. Клиентоориентированный подход в управлении общественным пространством крупного города демонстрирует, что стратегические проекты благоустройства должны строиться на основе анализа потребностей пользователей, сценариев использования территорий и механизмов вовлечения жителей.

Отдельное направление исследований связано с благоустройством как инструментом экономической безопасности, когда качество городской среды рассматривается в качестве фактора привлекательности для инвесторов, кадров и туристов, а также как средство снижения социальных и инфраструктурных рисков [9]. В этой логике стратегические проекты благоустройства приобретают значение не только для комфортной среды, но и для устойчивости местной экономики. Работы о трансформации института сити-менеджмента и развитии методологии регионального и муниципального управления подчеркивают рост значения профессионального управленческого ядра, способного вести сложные межсекторные проекты и выстраивать долгосрочные коалиции акторов вокруг стратегических инициатив благоустройства [6; 12]. Дополнительно отмечается, что опорные населённые пункты могут рассматриваться как пространственный каркас для размещения ключевых проектов благоустройства и концентрации ресурсов [11].

Исследования цифровой трансформации экономики и управления, а также практики муниципальных стратегий показывают, что стратегические проекты благоустройства всё чаще опираются на цифровые инструменты – геоинформационные системы, платформы обратной связи, краудсорсинговые механизмы и цифровые сервисы для жителей [15; 13]. Это приводит к формированию новых форм участия горожан и изменяет конфигурацию взаимодействия муниципальной власти, бизнеса и гражданского общества в сфере благоустройства.

### **Результаты и обсуждения**

Стратегический проект благоустройства в муниципальном управлении можно определить как комплексную, ограниченную во времени и ресурсах инициативу, направленную на устойчивое изменение характеристик городской среды, поддерживаемую стратегическими документами и встроенную в систему управленческих приоритетов муниципалитета. В отличие от текущих работ по содержанию территорий, стратегический проект ориентирован на качественный сдвиг: формирование новых общественных пространств, перераспределение функций территории, изменение транспортно-пешеходных потоков, укрепление идентичности городской среды.

Такие проекты нацелены не только на решение локальных инфраструктурных проблем, но и на достижение более широких социально-экономических целей: увеличение привлекательности территории для проживания, снижение социальной напряжённости, стимулирование малого бизнеса и креативных индустрий, повышение безопасности и доступности городской среды для различных групп населения. Важным признаком стратегического проекта является наличие чётко обозначенного видения «целевого состояния» территории и понимание вклада проекта в реализацию муниципальной стратегии развития.

Содержательно стратегический проект благоустройства опирается на интеграцию нескольких типов решений: инженерно-инфраструктурных (обновление покрытий, освещения, озеленения), пространственно-планировочных (организация функциональных зон, маршрутов, точек притяжения), организационно-институциональных (режимы использования территории, регламенты, мероприятия), а также коммуникационных (соучастие жителей, брендинг, информационное сопровождение). Такая многокомпонентность требует применения инструментов проектного управления, позволяющих координировать действия разных подразделений администрации и внешних стейкхолдеров.

Стратегические проекты благоустройства обладают и временной спецификой: они рассчитаны на долгосрочный эффект, но реализуются в ограниченные сроки, нередко поэтапно. Это предполагает наличие чёткой дорожной карты, этапности работ и критериев промежуточной оценки, что позволяет корректировать проект с учётом обратной связи и меняющихся условий. Важно также учитывать, что стратегические проекты могут выступать «якорями» для последующих инициатив – вокруг них возникает новая деловая, культурная и социальная активность, расширяется зона влияния благоустроенного пространства.

Для практики муниципального управления важна не только общая характеристика стратегических проектов благоустройства, но и их структурирование по основным типам. Отсутствие понятной классификации затрудняет выбор управленческих инструментов, оценку рисков и эффектов, сопоставление проектов между собой и формирование портфелей проектов в рамках муниципальных стратегий. Классификация позволяет связать цели проекта, ключевых акторов, ожидаемые результаты и требования к управлению в единую систему.

В качестве основных критериев классификации целесообразно использовать:

- доминирующую целевую направленность (пространственно-инфраструктурную, социально-инклюзивную, экономическую, экологическую, цифрово-партципаторную);

- характер вовлечения стейкхолдеров (от преимущественно административных решений до широкого участия жителей и бизнеса);
- ожидаемые эффекты для муниципалитета (улучшение качества среды, рост деловой активности, снижение экологических рисков, усиление участия граждан);
- степень интеграции в стратегические и программные документы (от пилотных инициатив до системообразующих проектов).

Таблица 1

### Типы стратегических проектов благоустройства в муниципальном управлении

Тип стратегического проекта благоустройства	Целевая направленность	Ключевые акторы	Ожидаемые эффекты для муниципалитета
Инфраструктурно-пространственный	Модернизация общественных пространств, транспортно-пешеходной инфраструктуры, создание новых точек притяжения	Администрация, проектные офисы, подрядчики, градостроительные организации	Повышение функциональности и эстетики городской среды, улучшение доступности и связности территорий
Социально-инклюзивный	Формирование доступной, безопасной и дружелюбной среды для различных групп населения	Администрация, НКО, инициативные группы жителей, социальные службы	Снижение социальной напряжённости, укрепление соседских сообществ, рост удовлетворённости населения
Экономико-ориентированный	Стимулирование предпринимательской активности, развитие креативных и сервисных индустрий в благоустроенных зонах	Администрация, бизнес-ассоциации, инвесторы, институты развития	Рост налоговой базы, создание рабочих мест, повышение инвестиционной и туристической привлекательности
Экологический	Улучшение качества воздуха, зелёных насаждений, водных объектов, снижение экологических рисков	Администрация, экологические организации, ресурсоснабжающие компании	Сокращение экологически обусловленных рисков для здоровья, повышение устойчивости городской экосистемы
Цифрово-партicipаторный	Внедрение цифровых сервисов, платформ участия, онлайн-инструментов обратной связи по вопросам благоустройства	Администрация, IT-компании, жители-пользователи цифровых платформ	Повышение прозрачности решений, расширение участия граждан, улучшение качества управленческих решений

Предложенная классификация демонстрирует, что стратегические проекты благоустройства не сводятся к единому шаблону; они формируют целый спектр инициатив с различной логикой, набором инструментов и набором заинтересованных сторон. Инфраструктурно-пространственные проекты традиционно доминируют в повестке муниципалитетов: именно они наиболее очевидны для жителей и чаще всего ассоциируются с благоустройством. Их успех, однако, определяется не только качеством инженерных решений, но и тем, насколько созданные пространства интегрированы в городские маршруты, соответствуют потребностям пользователей и поддерживаются последующей эксплуатацией.

Социально-инклюзивные проекты ориентированы на снижение неравенства доступа к качественной городской среде. Они фокусируются на создании безбарьерной среды, безопасных общественных пространств, инфраструктуры для детей, пожилых и маломобильных граждан, а также на поддержке местных сообществ. Здесь ключевую роль играют не только физические преобразования, но и механизмы вовлечения жителей, совместного планирования и управления, что позволяет укреплять социальный капитал и чувство сопричастности к изменениям.

Экономико-ориентированные проекты демонстрируют, что благоустройство может выступать драйвером развития предпринимательства и креативных индустрий. Обновлённые общественные пространства, набережные, пешеходные улицы становятся площадками для малого бизнеса, культурных событий и туристической активности. Для муниципалитета это означает рост налоговых поступлений, создание новых рабочих мест и диверсификацию экономической базы. Важно, чтобы экономический эффект не подрывал социальную доступность пространств и не вытеснял уязвимые группы населения.

Экологические проекты отражают растущую значимость устойчивого развития и адаптации к экологическим вызовам. В их рамках реализуются мероприятия по озеленению, восстановлению водных объектов, снижению теплового острова, управлению ливневыми стоками. Они напрямую связаны с качеством жизни и здоровьем населения, а также с долгосрочными издержками для системы здравоохранения и коммунальной инфраструктуры.

Цифрово-партципаторные проекты формируются на стыке благоустройства и цифровой трансформации. Они включают внедрение онлайн-платформ для голосования за проекты, цифровые карты общественных пространств, мобильные приложения для обратной связи и контроля качества работ. Такие проекты меняют структуру принятия решений: жители получают возможность не только высказывать предпочтения, но и отслеживать реализацию проектов, что повышает прозрачность и подотчётность муниципальной власти.

Классификация помогает муниципалитетам формировать сбалансированный портфель стратегических проектов благоустройства, в котором разные типы инициатив дополняют друг друга. Например, инфраструктурно-пространственный проект может одновременно включать экологические и социально-инклюзивные компоненты, а цифрово-партципаторные инструменты – использоваться для проектирования и мониторинга любого типа проекта. При этом осознание доминирующего фокуса помогает правильно расставить приоритеты, определить ключевые показатели эффективности и подобрать соответствующие механизмы финансирования и управления.

### **Заключение**

Рассмотрение стратегических проектов благоустройства через призму муниципального управления позволяет увидеть в них не только инструмент обновления городской среды, но и важный механизм реализации стратегического видения развития территории. Стратегический характер таких проектов проявляется в их ориентации на долгосрочные эффекты, интеграции пространственных, социальных, экономических и экологических целей, а также в необходимости выстраивания сложных коалиций акторов вокруг преобразований городской среды.

В статье уточнена сущность стратегического проекта благоустройства как комплексной, межсекторной и многокомпонентной инициативы, встроенной в систему муниципального стратегического планирования и проектного управления. Предложенная классификация, основанная на доминирующей целевой направленности, позволяет выделить пять базовых типов проектов: инфраструктурно-пространственные, социально-инклюзивные, экономико-ориентированные, экологические и цифрово-партципаторные. Такая структуризация облегчает для муниципалитетов формирование портфелей проектов, оценку ожидаемых эффектов и выбор управленческих инструментов.

Практическая значимость результатов состоит в том, что классификация может использоваться при разработке стратегий развития муниципальных образований, программ благоустройства и городских проектов, а также при настройке системы мониторинга и оценки. Она помогает уйти от стихийного набора инициатив к осознанному, сбалансированному набору проектов, отражающих приоритеты развития городской среды и потребности различных групп населения.

### Библиографический список

1. Kopytova, E. D. Experience in project management of socio-economic processes at the municipal level of government / E. D. Kopytova, S. Yu. Pakhnina // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. – 2023. – Vol. 16, No. 3. – P. 159-182. – DOI 10.15838/esc.2023.3.87.8. – EDN TZFRSX.
2. Абдулманапов, С. Г. Проблема внедрения проектного управления в систему стратегического управления муниципальным образованием / С. Г. Абдулманапов // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2022. – № 4. – С. 29-37. – DOI 10.24412/2412-2025-2022-4-29-37. – EDN PQSHRB.
3. Антипин, И. А. Методология муниципального стратегирования: сравнительный анализ и унификация / И. А. Антипин, Н. Ю. Власова, О. Ю. Иванова // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 6. – С. 33-48. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-6-3. – EDN MRVOEE.
4. Антипин, И. А. Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты / И. А. Антипин, Н. Ю. Власова // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 5. – С. 67-84. – DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5. – EDN HPJANH.
5. Афанасьев, К. С. Клиентоориентированный подход в управлении общественным пространством крупного города / К. С. Афанасьев, М. А. Татарникова, Н. Н. Фролова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 277-294. – DOI 10.18334/ce.17.1.116858. – EDN LZOGVE.
6. Дятлов, А. В. Трансформация института сити-менеджмента в муниципальном управлении юга России / А. В. Дятлов, В. В. Ковалев // Социологические исследования. – 2021. – № 3. – С. 66-77. – DOI 10.31857/S013216250012814-8. – EDN ULZWNA.
7. Кияненко, К. В. Социальные стратегии управления развитием города и формированием городской среды в трудах Т.М. Дридзе и в современной России / К. В. Кияненко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2022. – Т. 22, № 3. – С. 720-731. – DOI 10.22363/2313-2272-2022-22-3-720-731. – EDN QPWNWZ.
8. Копытова, Е. Д. Опыт проектного управления социально-экономическими процессами на муниципальном уровне власти / Е. Д. Копытова, С. Ю. Пахнина // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 159-182. – DOI 10.15838/esc.2023.3.87.8. – EDN HQRAEY.
9. Куликова, Е. С. Благоустройство территории города как инструмент экономической безопасности / Е. С. Куликова // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : Материалы VII Международной научно-

практической конференции, Екатеринбург, 21 марта 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 136-139. – EDN IZDVLY.

10. Лукащук, В. И. Понятие и значимость проектного управления в муниципальных органах власти / В. И. Лукащук // Вестник ИМСИТ. – 2021. – № 2(86). – С. 46-49. – EDN ЕКСVYI.

11. Мещерякова, Н. А. Опорные населенные пункты как инструмент повышения эффективности управления городской средой / Н. А. Мещерякова // Дискуссия. – 2025. – № 3(136). – С. 111-119. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-111-119. – EDN EXBWTJ.

12. Новоселов, А. С. Развитие методологии теоретических и прикладных исследований проблем регионального и муниципального управления / А. С. Новоселов // Регион: Экономика и Социология. – 2025. – № 1(125). – С. 249-276. – DOI 10.15372/REG20250110. – EDN CYJUSJ.

13. Пивоварова, О. В. Муниципальное стратегическое планирование: практические аспекты реализации / О. В. Пивоварова, Ю. Г. Кузнецов, А. Н. Максимов // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 12. – С. 3785-3804. – DOI 10.18334/ce.18.12.122249. – EDN CNGZPQ.

14. Плюснин, Ю. М. Муниципальные стратегии управления и факторы их формирования / Ю. М. Плюснин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 1. – С. 101-123. – DOI 10.17323/1999-5431-2022-0-1-101-123. – EDN VRJPPL.

15. Сулимин, В. В. Цифровая трансформация экономики: возможности, вызовы и перспективы в эпоху постпандемии / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 6. – DOI 10.55186/2413046X\_2023\_8\_6\_298. – EDN AVIGQS.

УДК 35.073

## Чилимова Н.Н., Пасмурцева Н.Н. Управление государственным имуществом региона: цели, принципы и критерии эффективности использования активов

Regional state property management: goals, principles and criteria for the efficiency of asset use

**Чилимова Наталья Николаевна,**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Пасмурцева Наталья Николаевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Chilimova Natalya Nikolaevna,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Pasmurtseva Natalya Nikolaevna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Аннотация.** Государственное имущество региона представляет собой ключевой ресурс реализации публичной политики, обеспечения устойчивости бюджетной системы и формирования условий социально-экономического развития территории. При этом усложнение структуры активов, рост требований к прозрачности и результативности управления обостряют вопрос об обновлении целей, принципов и критериев эффективности использования региональных активов. Цель статьи – уточнить содержание управления государственным имуществом на региональном уровне, сформулировать его цели и принципы, а также обосновать систему критериев эффективности использования активов. Показано, что управление государственным имуществом региона целесообразно рассматривать как совокупность взаимосвязанных процессов инвентаризации, структурирования, стратегического планирования, операционного администрирования и аналитического сопровождения. В основной части предлагается классификация целей управления по блокам: фискальные, социально-экономические, институциональные и пространственные. Сформулированы принципы, обеспечивающие согласование интересов государства, бизнеса и общества, в том числе принцип стратегической обусловленности, баланса доходности и общественной полезности, прозрачности и риск-ориентированности. Таблица систематизирует связь между группами активов, целями управления и критериями эффективности, что позволяет рассматривать управление имуществом как объект комплексной оценки. Обосновывается необходимость развития методического и информационно-аналитического обеспечения, включая использование индикаторов устойчивого развития, внедрение современных технологий управления активами и усиление региональной специфики в официальных подходах к оценке эффективности.

**Ключевые слова:** государственное имущество, региональные активы, управление собственностью, цели управления, принципы управления, критерии эффективности, региональная экономика

**Abstract.** Regional state property is a key resource for implementing public policy, ensuring budget sustainability and creating conditions for socio-economic development of territories. The growing complexity of asset structures and the increasing requirements for transparency and performance have intensified the need to update the goals, principles and efficiency criteria of regional asset management. The aim of this article is to specify the content of regional state property management, to formulate its goals and principles, and to substantiate a system of criteria for efficient asset use. State property management at the regional level is interpreted as an interconnected set of processes including inventory, asset structuring, strategic planning, operational administration and analytical support. The main part of the article proposes a classification of

*management goals into several blocks: fiscal, socio-economic, institutional and spatial. A set of principles is formulated to reconcile the interests of the state, business and society, including the principles of strategic alignment, balance between profitability and public benefit, transparency and risk orientation. The table systematizes the relationship between asset groups, management goals and performance criteria, enabling a comprehensive approach to evaluating state property management. The article substantiates the need to develop methodological and information-analytical support, including the use of sustainable development indicators, the introduction of modern asset management technologies and a stronger regional focus in official approaches to performance evaluation.*

**Keywords:** *state property, regional assets, property management, management goals, management principles, efficiency criteria, regional economy*

---

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

## **Введение**

Государственное имущество региона выступает фундаментом реализации значительной части публичных функций: от обеспечения деятельности органов власти и предоставления социальных услуг до поддержки инфраструктурных и инвестиционных проектов. В имущественный комплекс входят здания и сооружения, объекты социальной, производственной и транспортной инфраструктуры, земельные участки, пакеты акций и доли участия в хозяйственных обществах, а также иные имущественные права. Наличие столь разнородного по составу и целевому назначению портфеля активов делает управление государственным имуществом одним из наиболее сложных направлений региональной экономической политики. Традиционно управление имуществом часто сводилось к решению задач инвентаризации, сохранности и сдачи в аренду свободных площадей. В современных условиях этого недостаточно. Региону необходимо рассматривать имущество как актив, способный генерировать бюджетные доходы, снижать расходы, повышать качество жизни населения и стимулировать инвестиционную активность. Такой подход требует уточнения целей управления, переосмысления принципов принятия решений и внедрения критериев оценки, позволяющих сопоставлять различные сценарии использования активов не только по фискальному, но и по социально-экономическому эффекту.

Ситуацию усложняют глобальные вызовы и внутренние структурные изменения: необходимость адаптации к ограничениям бюджетных ресурсов, задачам импортозамещения и технологического обновления, переходу к моделям устойчивого развития. Регион сталкивается с необходимостью одновременно оптимизировать структуру имущественного комплекса, поддерживать критически важную инфраструктуру и избегать распродажи стратегических активов в ущерб долгосрочным интересам. В такой ситуации вопросы критериев эффективности использования активов выходят за рамки узко финансовой логики и должны учитывать риски,

устойчивость и институциональную перспективу. Актуальным становится и методический аспект. Используемые официальные подходы к оценке эффективности зачастую опираются на ограниченный набор показателей доходности, заполняемости и выполнения плановых заданий. Они недостаточно отражают региональную специфику, вклад активов в достижение стратегических целей и взаимодействие с другими компонентами региональной экономики. Отсюда вытекает потребность в развитии аналитического обеспечения управления имуществом, интеграции индикаторов устойчивого развития, рисков и институциональных ограничений в систему оценки.

Цель данной статьи состоит в том, чтобы на основе анализа научных и практических подходов уточнить содержание управления государственным имуществом региона, выделить ключевые цели и принципы, а также предложить систему критериев эффективности использования активов. Для достижения цели ставятся задачи: рассмотреть существующие научные подходы к управлению государственной собственностью, проанализировать современные методические подходы к оценке эффективности, предложить классификацию целей управления активами и связать их с группами имущества и критериями оценки, учитывающими региональную специфику и требования устойчивого развития.

Исследования, посвящённые проблематике управления государственной собственностью, фиксируют необходимость перехода от формально-учётного подхода к результативно-ориентированному управлению. Показано, что повышение эффективности использования имущества требует сочетания финансовых, правовых и управленческих инструментов, позволяющих учитывать как доходность активов, так и их вклад в реализацию публичных функций [2; 5]. Вопрос критериев и показателей результативности занимает центральное место в современных работах по оценке управления государственным имуществом. Обосновывается, что система оценки должна включать не только традиционные бюджетные доходы и коэффициенты использования площадей, но и показатели экономической, социальной и институциональной эффективности, а также уровни достижения целевых ориентиров имущественной политики [1; 11].

Существенный вклад в развитие теоретико-методических основ внесён анализом официальных методических подходов к оценке эффективности управления государственным и муниципальным имуществом, где выявляются ограничения действующих моделей, их чувствительность к структуре активов и недостаточная адаптация к региональной специфике [6; 9; 13]. Это формирует запрос на уточнение методических инструментов и расширение набора индикаторов. Исследования организации управления государственным имуществом в отдельных субъектах демонстрируют разнообразие институциональных моделей и практик. На примере

отдельных регионов показано, как выстраиваются системы органов управления, разграничиваются полномочия, формируются реестры имущества и реализуются программы оптимизации имущественных комплексов с учётом отраслевой и территориальной специфики [3; 4].

Важным направлением являются работы, посвящённые сущности государственного имущества и особенностям его управления, где подчёркивается многоцелевой характер активов, их роль в интеграции различных инструментов публичной политики и необходимости баланса между коммерческой и общественной составляющими использования [10; 14]. Исследования стратегического планирования в государственном и муниципальном управлении акцентируют значение долгосрочных ориентиров и интеграции имущественной политики в систему регионального стратегирования, в том числе с учётом глобальных вызовов и индикаторов устойчивого развития [7; 8]. В этом контексте управление имуществом рассматривается не изолированно, а как часть более широкого комплекса управления активами региона. Анализ региональных практик совершенствования систем управления государственным имуществом показывает, что внедрение новых технологий, развитие информационно-аналитической инфраструктуры и переход к более гибким инструментам управления позволяют повышать прозрачность, качество принятия решений и адаптивность систем управления к изменяющимся условиям [15]. В совокупности рассмотренные работы формируют теоретическую и методическую основу для уточнения целей, принципов и критериев эффективности управления государственным имуществом региона.

### **Результаты и обсуждения**

Управление государственным имуществом региона целесообразно рассматривать как непрерывный цикл, включающий инвентаризацию и структурирование имущественного комплекса, формирование стратегических ориентиров использования активов, выбор моделей управления, операционное администрирование и аналитическое сопровождение. На каждом этапе принимаются решения, влияющие на структуру активов, их доходность, доступность для использования в публичных целях и устойчивость в долгосрочной перспективе. Цели управления могут быть сгруппированы в несколько блоков. Фискальные цели связаны с формированием доходов бюджета за счёт арендных платежей, дивидендов по долям участия, приватизационных поступлений и экономии расходов при рациональном использовании объектов для нужд органов власти и учреждений. Социально-экономические цели отражают вклад активов в обеспечение доступности и качества социальных услуг, поддержку инфраструктуры развития бизнеса, создание рабочих мест и улучшение качества городской и сельской среды.

Институциональные цели включают повышение прозрачности и подотчётности органов управления, снижение коррупционных рисков, повышение доверия со стороны бизнеса и общества. Пространственные цели связаны с использованием активов для реализации проектов развития территорий, реорганизации неэффективно используемых площадей, создания общественных и производственных кластеров. Для согласования этих целей требуется система принципов, задающих рамки принятия решений и используемых инструментов. Она должна обеспечивать баланс между краткосрочными и долгосрочными эффектами, централизованным и децентрализованным управлением, финансовой отдачей и общественной полезностью.

Ключевым является принцип стратегической обусловленности: решения по приобретению, удержанию, реорганизации или отчуждению объектов должны приниматься в увязке с документами стратегического планирования региона, отраслевыми и территориальными программами. Это позволяет избегать фрагментарных действий и рассматривать имущество как инструмент достижения целевых ориентиров развития (таблица 1).

Таблица 1

Группы активов, цели управления и критерии эффективности использования государственного имущества региона

Группа активов	Основные цели управления	Ключевые критерии эффективности	Примеры управленческих решений
Объекты социальной инфраструктуры	Обеспечение доступности и качества услуг; сохранность и модернизация	Уровень обеспеченности населения; состояние фондов; доля объектов, соответствующих стандартам	Реновация, концессии в социальной сфере, оптимизация сети учреждений
Доходные объекты и доли участия	Формирование устойчивых бюджетных доходов; повышение инвестиционной привлекательности	Объём и стабильность доходов; рентабельность; доля конкурентных процедур	Изменение арендной политики, приватизация, привлечение частных операторов
Земельные участки и имущественные комплексы развития	Стимулирование инвестиций и развития территорий; рост налоговой базы	Площадь освоенных территорий; объём инвестиций; рост налоговых поступлений	Подготовка площадок, комплексное развитие территорий, проекты КГС и ГЧП
Нефункциональные и избыточные активы	Снижение расходов на содержание; перераспределение ресурсов	Доля сокращённых затрат; скорость вовлечения или отчуждения; уменьшение аварийности	Реализация непрофильных активов, конверсия, передача в иные формы собственности

Таблица демонстрирует, что эффективность управления государственным имуществом региона не может оцениваться в отрыве от целевого назначения активов и стратегических приоритетов развития территории. Для объектов социальной инфраструктуры ключевым становится не объём генерируемого дохода, а способность обеспечивать доступность и качество общественных услуг. В этом случае критериями выступают обеспеченность населения местами в учреждениях, состояние и степень модернизации зданий, соответствие стандартам безопасности и комфорта, а также готовность объектов к внедрению новых форм обслуживания. Управленческие решения, такие как реновация, концессионные соглашения или оптимизация сети учреждений, оцениваются через призму изменения этих показателей.

Доходные объекты и доли участия в хозяйственных обществах, напротив, должны рассматриваться как источник устойчивых бюджетных поступлений и инструмент привлечения инвестиций. Здесь критериями эффективности становятся объём и стабильность доходов, рентабельность активов, доля конкурентных процедур при выборе арендаторов и управляющих компаний. Управленческие решения могут включать пересмотр арендной политики, приватизацию части активов, привлечение частных операторов, изменение структуры пакетов акций.

Земельные участки и имущественные комплексы развития играют особую роль в формировании долгосрочного потенциала региона. Их эффективность проявляется в динамике освоения территорий, объёмах привлечённых инвестиций, росте налоговой базы и улучшении качества городской и сельской среды. Здесь значимы решения по подготовке площадок к застройке, комплексному развитию территорий, объединению земельных участков, использованию механизмов комплексного развития территорий, соглашениям о государственно-частном партнёрстве.

Нефункциональные и избыточные активы создают нагрузку на бюджет через расходы на содержание и риски аварийных ситуаций. Критериями эффективности управления ими выступают скорость и качество процессов реорганизации, вовлечения в хозяйственный оборот или отчуждения, сокращение расходов на содержание и уменьшение аварийности. Решения могут включать конверсию объектов, передачу в иные формы собственности, реализацию непрофильных активов с учётом стратегических ограничений.

Во всех группах активов важно учитывать институциональные и риск-ориентированные аспекты. Прозрачность процедур, полнота и актуальность реестров, качество аналитического сопровождения, уровень судебных споров и претензий прямо влияют на доверие к системе управления и возможность использования имущества как ресурса развития.

Таким образом, критерии эффективности использования активов должны строиться как многомерная система, увязывающая финансовые, социально-экономические, пространственные и институциональные аспекты. Это позволяет региону уходить от упрощённого понимания эффективности как максимизации текущих доходов в пользу более комплексного подхода, ориентированного на долгосрочную устойчивость и достижение стратегических целей развития.

### **Заключение**

Управление государственным имуществом региона в современных условиях выходит за рамки традиционной учётно-административной функции и превращается в один из ключевых инструментов реализации региональной стратегии развития. Многообразие видов активов, усложнение институциональной среды и рост требований к прозрачности и результативности делают необходимым переосмысление целей, принципов и критериев эффективности использования имущества.

В статье предложено рассматривать управление государственным имуществом региона как совокупность взаимосвязанных процессов, включающих инвентаризацию и структурирование имущественного комплекса, стратегическое планирование, операционное администрирование и аналитическое сопровождение. Показано, что цели управления целесообразно группировать в фискальные, социально-экономические, институциональные и пространственные блоки, что отражает многомерный характер влияния активов на развитие территории.

Сформулированный набор принципов – стратегической обусловленности, баланса доходности и общественной полезности, прозрачности, риск-ориентированности и технологичности – задаёт рамку для принятия решений в сфере имущественной политики. Предложенная таблица демонстрирует, как для различных групп активов могут быть определены приоритетные цели управления и соответствующие им критерии эффективности, учитывающие специфику объектов и их роль в региональной экономике.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности использования систематизированных целей, принципов и критериев в качестве основы для разработки региональных методик оценки эффективности управления имуществом, настройки систем мониторинга, формирования программ оптимизации имущественного комплекса и повышения прозрачности решений.

### Библиографический список

1. Антоновская, Е. А. К вопросу об эффективности управления государственной собственностью субъекта Российской Федерации / Е. А. Антоновская, Н. Н. Егорова, С. В. Петрова // *Фундаментальные исследования*. – 2021. – № 11. – С. 16-20. – DOI 10.17513/fr.43115. – EDN GEMCDE.
2. Бухарова, А. П. Теоретические и практические положения анализа доходов и расходов / А. П. Бухарова, О. И. Дудина // *Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития* : Материалы XVI Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 14 мая 2025 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2025. – С. 79-84. – EDN NOSLXX.
3. Ионас, Э. А. Общая характеристика организации управления государственным имуществом в Республике Коми / Э. А. Ионас, М. А. Санович // *Актуальные вопросы современной экономики*. – 2024. – № 10. – С. 332-342. – DOI 10.34755/IROK.2024.30.87.027. – EDN UTSLSE.
4. Кизиль, Е. В. Эффективность управления региональным имуществом: анализ и оценка / Е. В. Кизиль, М. К. Рузаева // *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета*. – 2024. – № 2(74). – С. 110-119. – EDN HXKIJP.
5. Козлова, С. В. Актуальные проблемы повышения эффективности управления государственным имуществом на федеральном и региональном уровнях в России / С. В. Козлова, О. М. Грибанова // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. – 2021. – № 1. – С. 44-55. – DOI 10.24412/2073-6487-2021-1-44-55. – EDN QYNQKX.
6. Козлова, С. В. Анализ современных официальных методических подходов к оценке эффективности управления государственным и муниципальным имуществом / С. В. Козлова // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2021. – № 3. – С. 83-91. – DOI 10.33983/2075-1826-2021-3-83-91. – EDN OFBXUT.
7. Мильштейн, С. М. Стратегическое планирование в эпоху глобальных вызовов: новые подходы в государственном и муниципальном управлении / С. М. Мильштейн, Е. С. Куликова // *Экономические исследования и разработки*. – 2024. – № 5. – С. 237-243. – EDN PWVANG.
8. Мустафина, О. В. Оценка рисков и устойчивости экономического развития / О. В. Мустафина, В. В. Калицкая, Л. А. Степанова // *Наука, образование и бизнес: новый взгляд или стратегия интеграционного взаимодействия* : Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной памяти первого Президента Кабардино-Балкарской Республики Валерия Мухамедовича Кокова, Нальчик, 18

октября 2024 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова, 2024. – С. 174-178. – EDN APLELA.

9. Омаров, Х. М. Современные подходы к управлению имуществом на государственном и муниципальном уровне / Х. М. Омаров, Ф. С. Цинпаева // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2022. – № 1. – С. 41-47. – DOI 10.24412/2412-2025-2022-1-41-47. – EDN QUQCII.

10. Пивоварова, О. В. Государственное имущество: сущность и особенности управления / О. В. Пивоварова // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 7. – С. 1769-1786. – DOI 10.18334/ce.18.7.121299. – EDN VFEICC.

11. Пивоварова, О. В. Оценка эффективности управления государственным имуществом: критерии и показатели результативности / О. В. Пивоварова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2021. – № 8. – С. 85-90. – DOI 10.37882/2223-2974.2021.08.22. – EDN РТРҮNB.

12. Сулимин, В. В. Анализ индикаторов устойчивого развития в разрезе государственного управления / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 3(47). – С. 472-476. – EDN CTNMRE.

13. Сычанина, С. Н. Развитие технологий управления государственным имуществом в Краснодарском крае / С. Н. Сычанина, К. В. Власова // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 42(1). – С. 250-256. – DOI 10.24412/2304-6139-2021-10919. – EDN VJVКPB.

14. Федченко, Е. А. Проблематика аналитического обеспечения эффективности использования государственного имущества / Е. А. Федченко // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, № 2. – С. 58-67. – DOI 10.54220/5256.2024.72.98.006. – EDN CNUOWT.

15. Шулимова, А. А. Совершенствование системы управления государственным имуществом в Краснодарском крае / А. А. Шулимова, Е. А. Мищенко, У. А. Бацко // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 7(144). – С. 452-455. – DOI 10.34925/EIP.2022.144.7.086. – EDN FECBHE.

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.3:159.9.07

### Попов Ю.А. Организационно-поведенческие аспекты применения инструментов психологического воздействия в управлении персоналом

Organizational and behavioral aspects of the use of psychological impact tools  
in personnel management

**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 раскрывается актуальность вопроса применения психологических инструментов воздействия на персонал современных организаций, связанных с механизмами мотивации, лидерством, групповой динамикой и корпоративной культурой. Отражена необходимость учета в ходе их использования особенностей организационной структуры, профессиональной идентичности работников и специфики корпоративной среды. Подробно анализируются ключевые психологические инструменты управления персоналом, ориентированные на командообразование, совершенствование условий труда, систему стимулирования, профессиональный отбор, адаптацию и развитие сотрудников. Рассматриваются причины и особенности применения манипулятивных способов воздействия на персонал, основанные на косвенном влиянии на установки и поведение работников. Обосновывается тот факт, что эффективность управленческого воздействия требует встраивания в общую стратегию развития организации и предполагает длительную, целенаправленную работу.*

***Ключевые слова:** человеческие ресурсы, управление персоналом, инструменты психологического воздействия, мотивация и стимулирование, групповая динамика, командообразование, манипулирование, эмоциональный интеллект.*

***Abstract.** This scientific paper reveals the relevance of the issue of using psychological tools to influence the personnel of modern organizations related to motivation mechanisms, leadership, group dynamics and corporate culture. It reflects the need to take into account the specifics of the organizational structure, professional identity of employees and the specifics of the corporate environment during their use. The key psychological tools of personnel management focused on team building, improvement of working conditions, incentive system, professional selection, adaptation and development of employees are analyzed in detail. The reasons and features of the use of manipulative methods of influencing personnel based on indirect influence on the attitudes and behavior of employees are considered. The author substantiates the fact that the effectiveness of managerial influence requires integration into the overall development strategy of the organization and involves long-term, purposeful work.*

***Keywords:** human resources, personnel management, psychological impact tools, motivation and stimulation, group dynamics, team building, manipulation, emotional intelligence.*

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

В условиях перехода к экономике знаний и непрекращающейся стремительной цифровизации бизнес-процессов традиционные административно-командные методы управления персоналом постепенно утрачивают свою эффективность. Современные организации функционируют в условиях высокой конкуренции, динамичных изменений внешней среды и возрастающих требований к эффективности использования человеческих ресурсов. В этих условиях особое значение приобретает применение психологических инструментов воздействия, позволяющих формировать желаемые модели поведения сотрудников, повышать их вовлеченность и обеспечивать достижение стратегических целей организации. На первый план выходит концепция человекоцентричного менеджмента, где ключевым активом организации становится не просто трудовой ресурс, а личностный потенциал работника, его мотивация и психоэмоциональное состояние. В связи с этим современные компании все чаще интегрируют в свою управленческую практику инструменты психологического воздействия, направленные на коррекцию организационного поведения и формирование лояльности без прямого принуждения [3].

Организационно-поведенческий аспект применения психологических инструментов связан с изучением механизмов мотивации, лидерства, групповой динамики и корпоративной культуры. Руководители и специалисты по управлению персоналом используют различные методы влияния – от убеждения и поощрения до формирования ценностных ориентиров и норм организационного поведения. Эффективность данных инструментов во многом определяется уровнем доверия в коллективе, стилем руководства и степенью согласованности управленческих решений с ожиданиями сотрудников.

С одной стороны, психологическое воздействие может выступать действенным механизмом социализации и адаптации новых работников, ускорения их вхождения в корпоративную среду, развития необходимых профессионально-личностных качеств. С другой, непродуманное использование психологических техник способно провоцировать рост напряженности, снижение доверия к руководству, развитие синдрома эмоционального выгорания и, как следствие, ухудшение социально-психологического климата в коллективе. Возникает закономерный вопрос о границах допустимого вмешательства и особенностях подобного управленческого воздействия. Исходя из этого, актуальность заявленной темы обусловлена необходимостью поиска баланса между достижением операционных целей бизнеса и сохранением психологического благополучия персонала. Понимание того, как такое воздействие интегрируется в структуру организационного поведения, позволяет создать гибкую систему управления, способную адаптироваться к вызовам неопределенности и высокой конкуренции.

Важно отметить, что применение психологических методов воздействия требует учета особенностей организационной структуры, профессиональной идентичности работников и специфики корпоративной среды. Особую значимость данная проблематика приобретает в контексте цифровой трансформации управления. Внедрение систем электронного мониторинга, алгоритмического менеджмента, технологий больших данных для анализа поведения сотрудников создает принципиально новые каналы и форматы психологического воздействия, которые пока слабо изучены с точки зрения их влияния на трудовое поведение и организационную идентичность [8].

Одним из определяющих факторов устойчивого развития любой современной организации выступает профессиональное управление персоналом. Результативность подобной менеджерской деятельности во многом зависит от применяемых инструментов и выбранной модели взаимодействия с сотрудниками. При этом значение имеет не только квалификационный уровень работников, но и способность руководства эффективно организовать их деятельность, раскрыть потенциал и обеспечить согласование индивидуальных целей с целями организации. Существенную роль в данном процессе играет психологический компонент, определяющий характер управленческого воздействия и особенности организационного поведения.

На сегодняшний день сформирован достаточно широкий спектр психологических инструментов, используемых в практике управления персоналом. Руководители и специалисты по управлению человеческими ресурсами активно применяют методики мотивации и стимулирования, формирования корпоративных ценностей, развития лидерства и регулирования групповой динамики [1]. Вместе с тем остается открытым вопрос повышения результативности данных инструментов и обеспечения их долгосрочного позитивного эффекта для организации.

Психология управления как самостоятельное направление менеджмента предоставляет теоретическую основу для анализа поведения сотрудников и руководителей в организационной среде. Она исследует психологические механизмы принятия решений, особенности межличностного взаимодействия, специфику управленческого влияния и набор личностных качеств, необходимых для эффективного руководства. Использование достижений данной области позволяет повысить обоснованность управленческих решений и оптимизировать процессы взаимодействия внутри коллектива.

Ключевые психологические методы управления персоналом ориентированы на формирование благоприятного социально-психологического климата и развитие сплоченного, продуктивного коллектива. К ним относятся инструменты командообразования, совершенствование условий труда, системы мотивации и стимулирования, а также процедуры профессионального отбора, адаптации и

последующего развития сотрудников. Повышение эффективности работы организации, формирование ее конкурентных преимуществ достигается за счет взвешенного, а, главное, комплексного применения указанных методов. Рассмотрим каждое из указанных направлений применения психологических методов управления персоналом подробнее.

Первое из них связано с формированием сбалансированного состава рабочих групп и командообразованием. Рациональное распределение сотрудников по подразделениям предполагает учет их индивидуальных особенностей, коммуникативных установок и поведенческих стратегий. Применение ряда социометрических методик, в том числе анкетирования и психодиагностических исследований способствует определению уровня межличностной совместимости, структуры неформальных связей и характера внутриколлективных взаимодействий. Так, например, в рамках анализа совместимости принято выделять индивидуально-психологический и социально-психологический уровни. Первый связан с учетом личностных характеристик работника, его темперамента, мотивационных установок и предпочтительного стиля взаимодействия. Второй ориентирован на согласование ценностных ориентиров, норм поведения и профессиональных интересов членов коллектива. Гармоничное сочетание этих факторов способствует снижению конфликтности, укреплению командной сплоченности и повышению общей продуктивности труда. При этом полученные данные служат основанием для оптимизации распределения ролей и должностных функций, что положительно отражается на социально-психологическом климате организации [2].

Важным инструментом психологического воздействия в организации выступает совершенствование условий труда, предполагающее создание более благоприятной и развивающей рабочей среды. В условиях преобладания однотипных и регламентированных операций возникает риск снижения вовлеченности и профессиональной мотивации сотрудников. Включение элементов вариативности, автономии и творческой активности позволяет повысить субъективную значимость выполняемой работы и укрепить внутреннюю мотивацию. Практическая реализация подобных принципов может выражаться в совершенствовании организационного пространства, использовании продуманных цветовых решений, оптимизации освещения и акустической среды, а также во внедрении программ развития и участия сотрудников в улучшении производственных процессов. Комплексный подход к формированию комфортной и стимулирующей рабочей среды способствует не только росту производительности, но и укреплению лояльности персонала к организации.

Следующим важным направлением в системе управления персоналом являются методы психологического стимулирования, ориентированные на формирование устойчивых трудовых мотивов и поддержание необходимого уровня деловой

активности сотрудников. Данные инструменты предполагают целенаправленное воздействие на мотивационную сферу личности и способствуют согласованию индивидуальных интересов работника с целями организации. К числу наиболее распространенных социально-психологических приемов относятся убеждение, личный пример, внушающее воздействие, вовлечение в деятельность, демонстрация доверия, а также меры принуждения.

Наиболее распространенным инструментом выступает убеждение, основанное на рациональной аргументации и логическом обосновании управленческих решений. Посредством разъяснения целей, задач и ожидаемых результатов руководитель снижает уровень неопределенности и устраняет возможные психологические барьеры в коллективе. Такой подход способствует формированию осознанного отношения к выполняемой работе и укреплению внутренней мотивации сотрудников [5].

Значительную роль играет механизм поведенческого моделирования, реализуемый через личный пример руководителя. Демонстрация профессионализма, ответственности и приверженности корпоративным ценностям формирует ориентиры для подражания и задает стандарты организационного поведения. Руководитель в данном случае выступает не только носителем управленческих полномочий, но и примером нормативной модели трудового взаимодействия, что отражается на дисциплине и качестве выполнения задач.

В ряде ситуаций применяется внушающее воздействие, основанное на авторитете менеджера и доверии со стороны коллектива. Эффективность данного метода во многом определяется его личностными качествами руководителя, профессиональной репутацией и моральной состоятельностью. Особенно актуален данный инструмент в условиях конфликтов или кризисных обстоятельств, когда требуется быстрое восстановление управляемости и консолидация сотрудников.

Существенным стимулом выступает вовлечение персонала в решение значимых и содержательно насыщенных задач. Предоставление возможности участвовать в разработке проектов и принятии решений усиливает чувство ответственности и повышает уровень идентификации работника с организацией. Дополнительным фактором подобного воздействия является демонстрация доверия к профессиональным компетенциям сотрудника, что выражается в делегировании полномочий и признании его квалификации.

В отличие от указанных ранее методов, меры принуждения применяются в ситуациях, требующих безусловного исполнения служебных обязанностей. Их использование связано с необходимостью поддержания дисциплины и соблюдения установленных регламентов. Особенно в коллективе, большинство сотрудников которого являются недостаточно зрелыми в профессиональном плане и плохо саморегулируются.

Важно также отметить, что мотивация может носить как перспективный, так и ситуативный характер. В первом случае сотрудник ориентирован на достижение долгосрочных целей и готов преодолевать возникающие трудности ради будущего результата. Во втором – уровень активности во многом зависит от текущих обстоятельств и эмоционального состояния, что повышает вероятность снижения продуктивности при возникновении неудач. Учет данных особенностей мотивации и стимулирования позволяет выстраивать более гибкую и эффективную систему управления персоналом [4].

В системе управления человеческими ресурсами особое место занимают процедуры профессионального отбора, адаптации и последующего развития персонала. Их содержание включает идентификацию кандидатов, обладающих личностными и поведенческими характеристиками, соответствующими требованиям конкретной должности, а также формирование у сотрудников компетенций, необходимых для выполнения профессиональных задач и собственного развития. Подобный подход предполагает не только оценку квалификации, но и анализ психологической готовности к работе в определенной организационной среде.

Так, на этапе отбора нередко применяются комплексные методы оценки, включающие интервью по компетенциям, ситуационные задания и элементы ассесмент-центра. Например, при подборе руководителя проекта целесообразно моделирование управленческих кейсов, позволяющих выявить особенности принятия решений, уровень стрессоустойчивости и коммуникативные навыки кандидата [7].

Не менее важным этапом является адаптация нового сотрудника. Практика показывает, что наличие формализованной программы адаптации, включающей наставничество, вводное обучение и регулярную обратную связь, существенно снижает уровень текучести кадров и ускоряет достижение высокой производительности труда. Последующее развитие персонала предполагает системную работу по повышению квалификации, формированию управленческих и поведенческих компетенций, а также подготовке кадрового резерва. В ряде организаций внедряются индивидуальные планы развития, предусматривающие участие в тренингах, проектной деятельности и программах внутренней ротации [10]. Такой подход позволяет не только укрепить профессиональный потенциал сотрудников, но и повысить их вовлеченность, формируя ощущение перспективы карьерного роста и значимости для компании.

Для обеспечения устойчивого развития организации и достижения стратегических ориентиров необходимо не только владеть современными инструментами управления, но и применять их последовательно и системно. В контексте организационного поведения нередко наблюдается тенденция к ожиданию быстрых результатов от разовых мероприятий, направленных на сплочение коллектива или развитие командной эффективности. Однако, как справедливо отмечает Патрик

Флуд, исследователь в области организационной психологии и стратегического управления человеческими ресурсами, краткосрочные инициативы сами по себе не способны обеспечить кардинальные изменения в функционировании команды. Эффективность управленческого воздействия требует длительной и целенаправленной работы, встроенной в общую стратегию развития организации.

Как отмечалось ранее, современные подходы к управлению персоналом базируются на признании возрастающей роли личности сотрудника как ключевого ресурса организации. В центре внимания находятся особенности его мотивационной сферы, ценностные ориентации и профессиональные установки, а также способность менеджмента выстраивать систему воздействия, согласованную со стратегическими целями компании. Корректный выбор управленческой концепции обеспечивает поддержание корпоративной культуры, устойчивость вовлеченности и продуктивность труда. Напротив, несоответствие методов управления организационным задачам способно привести к снижению результативности деятельности, а также доверия и росту внутреннего напряжения.

Несмотря на это, в практике ряда организаций сохраняется ориентация на преимущественно манипулятивные способы воздействия на персонал, основанные на косвенном влиянии на установки и поведение сотрудников. Подобный подход предполагает использование скрытых психолингвистических и поведенческих механизмов, направленных на трансформацию мнений, установок и решений работников без их явного осознания внешнего воздействия.

Для подобных стратегий характерна определенная непрозрачность механизмов воздействия. В научной литературе различают осознанные и неосознанные формы манипулятивного влияния. В первом случае субъект управления ясно понимает цели и прогнозируемые результаты применяемых инструментов. Во втором – воздействие может осуществляться интуитивно, без четкой рефлексии конечного эффекта.

Кроме того, выделяются коммуникативные формы влияния, реализуемые преимущественно через речевые конструкции, аргументацию и риторические приемы, а также поведенческие – основанные на создании определенных организационных ситуаций, моделировании контекста и демонстрации образцов поведения [9].

Следует учитывать, что чрезмерное использование манипуляционных форм психологического воздействия может сопровождаться рядом рисков. Сотрудник, систематически оказывающийся в условиях латентного давления, может утрачивать уверенность в собственных суждениях и снижать уровень автономности в принятии решений. Это способно привести к формированию зависимых моделей поведения и снижению внутренней мотивации. Вместе с тем оценка подобных инструментов не может быть однозначной: их последствия во многом определяются целями применения, организационным контекстом и степенью соблюдения этических принципов

управления. Использование подобных психологических механизмов влияния в системе управления персоналом требует взвешенного и ответственного подхода. Как отмечалось ранее, в условиях современной конкурентной среды особое значение приобретает ориентация на долгосрочные эффекты – развитие доверия, поддержание субъектности сотрудников и формирование партнерских отношений между руководством и коллективом.

В классическом понимании управление представляет собой открытое и целенаправленное влияние на индивида или группу с целью согласования интересов и достижения общезначимых результатов [6]. В организационном контексте оно отождествляется с руководством как системой координации, планирования и регулирования совместной деятельности, направленной на создание продукции или оказание услуг. В этой связи, одним из факторов, обуславливающих обращение к стратегиям скрытого манипулятивного психологического воздействия в деловом взаимодействии, выступает стремление руководства минимизировать неопределенность и сохранить управляемость организационных процессов. В условиях высокой ответственности за результат и ограниченности ресурсов менеджер может испытывать опасения утраты контроля над ситуацией или недостаточной предсказуемости поведения персонала.

На практике руководитель может – осознанно либо интуитивно – прибегать к инструментам скрытого влияния на сотрудников. Это зачастую связано с приоритетом производственных задач и необходимостью обеспечения выполнения плановых показателей. В ситуациях дефицита авторитета, недостаточной сформированности управленческих компетенций или сопротивления со стороны персонала менеджер может выбирать манипулятивные способы воздействия как более быстрый инструмент достижения требуемого поведения. Подобные механизмы позволяют оперативно корректировать действия работников, однако, не всегда способствуют формированию устойчивой внутренней мотивации [5].

В рабочей среде к распространенным формам манипуляционного давления относятся ироничные замечания и демонстративная критика, способные вызвать у адресата эмоциональный дискомфорт и побудить его к изменению поведения; подчеркнутая обидчивость или дистанцирование, провоцирующие стремление «восстановить» благоприятные отношения; чрезмерная похвала, снижающая критичность восприятия и формирующая зависимость от внешней оценки. Эти приемы основаны преимущественно на эмоциональных реакциях и могут давать краткосрочный эффект, но при систематическом применении повышают риск снижения доверия внутри коллектива.

Профилактика подобных форм взаимодействия связана с развитием культуры открытой коммуникации, умением аргументированно выражать позицию и

поддерживать профессиональную уверенность. Конструктивная управленческая практика предполагает использование психологических инструментов в прозрачном и этически обоснованном формате, ориентированном на долгосрочное сотрудничество. Нарушение этого баланса способно привести к росту конфликтности, ослаблению трудовой мотивации и снижению эффективности управления.

В этой связи особое значение приобретает развитие эмоционального интеллекта руководителя. Способность осознавать и регулировать собственные эмоциональные состояния, адекватно интерпретировать реакции сотрудников и своевременно корректировать стиль взаимодействия позволяет снижать напряженность и предупреждать накопление негативных переживаний. Формирование данных компетенций способствует укреплению доверия в коллективе и созданию устойчивой системы организационных отношений, основанных на взаимном уважении и ответственности [11].

Осознание и принятие психологических особенностей собственной личности выступает важным условием профессиональной управленческой эффективности. Рефлексия индивидуальных когнитивных и эмоциональных характеристик позволяет минимизировать эффект рассеивания внимания, повысить концентрацию на приоритетных задачах и выстраивать более устойчивую стратегию поведения в сложных организационных ситуациях. Способность к саморегуляции снижает уровень внутреннего напряжения и способствует принятию более взвешенных решений. В этой связи использование инструментов манипулятивного психологического влияния допустимо лишь при тщательной оценке потенциальных последствий, организационных рисков и долгосрочного эффекта для корпоративной среды.

Для руководителя также принципиально значимо развитие навыков социальной перцепции. Умение распознавать эмоциональные состояния сотрудников, интерпретировать невербальные сигналы, выявлять противоречия в аргументации и скрытые мотивы поведения повышает качество управленческих решений. Одновременно важна способность сохранять психологическую устойчивость и не вовлекаться в деструктивные сценарии взаимодействия. Эффективной стратегией является отказ от избыточных оправданий и попыток «разоблачения» собеседника, а также внимательное отношение к собственным внутренним реакциям, особенно если они выходят за рамки привычного опыта.

Практика показывает, что манипулятивное воздействие чаще всего опирается на уязвимые стороны личности – например, стремление к одобрению, чувствительность к критике, страх социальной изоляции, неуверенность в профессиональной компетентности или материальной стабильности. Лица с недостаточно сформированной системой ценностей, неопределенными жизненными ориентирами и заниженной самооценкой оказываются более восприимчивыми к подобным формам

влияния [1]. Следовательно, развитие личностной зрелости и профессиональной идентичности сотрудников является важным элементом профилактики деструктивных коммуникативных практик.

Важно констатировать, что манипулятивные механизмы психологического воздействия являются распространенным феноменом современной социальной коммуникации, включая организационную среду. Их использование в управлении персоналом может способствовать поддержанию рабочих процессов и достижению краткосрочных целей. Однако эффективность и этическая оправданность подобных инструментов во многом зависят от намерений руководителя и степени учета интересов сотрудников. Конструктивное применение психологических методов возможно лишь при условии ориентации на развитие личности работника, укрепление доверия и обеспечение баланса между организационными задачами и индивидуальными потребностями.

Подводя итог, необходимо еще раз отметить, что психологические знания в последние годы все активнее интегрируются в управленческую практику, охватывая различные аспекты деятельности предприятий. Тем не менее потенциал организационной психологии используется далеко не в полном объеме. Независимо от масштабов и профиля деятельности в каждой организации формируется определенная система взаимодействия с персоналом, включающая нормы коммуникации, стили руководства и механизмы мотивации. В условиях высокой рыночной конкуренции корректный выбор и грамотное применение психологических инструментов становятся фактором, способным обеспечить компании дополнительное конкурентное преимущество.

Принимая во внимание тот факт, что эффективность труда обусловлена не только физическим состоянием работника, но и его психологическим благополучием, а характер межличностных отношений в коллективе выступает значимым фактором, поскольку социально-психологический климат напрямую отражается на общей производительности, становится понятно, что подобные инструменты в системе управления персоналом обладают существенным потенциалом для повышения эффективности деятельности организаций. Их применение должно носить взвешенный и профессионально обоснованный характер, учитывать индивидуальные особенности сотрудников и специфику организационной среды. Лишь комплексный и ответственный подход позволяет сформировать устойчивую мотивацию, укрепить командное взаимодействие и обеспечить достижение стратегических целей предприятия.

### Библиографический список

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 382 с.
2. Кондратенко, Н. А. Современные подходы к управлению организационными изменениями: стратегический, поведенческий и трансформационный аспекты / Н. А. Кондратенко, А. В. Волков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3 (59). – С. 819–825.
3. Лехтянская, Л. В. Методы управления, используемые в организации для эффективного функционирования / Л. В. Лехтянская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-1. – С. 214–218.
4. Мальцева, Ю. А. Психология управления / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
5. Михайлова, А. В. Влияние социально-психологического климата коллектива на мотивацию сотрудников / А. В. Михайлова // Вестник науки. – 2025. – № 3 (10 (91)). – С. 581–592.
6. Павлова, Н. В. Применение социально-психологических методов в управлении персоналом / Н. В. Павлова // Вестник науки. – 2024. – № 4 (6 (75)). – С. 238–245.
7. Персианов, Д. В. Управление персоналом организации в контексте личностно-ориентированной парадигмы (на примере социально-психологических методов управления) / Д. В. Персианов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 5 (49). – С. 442–446.
8. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Кн. 3 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 174 с.
9. Чикер, В. А. Консолидация социального капитала организации: управление психологическим сопровождением / В. А. Чикер, Л. Г. Почебут, М. А. Недошивина // Российский журнал менеджмента. – 2024. – № 4. – С. 679–697.
10. Чуланова, О. Л. Разработка инструментов адаптации персонала на основе исследований и психологических экспериментов в целях гуманизации трудовой деятельности / О. Л. Чуланова, А. А. Абдернасирова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2022. – № 2 (36). – С. 6–17.
11. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 217 с.

УДК 33

## Торопова И.В., Шадрина К.В., Холзаков М.Л., Котова О.В. Влияние Международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) на принятие управленческих решений и качество финансовой информации

The Impact of International Financial Reporting Standards (IFRS) on Management Decision Making and the Quality of Financial Information

### **Торопова Ирина Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Уральского института управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Екатеринбург

### **Шадрина Ксения Вячеславовна**

Бакалавр кафедры международного менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет», г. Екатеринбург

### **Холзаков Михаил Леонидович**

Магистр кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

### **Котова Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

Toropova Irina Vladimirovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Ural Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg

Shadrina Kseniya Vyacheslavovna

Bachelor's Degree in International Management and Marketing Ural Federal University, Yekaterinburg

Mikhail Leonidovich Kholzakov

Master's Degree in the Department of Competition Law and Antimonopoly Regulation, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

Kotova Olga Vladimirovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Competition Law and Antimonopoly Regulation, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию влияния Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) на финансовую информацию, используемую менеджментом для принятия управленческих решений. Рассматриваются изменения в структуре и содержании отчетности при переходе от национальных стандартов к МСФО, а также методологические различия между ними. Анализ показывает, что применение МСФО повышает прозрачность и сопоставимость данных, расширяя возможности менеджмента для оценки финансового состояния и планирования деятельности, но требует адаптации систем управленческого учета и*

контроля. В результате делается вывод, что переход на МСФО делает финансовую информацию более релевантной для стратегического и операционного управления, несмотря на сопутствующие вызовы.

**Ключевые слова:** международные стандарты финансовой отчетности, МСФО, финансовая информация, управленческие решения, менеджмент, финансовая отчетность, реформирование, РСБУ, управленческие показатели.

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the impact of International Financial Reporting Standards (IFRS) on financial information used by management to make managerial decisions. Changes in the structure and content of financial statements during the transition from national standards to IFRS, as well as methodological differences between them, are considered. The analysis shows that the application of IFRS increases transparency and comparability of data, expanding management's capabilities for assessing financial condition and business planning, but requires adaptation of management accounting and control systems. As a result, it is concluded that the transition to IFRS makes financial information more relevant for strategic and operational management, despite the accompanying challenges.*

**Keywords:** *international financial reporting standards, IFRS, financial information, management decisions, management, financial reporting, reform, RAS, management indicators.*

---

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

### **Введение**

Процесс глобализации мировой экономики предъявляет новые требования к открытости и сопоставимости финансовой информации компаний. В этом контексте переход на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) из формальной процедуры превращается в стратегическую необходимость, напрямую влияющую на конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность организаций. Однако, как показывают исследования, основное внимание при внедрении МСФО традиционно уделяется техническим аспектам трансформации отчетности и требованиям внешних пользователей, таких как инвесторы и регуляторы [1, 2]. При этом системный анализ того, как изменения в структуре и методологии финансовой отчетности при переходе от национальных стандартов к МСФО влияют на внутренние управленческие процессы и решения менеджмента, остается недостаточно освещенным [5].

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью изучения того, каким образом новые стандарты финансовой отчетности изменяют информационную базу для управленческих решений, повышают сопоставимость данных и открывают возможности для более точного анализа финансового состояния компании. Особую значимость данный вопрос приобретает в условиях расширения применения международных стандартов финансовой отчетности и усложнения требований к раскрытию финансовых и нефинансовых показателей, используемых в управленческой практике [3,8].

Основной целью исследования является выявление ключевых изменений в финансовой информации после перехода на МСФО и оценка их влияния на обоснованность и эффективность управленческих решений.

### ***Методы исследования***

Для исследования влияния Международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) на принятие управленческих решений и качество финансовой информации был использован комплексный подход, включающий следующие методы и источники данных:

- анализ и обобщение научных публикаций по проблематике применения Международных стандартов финансовой отчетности;
- сравнительный анализ положений МСФО и национальных стандартов финансовой отчетности;
- системный подход к исследованию финансовой информации в контексте принятия управленческих решений;
- изучение нормативных и методологических документов в области финансовой отчетности [1,4,5,6].

### ***Результаты исследования***

Переход на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) представляет собой для организации сложный процесс трансформации, который выходит далеко за рамки изменения формата внешних отчётов. В то время как преимущества для инвесторов, такие как рост прозрачности и привлекательности для капитала, достаточно подробно описаны в литературе, внутреннее воздействие новой отчётности на систему принятия управленческих решений изучено в значительно меньшей степени. Данная работа направлена на анализ того, как смена учетной системы создаёт новую информационную реальность для менеджмента, определяя возникающие, в связи с этим возможности и управленческие вызовы.

Основой для всех последующих изменений служат принципиальные методологические различия между МСФО и российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ). Если РСБУ традиционно ориентированы на соблюдение формальных правил и фискальные цели, то философия МСФО ставит во главу угла экономическую сущность операций, а не их юридическое оформление [4]. Это коренное отличие на практике приводит к существенному переформатированию ключевых отчётных показателей. Например, широкое применение в МСФО справедливой стоимости (вместо исторической себестоимости) для оценки активов, таких как финансовые инструменты, может резко увеличить валюту баланса и изменить представление о финансовой устойчивости компании, требуя пересмотра привычных коэффициентов [4, 6]. Признание выручки по стандарту IFRS 15 происходит по мере передачи контроля над товаром или услугой, что часто не совпадает с моментом перехода права собственности по РСБУ. В результате график признания выручки и прибыли может значительно смещаться, нарушая привычные для менеджеров операционные ориентиры [1]. Кроме

того, обязательное ежегодное тестирование активов на обесценение по стандарту IAS 36, которое в российской практике ранее не применялось системно, приводит к списанию их стоимости, если будущие экономические выгоды не оправдывают её. Такие списания, хотя и отражают реальное положение дел, искажают операционную прибыль, что требует особого внимания при анализе эффективности [3].

Формируемая в результате отчётность по МСФО обладает повышенной прозрачностью и сопоставимостью, однако её внедрение порождает серьёзный внутренний конфликт в системе управления компанией. С одной стороны, консолидированная отчётность даёт целостную картину, свободную от внутренних оборотов, что позволяет проводить корректный сравнительный анализ с международными конкурентами и объективно оценивать вклад различных бизнес-единиц. С другой стороны, возникает глубокий разрыв между этой новой, стратегической информационной базой и данными оперативного управленческого учёта, который в большинстве российских компаний исторически построен на логике РСБУ. На практике это ведёт к ситуации, когда совет директоров и инвесторы анализируют одни показатели, а линейные руководители продолжают управлять процессами, опираясь на другие, привычные данные. Такое «двойное учётное пространство» не только увеличивает издержки на трансформацию, но и создаёт риск принятия несогласованных и противоречивых решений на разных уровнях управления [5, 6]. Как показывают исследования, ключевой задачей становится синхронизация этих двух систем, что требует либо глубокой перестройки внутреннего управленческого учёта, либо разработки сложных и ресурсоёмких механизмов пересчёта данных [5].

Дополнительным направлением развития системы международной финансовой отчетности, оказывающим влияние на управленческие решения, является разработка Советом по международным стандартам финансовой отчетности стандартов раскрытия информации в области устойчивого развития. Формирование данных стандартов направлено на повышение прозрачности и сопоставимости информации об экологических, социальных и управленческих аспектах деятельности организаций, которые все чаще учитываются при оценке рисков и долгосрочной устойчивости бизнеса [8,9,11]. Для менеджмента включение показателей устойчивого развития в отчетность расширяет информационную базу стратегического управления, позволяя учитывать нефинансовые факторы при принятии инвестиционных и управленческих решений. Разработка стандартов IFRS Sustainability Disclosure Standards, в частности IFRS S1 «Общие требования к раскрытию информации, связанной с устойчивым развитием» и IFRS S2 «Раскрытие информации, связанной с климатом», формирует единый подход к представлению нефинансовых показателей, значимых для оценки долгосрочной устойчивости бизнеса [11]. Эти стандарты ориентированы на потребности

инвесторов и менеджмента и направлены на интеграцию информации об устойчивом развитии в систему финансового анализа. Для управленческих команд это означает возможность системного учета ESG-факторов при стратегическом планировании, управлении рисками и оценке инвестиционных решений, а также повышение сопоставимости данных между компаниями и отраслями. Ключевые направления раскрытия информации об устойчивом развитии и примеры соответствующих показателей представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Ключевые элементы стандартов раскрытия информации об устойчивом развитии IFRS S1 и IFRS S2

Направления устойчивого развития	Примеры раскрываемых показателей	Значение для управленческих решений
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу	Объем выбросов, динамика сокращения, соблюдение нормативов	Оценка экологических рисков, инвестиции в модернизацию производства
Система обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО)	Доля переработки, объем утилизации, расходы на обращение с отходами	Оптимизация затрат, снижение регуляторных и репутационных рисков
Сохранение лесных ресурсов	Площадь восстановленных лесов, объем компенсационных мероприятий	Оценка долгосрочной устойчивости бизнеса и экологической ответственности
Возобновляемая энергетика	Доля энергии из ВИЭ, инвестиции в «зеленые» технологии	Поддержка стратегических решений в области устойчивого развития

Примечание: составлено авторами по материалам IFRS Sustainability Disclosure Standards [11].

Дополнительным следствием перехода на МСФО для менеджмента становится изменение подходов к оценке эффективности деятельности и контролю результатов. Финансовые показатели, формируемые в соответствии с международными стандартами, все в меньшей степени ориентированы на краткосрочную фиксацию бухгалтерской прибыли и все в большей — на оценку способности компании генерировать денежные потоки и создавать стоимость в долгосрочной перспективе. Это требует от менеджмента пересмотра привычных ориентиров при анализе результатов деятельности, а также более внимательного отношения к неденежным корректировкам, связанным с переоценкой активов, признанием резервов и отражением обесценения. В условиях применения МСФО традиционные показатели рентабельности и маржинальности могут существенно колебаться под влиянием оценочных факторов, что делает необходимым использование расширенного набора аналитических инструментов и корректировок для управленческих целей. В результате возрастает роль профессионального суждения менеджмента и финансовых специалистов, поскольку интерпретация отчетных данных становится не менее важной, чем их

формальное представление. Это, в свою очередь, повышает требования к финансовой грамотности управленческих команд и усиливает значимость взаимодействия между финансовой службой и операционным менеджментом при принятии ключевых решений.

Существенное значение для повышения полезности финансовой информации для менеджмента имеет принятие стандарта IFRS 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности», который предусматривает новый формат представления отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств. Введение дополнительных подытогов и более четкой классификации доходов и расходов по видам деятельности позволяет формировать показатели, широко используемые при принятии управленческих решений, в том числе для оценки эффективности основной операционной деятельности [10]. Это снижает влияние разовых и оценочных факторов на анализ финансовых результатов и повышает аналитическую ценность отчетности для внутренних пользователей.

Успешное преодоление данного разрыва открывает для менеджмента путь к принципиально новому качеству анализа. Интегрированная финансовая отчетность перестаёт быть архивным документом и превращается в динамичный инструмент поддержки решений. Показатели, основанные на экономической логике, становятся надёжным фундаментом для комплексного финансового анализа [7]. На первый план выходят такие метрики, как свободный денежный поток, рентабельность задействованного капитала (ROCE) или экономическая добавленная стоимость (EVA), которые напрямую связаны с созданием стоимости бизнеса. Именно эти показатели должны лечь в основу ключевых управленческих процессов: оценки инвестиционных проектов, стратегического планирования и построения систем мотивации высшего руководства. Таким образом, глубокая интеграция принципов МСФО во внутренние управленческие контуры позволяет трансформировать роль финансовой службы. Из подразделения чья основная задача сводилась к обеспечению соответствия формальным учётным требованиям, она становится полноценным стратегическим партнёром менеджмента, предоставляющим данные для обоснованных решений, направленных на укрепление долгосрочной конкурентоспособности компании в глобальном масштабе.

### ***Заключение***

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что переход на Международные стандарты финансовой отчетности оказывает комплексное влияние на финансовую информацию, используемую менеджментом при принятии управленческих решений. Ключевые изменения связаны не только с формальными корректировками показателей отчетности, но прежде всего с трансформацией самой логики их формирования и интерпретации [4,6]. Ориентация МСФО на экономическое содержание

операций, применение справедливой стоимости и расширенные требования к раскрытию информации формируют более прозрачную и сопоставимую информационную базу [3], что повышает обоснованность управленческих решений как на стратегическом, так и на операционном уровне.

В то же время результаты анализа показывают, что положительный эффект от внедрения МСФО не является автоматическим. Существенной проблемой для менеджмента остается разрыв между консолидированной отчетностью по МСФО и системой внутреннего управленческого учета, традиционно основанной на национальных стандартах [5, 6]. При отсутствии интеграции этих систем финансовая информация теряет часть своей управленческой ценности, а риск принятия противоречивых решений возрастает [8]. Это снижает потенциальную эффективность использования отчетности по МСФО в управленческих целях и требует дополнительных организационных и методологических усилий со стороны компаний.

Таким образом, переход на МСФО приводит не только к повышению прозрачности и сопоставимости финансовых данных, но и к необходимости пересмотра подходов к управленческому учету, финансовому анализу [7] и системе мотивации менеджмента. При успешной адаптации международные стандарты становятся инструментом повышения эффективности управленческих решений, позволяя менеджменту опираться на экономически обоснованные показатели, ориентированные на создание долгосрочной стоимости компании. В противном случае МСФО рискуют остаться формальным элементом внешней отчетности, не реализующим своего потенциала для внутреннего управления.

#### Библиографический список

1. Азизов Д.М. Методологические основы трансформации финансовой отчетности из РСБУ в МСФО: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург: УрФУ, 2022. 156 с. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/117243/1/m\\_th\\_d.m.azizov\\_2022.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/117243/1/m_th_d.m.azizov_2022.pdf) (дата обращения: 10.01.2026).

2. Жердева О. В. IFRS 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности»: новые требования // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ifrs-18-predstavlenie-i-raskrytie-informatsii-v-finansovoy-otchetnosti-novye-trebovaniya/viewer> (дата обращения: 10.01.2026) .

3. Комплексный анализ финансовой отчетности как основа для принятия управленческих решений // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-finansovoy-otchetnosti-kak-osnova-dlya-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy/viewer> (дата обращения: 10.01.2026).

4. Малиновская Н. В. Международные стандарты отчетности в области устойчивого развития: сравнительный анализ // eLibrary. ID 49750908. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_49750908\\_61393716.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49750908_61393716.pdf) (дата обращения: 10.01.2026).

5. Малиновская Н. В. Ожидать ли признания международных стандартов раскрытия информации в области устойчивого развития Фонда МСФО в России? // eLibrary. ID 59986869. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_59986869\\_77737252.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_59986869_77737252.pdf) (дата обращения: 10.01.2026).

6. МСФО и РСБУ: анализ отличий и методологические несоответствия // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/msfo-i-rsbu-analiz-otlichiy-i-metodologicheskie-nesootvetstviya/viewer> (дата обращения: 10.01.2026).

7. МСФО-стандарты раскрытия информации об устойчивом развитии (IFRS Sustainability Disclosure Standards) URL: [https://data.tedo.ru/esg/TeD o IFRS S1 and S2 QA.pdf](https://data.tedo.ru/esg/TeD%20o%20IFRS%20S1%20and%20S2%20QA.pdf) (дата обращения: 05.12.2014).

8. Переход на международные стандарты финансовой отчетности: проблемы и перспективы // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehod-na-mezhdunarodnye-standartv-fmansovov-otchetnosti-problemv-i-perspektiw> (дата обращения: 10.01.2026).

9. Проблемы и перспективы применения МСФО в России // Научный журнал. 2024. № 4. URL: <https://na-journal.ru/4-2024-ekonomika-menedzhment/10249-problemy-i-perspektivy-primeneniya-msfo-v-rossii> (дата обращения: 10.01.2026).

10. Прозрачность финансовой отчетности по МСФО и ее роль в оценке инвестиционных рисков // АПНИ. URL: <https://apni.ru/article/6397-prozrachnost-finansovoj-otchetnosti-po-msfo-i-ee-rol-v-oczenke-investiczionnh-riskov> (дата обращения: 10.01.2026).

11. Управленческий учет в условиях перехода на МСФО // Управленческий учет. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/3485> (дата обращения: 10.01.2026).

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 327.8

### Ким П.А. Сущность и актуальность понятия «цифровая дипломатия» в России

The essence and relevance of the concept of "digital diplomacy" in Russia

**Ким П.А.**

Владивостокский государственный университет, г. Владивосток, Россия

Kim P.A.

Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию сущности и актуальности понятия «цифровая дипломатия». Рассматриваются ключевые характеристики цифровой дипломатии, её роль в современных международных отношениях и влияние цифровых технологий на формирование внешней политики государств. Выделяются особенности цифрового взаимодействия стран, подчёркивая важность использования информационно-коммуникационных технологий для продвижения национальных интересов, повышения эффективности дипломатической деятельности и решения глобальных проблем современности. Особое внимание уделяется перспективам развития цифровой дипломатии в условиях нарастающей цифровизации мирового пространства и формирования новых форматов международного сотрудничества.*

***Ключевые слов:** цифровая дипломатия, публичная дипломатия, внешняя политика, цифровизация, цифровые технологии, социальные сети.*

***Abstract.** This article explores the essence and relevance of the concept of "digital diplomacy." It examines the key characteristics of digital diplomacy, its role in contemporary international relations, and the influence of digital technologies on the formation of national foreign policy. The article highlights the specific features of digital interactions between countries, emphasizing the importance of using information and communication technologies to advance national interests, enhance the effectiveness of diplomatic activity, and address contemporary global challenges. Particular attention is paid to the prospects for the development of digital diplomacy in the context of the increasing digitalization of the global space and the emergence of new formats of international cooperation.*

***Keywords:** digital diplomacy, public diplomacy, foreign policy, digitalization, digital technologies, social media.*

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

Современный мир характеризуется ускорением процессов глобализации и интеграции, развитием информационно-коммуникационных технологий, изменением способов передачи информации и формирования общественного мнения. В связи с этим традиционные формы дипломатического взаимодействия постепенно уступают место новым методам и инструментам, одним из которых становится цифровая дипломатия.

Важнейшими авторами исследований в области цифровой дипломатии среди отечественных ученых являются Н.А. Цветкова, А.Н. Сытник, А.А. Павлюченко, М.М.

Базлуцкая, Е.С. Зиновьева. Многие российские исследователи приводят различные определения понятию «цифровая дипломатия». Например, Цветкова Н.А., профессор СПбГУ, в своих научных трудах определяет цифровую дипломатию как «правительственный механизм влияния на пользователей социальных сетей» [1]. Зиновьева Е.С. отмечает, что «цифровая дипломатия основана на использовании потенциала новых медиа, социальных сетей, блогов и других медиаплощадок в глобальной сети для обмена информацией и коммуникации между профессионалами-международниками и широкой аудиторией» [2]. Базлуцкая М.М. описывает цифровую дипломатию как «средство влияния на зарубежную аудиторию через донесение своей позиции, а также для защиты своих национальных интересов» [3].

Среди зарубежных исследователей XXI в. в области цифровой дипломатии следует выделить К. Бьйола, И. Мэнора, М. Холмса, З. Хьенга. В частности, К. Бьйол и И. Мэнор приводят следующее описание цифровой дипломатии: «Цифровая дипломатия относится к использованию цифровых технологий, таких как социальные сети и другие онлайн-платформы, включая виртуальные каналы связи и метавселенную, министерствами иностранных дел и международными организациями для общения друг с другом и широкой общественностью, ведения дипломатии и продвижения своих внешнеполитических целей». Данные авторы рассматривают цифровую дипломатию как стадию перехода от адаптации к цифровым инструментам к их полной интеграции в гибридные практики, включая публичную дипломатию и кризис-менеджмент [4]. Е. Хедлинг и Н. Бремберг описывают цифровую дипломатию как процесс, изменяющий агентность дипломатов, пространство взаимодействий и материальность практик, с акцентом на преемственность и изменения в области международных отношений [5]. Работа И. Мэнора и З. Хьенга фокусируется на концептуальной сущности цифровой дипломатии как цифровизации публичной дипломатии, с трендами вроде соцсетей и вызовами аутентичности [6]. Исследования 2025 года анализируют сущность цифровой дипломатии через интеграцию искусственного интеллекта в принятие решений, в прогнозирование экономики и анализ торговли, подчеркивая сдвиг к управлению, основанному на данных, например [7], а также описывает цифровую дипломатию как эволюцию к открытым и прозрачным внешнеполитическим практикам в гиперсвязанном мире, с вызовами аутентичности и новыми возможностями для негосударственных акторов [8].

В целом, российские и зарубежные исследователи сходятся во мнении, что цифровая дипломатия неразрывно связана с использованием самых современных цифровых технологий, активно интегрируется в международную среду и служит для достижения дипломатических целей. В то же время можно отметить, что между

российскими и зарубежными исследователями существуют различия в подходах к интерпретации понятия «цифровая дипломатия». Отечественные исследователи рассматривают цифровую дипломатию, ее механизмы и инструменты с точки зрения применения цифровых технологий и их влияния на широкую аудиторию, на многие процессы внутри и вне страны, с позиций взаимосвязи технологий и общества по типу [9]. Зарубежные исследователи обращают внимание на социологическую составляющую, выделяя при этом такие функции цифровой дипломатии, как поддержание и установление контактов между правительственными структурами государства, МИД и гражданами, находящимися за рубежом.

Стоит отметить, что предложенные в литературе определения в той или иной степени не до конца раскрывают сущность понятия цифровой дипломатии, акцентируя внимание на определенных актуальных аспектах современного дипломатического процесса. В связи с этим предлагаем уточненное определение: цифровая дипломатия – это использование информационно-коммуникационных и цифровых технологий во всем их комплексе и многообразии (Интернет, социальные сети, масс-медиа, информационные системы, цифровые платформы, большие данные, искусственный интеллект и другое) в процессе осуществления дипломатической деятельности и решении внешнеполитических и внешнеэкономических задач с целью эффективного продвижения интересов государства на мировой арене. Цифровая дипломатия, по нашему мнению, не является «переходным» периодом, не замещает классическую дипломатию, а эффективно сочетает традиционные дипломатические практики с оперативным взаимодействием в виртуальной среде, обеспечивая мгновенную реакцию на события, быстрый доступ к мнению глобальной общественности, качественный и своевременный анализ настроений политической аудитории, удобные и быстрые коммуникации между всеми участниками дипломатического процесса, противодействие дезинформации и обеспечение информационной безопасности. Такое понимание позволяет в большей мере раскрыть сущность цифровой дипломатии, с ее особенностями и функциями.

Развитие цифровой дипломатии в России началось с создания сайтов государственных органов: в 2002 г. появился сайт президента РФ, в 2008 г. – сайт МИД. Федеральная программа «Электронная Россия» (2002-2010 гг.) заложила основу цифровизации государственных структур, включая дипломатию. Импульсом для цифровизации деятельности госслужб стало выступление президента РФ В.В. Путина на совещании послов в июне 2012 г., где цифровая дипломатия была приравнена к другим инструментам внешней политики. Президент поручил МИДу применить этот инструмент «мягкой силы» за счет расширения практик использования социальных медиа и новых технологий для формирования положительного образа страны и

донесения позиции России за рубежом. Это стало важной отправной точкой в развитии практики российской цифровой дипломатии [10].

В январе 2010 г. МИД запустил аккаунт в Twitter (@MID\_RF), что стало важным шагом в открытой коммуникации. В 2013 г. термин «цифровая дипломатия» впервые упомянут в Концепции внешней политики России, активизировалось взаимодействие со средствами массовой информации. С 2015 г. ведущим актором российской цифровой дипломатии выступает МИД РФ в лице Департамента информации и печати. Во многом это было связано с активной деятельностью в цифровой среде директора департамента М.В. Захаровой [11]. Цифровизация дипломатии России развивалась посредством использования социальных сетей, таких как Facebook, Twitter, YouTube (запрещены на территории РФ). Начиная с 2018 г., МИД РФ и дипломатические представительства России постоянно и плодотворно присутствуют в социальной сети «ВКонтакте», растет активность пользователей в Telegram. Сегодня ведущей цифровой коммуникационной платформой для государственных органов становится российский мессенджер «Макс».

С 2017 г. был сделан фокус на противодействии антироссийской пропаганде путем оперативных опровержений недостоверных фактов, формирования позитивной повестки на сайте mid.ru и в соцсетях, продвижения в поисковых системах, создания многоязычного контента. С 2022 г. проводится большая работа по сбалансированной и правдивой подаче фактов, защите журналистов, взаимодействию с иностранными корреспондентами.

Активный шаг развития цифровой дипломатии пришелся на 2020 г., что обусловлено активной цифровизацией, вызванной пандемией COVID-19. В период пандемии большое количество международных политических мероприятий проводилось в дистанционном формате. Сегодня коронавирусные ограничения уже сняты, однако некоторые международные встречи до сих пор проводятся в гибридном формате, что позволяет участникам экономить время и средства [12]. Заметим, что цифровизация успешно осуществляется не только в дипломатической деятельности, но и в деятельности многих других государственных служб и органов, например в платежных операциях, на банковском и финансовом рынках, таможенной деятельности [13], что дает основание предполагать большой потенциал дальнейшего развития цифровых инструментов на службе интересов страны, в том числе цифровой дипломатии.

Геополитическая напряженность влияет на динамику развития цифровой дипломатии России. С одной стороны, некоторые страны стремятся сократить присутствие российских официальных ведомств в некоторых глобальных сетях. С другой стороны, продолжается неуклонное наращивание российского присутствия в международном информационном пространстве с одновременным цензурированием

работы иностранных платформ и сетей. Этот двусторонний процесс свидетельствует о разнонаправленных тенденциях развития международной цифровой среды, об информационной фрагментации цифрового пространства, обусловленной необходимостью защиты национальных интересов и обеспечения информационной безопасности государства.

Развитие веб-сайтов и социальных сетей министерствами иностранных дел стран, посольствами и международными организациями сегодня является повседневной практикой. Для осуществления своей деятельности в рамках цифровой дипломатии международные акторы используют новые медиа, блоги, соцсети и другие медиа площадки в сети Интернет. Инструменты цифровой дипломатии позволяют правительствам взаимодействовать с иностранной аудиторией, укреплять отношения и продвигать национальные идеи в масштабах, которые ранее были невозможны. Вместе с тем, цифровая дипломатия несет ряд рисков и угроз, включая утечку информации, хакерские атаки, взлом сайтов и социальных сетей дипломатических представителей. Учитывая рост количества кибератак и попыток хакерского вторжения, дипломатические ведомства вынуждены усиливать меры по защите информационных систем, внедрять криптографические решения, системы обнаружения и предотвращения вторжений, обучать персонал навыкам кибербезопасности.

Таким образом, цифровая дипломатия стала неотъемлемой частью современной международной практики, обеспечивая новые возможности для эффективного взаимодействия государств, бизнеса и гражданского общества. Благодаря развитию цифровых технологий мир становится более взаимосвязанным, позволяя странам оперативно реагировать на глобальные вызовы и формировать совместные решения. По нашему мнению, необходимо поддерживать и укреплять международное сотрудничество в области цифрового пространства. Только таким образом можно обеспечить стабильность и безопасность в цифровую эпоху, способствуя укреплению международного мира и сотрудничества.

#### Библиографический список

1. Цветкова Н.А. Феномен цифровой дипломатии в международных отношениях и методология его изучения // Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения». 2020. № 2. С. 37-47.
2. Зиновьева Е.С., Булва В.И. Цифровая дипломатия в отношениях России со странами ЕС: кросс-культурные аспекты // Концепт: философия, религия, культура. 2021. Т. 5, № 4. С. 30-40.
3. Базлуцкая М.М. Цифровая дипломатия США в отношении Российской Федерации. – М.: АспектПресс, 2026. – 231 с.

4. Bjola C., Manor I. The Oxford handbook of digital diplomacy. Oxford University Press, 2024. 704 p.
5. Hedling E., Bremberg N. Practice approaches to the digital transformations of diplomacy: Toward a new research agenda. *International Studies Review*. 2021. Vol. 23. Is. 4. P. 1595-1618.
6. Manor I., Huang Z.A. Digitalization of public diplomacy: Concepts, trends, and challenges. *Communication and the Public*. 2022. Vol. 7(4). P. 1-9.
7. Mostafaei H., Kordnoori S., Ostadrahimi M., Banihashemi S.S.A. Applications of artificial intelligence in global diplomacy: A review of research and practical models. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 9. Art. 100486.
8. Mekaj G. Digital Diplomacy: Challenges and Opportunities. *Path of Science*. 2025. Vol. 11(7). P. 6001-6006.
9. Красова Е.В. Развитие экономики в контексте взаимосвязи технологий, капитала, человека и общества // *Общественные науки и современность*. 2024. № 3. С. 21-35.
10. «Цифра» и искусственный интеллект на службе дипломатии: аналитический доклад / Е.С. Зиновьева, Н.А. Цветкова, Э.Л. Сидоренко и др.; под редакцией Е.С. Зиновьевой. – М.: МГИМО-Университет, 2024. – 68 с.
11. Теория и практика публичной дипломатии России / Н.В. Бурлинова; под ред. С.М. Гавриловой, Е.А. Солодухиной и др. – М.: НП РСМД, 2024. – 160 с.
12. Борисов Д. А., Горячева А.И. Значение цифровой дипломатии в эпоху многополярности // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Философия. Политология. Культурология*. 2025. № 2.
13. Красова Е.В., Останина В.М. Роль и проблемы института таможенных представителей в развитии внешнеэкономической деятельности // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2021. № 2. С. 108-118.

УДК 33

## Курманова А.К. Интеграционное взаимодействие Китая и международная конкурентоспособность: регрессионный анализ

China's integration interaction and international competitiveness: a regression analysis

**Курманова А.К.,**

РАНХиГС, Институт государственной службы и управления, РФ  
Kurmanova A. K.,

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),  
Institute of Public Service and Administration, Russia

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию влияния интеграционного взаимодействия Китая на его положение в международном рейтинге конкурентоспособности. Автор проводит анализ значимых показателей, характеризующих участие Китая в крупных интеграционных союзах, таких как БРИКС, АСЕАН, АТЭС, ЕАЭС и ШОС. Используя методы корреляционного и регрессионного анализа, изучается влияние таких аспектов, как торговля, прямые иностранные инвестиции и меры нетарифного регулирования на международный рейтинг Китая. Сделаны выводы о степени влияния указанных факторов и предложены практические рекомендации по улучшению позиций Китая в мировом рейтинге конкурентоспособности.*

***Ключевые слова:** международные экономические интеграции, регрессионный анализ, конкурентоспособность, Китайская народная республика, показатели интеграционного взаимодействия*

***Abstract.** This article examines the impact of China's integration interactions on its position in international competitiveness rankings. The author analyzes key indicators characterizing China's participation in major integration alliances such as BRICS, ASEAN, APEC, the EAEU, and the SCO. Using correlation and regression analysis, the influence of aspects such as trade, foreign direct investment, and non-tariff regulations on China's international ranking is examined. Conclusions are drawn on the degree of influence of these factors and practical recommendations are offered for improving China's position in global competitiveness rankings.*

***Keywords:** international economic integration, regression analysis, competitiveness, People's Republic of China, indicators of integration interaction*

---

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

### Введение

Международная интеграция играет ключевую роль в обеспечении экономического роста и устойчивости государства. Одним из важнейших направлений исследования в современной научной литературе является изучение роли Китая в мировых интеграционных процессах и оценка её влияния на международный рейтинг конкурентоспособности страны. Данный интерес, во-первых, обусловлен высокими показателями роста Китая на мировой арене – за последние десятилетия экономика Китая продемонстрировала феноменально высокие темпы роста, став второй по величине экономикой мира после США. Во-вторых, его инвестиционная активность

распространяется далеко за пределы региона: китайские компании активно участвуют в реализации инфраструктурных проектов по всему миру (примером может являться инициатива «Один пояс – один путь»). В-третьих, активизация Китая на международной арене вызывает дискуссии среди ученых о будущем мирового порядка, возможных конфликтах интересов и способах выстраивания конструктивного взаимодействия между Китаем и другими ведущими странами.

Эти тенденции отражают активную роль Китая в формировании мировых рынков и привлечении инвестиций в регионы, обеспечивая выход китайских компаний на новые рынки сбыта и сырья, в том числе посредством членства в различных интеграционных объединениях.

Данная статья ставит своей целью исследовать характер и интенсивность интеграционного взаимодействия Китая и установить зависимость между основными показателями его интеграционной активности и положением в международном рейтинге конкурентоспособности. Результаты исследования важны для понимания стратегии Китая в области международного сотрудничества и разработки рекомендаций по дальнейшему укреплению его позиций в мире.

#### **Объекты и методы исследования**

Для проведения оценки использовались показатели деятельности Китая в рамках пяти интеграционных объединений: БРИКС (X1), АСЕАН (X2), АТЭС (X3), ЕАЭС (X4), ШОС (X5).

Поскольку для построения надежной множественной регрессионной модели необходим анализ значительного массива данных, были использованы статистические данные, характеризующие деятельность Китая в рамках интеграций, за двадцатилетний период – с 2005 по 2024 гг. по следующим показателям (Индикаторам), которые являются независимыми переменными:

- индикатор импорта: значение импорта (млн долл. США);
- индикатор экспорта: значение экспорта (млн долл. США);
- индикатор прямых иностранных инвестиций: приток и отток иностранных инвестиций (млн долл. США);
- индикатор мер нетарифного регулирования: антидемпинговые и компенсационные меры (ед.);
- индикатор объема выполненных работ по контрактным проектам: общая стоимость выполненных работ по контрактам (100 млн долл. США).

В качестве зависимой переменной выступает показатель места в Рейтинге (Y): позиция КНР в глобальном Рейтинге конкурентоспособности стран, составляемый IMD, Швейцария.

Выбор показателей был обусловлен, во-первых, тем, что они характеризуют важные с точки зрения международной повестки результаты интеграционной деятельности, на которые направлен данный тип сотрудничества, а, во-вторых, наличие информации по исследуемым показателям в открытых источниках – сайт, отражающий данные по мировой торговле Трейд Мэп, сайт Национального бюро статистики Китая, официальный сайт Министерства торговли КНР, сайт Всемирной торговой организации, в том числе данные его отчетов, сайт Всемирного банка.

Однако данные по интеграционной деятельности со странами, входящими в ЕАЭС, представлены в ограниченном количестве, за период с 2005 по 2024 гг. удалось найти сведения только по объёму выполненных работ по контрактным проектам. В связи с этим анализ взаимосвязи между местом КНР в рейтинге (переменная  $Y$ ) и значениями показателей интеграционной деятельности КНР в рамках ЕАЭС ( $X_4$ ) по другим четырем индикаторам не представляется возможным, в таблицах данные по такому анализу отсутствуют.

## Результаты

### *Индикаторы импорта*

Построим корреляционную матрицу для всех индикаторов импорта и места КНР в рейтинге (таблица 1).

Таблица 1

Корреляционная матрица (индикаторы импорта)

	$Y_1$	$X_1$ (БРИКС)	$X_2$ (АСЕАН)	$X_3$ (АТЭС)	$X_5$ (ШОС)
$Y_1$	1,000				
$X_1$ (БРИКС)	-0,279	1,000			
$X_2$ (АСЕАН)	-0,335	0,896	1,000		
$X_3$ (АТЭС)	-0,327	0,982	0,954	1,000	
$X_5$ (ШОС)	-0,318	0,813	0,960	0,869	1,000

Место КНР в рейтинге ( $Y$ ) слабо отрицательно коррелировано со всеми индикаторами. Также можно заметить, что все индикаторы сильно положительно коррелированы между собой, и, соответственно, не могут быть одновременно включены в модель.

Так как корреляции рейтинга  $Y$  со всеми индикаторами близки к 0, имеет смысл проверить значимость коэффициентов корреляции. Если коэффициент корреляции между  $Y$  и  $X$  окажется незначим, то это означает, что фактор  $X$  не влияет на переменную  $Y$ . Для проверки значимости используем критерий Стьюдента. Рассчитаем статистику критерия по формуле:

$$t = \frac{r_{Y,X}}{\sqrt{1-r_{Y,X}^2}} \sqrt{n-2}$$

где  $n$  – объем выборки,  $r_{Y,X}$  – коэффициент корреляции. В нашем случае  $n=19$ . Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента приведены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента

X1 (БРИКС)	-1,196	X3 (АТЭС)	-1,428
X2 (АСЕАН)	-1,466	X5 (ШОС)	-1,385

Вычислим критическое значение для 5% уровня значимости и  $n-2=19-2=17$  степеней свободы. Для этого можно использовать функцию Excel СТЬЮДРАСПОБР или специальные таблицы распределения Стьюдента. Критическое значение  $t_{0,05}(17) = 2,11$ . Так как все статистики критерия по модулю меньше критического значения, все коэффициенты корреляции незначимы. Таким образом, зависимость места КНР в рейтинге от всех индикаторов импорта отсутствует, соответственно, основание для построения регрессионной модели также отсутствует.

#### *Индикаторы экспорта*

Построим корреляционную матрицу для всех показателей Индикатора экспорта и места КНР в рейтинге (таблица 3).

Таблица 3

Корреляционная матрица (индикаторы экспорта)

	Y2	X1 (БРИКС)	X2 (АСЕАН)	X3 (АТЭС)	X5 (ШОС)
Y2	1,000				
X1 (БРИКС)	-0,426	1,000			
X2 (АСЕАН)	-0,361	0,984	1,000		
X3 (АТЭС)	-0,384	0,976	0,982	1,000	
X5 (ШОС)	-0,374	0,774	0,768	0,694	1,000

Место Китая в рейтинге также слабо отрицательно коррелировано со всеми индикаторами. Но коэффициенты корреляции немного больше по абсолютной величине, чем для индикаторов импорта. Наибольшая корреляция наблюдается с индикатором X1 (БРИКС). Проверим значимость коэффициентов корреляции по критерию Стьюдента. Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента приведены в таблице 4.

Таблица 4

## Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента

X1 (БРИКС)	-1,996	X3 (АТЭС)	-1,766
X2 (АСЕАН)	-1,642	X5 (ШОС)	-1,713

Критическое значение для 5% уровня значимости и  $n-2=20-2=18$  степеней свободы  $t_{0,05}(18) = 2,10$ . Так как все статистики критерия по модулю меньше критического значения, все коэффициенты корреляции незначимы на 5% уровне значимости. Значение статистики Стьюдента для индикатора X1 по модулю близко к критическому значению. Поэтому проверим значимость также на 10% уровне значимости. Критическое значение для 10% уровня значимости и  $n-2=20-2=18$  степеней свободы  $t_{0,1}(18) = 1,74$ . На 10% уровне значимости коэффициенты корреляции Y с индикаторами X1 и X3 становятся значимыми. Можно сказать, что на 10% уровне значимости обнаружена слабая обратная зависимость места КНР в рейтинге от индикаторов X1 (БРИКС) и X3 (АТЭС).

Далее мы построили регрессионную модель с одним из индикаторов X1 и X3 (оба фактора включать в модель нельзя, так как коэффициент корреляции между ними 0,982 очень близок к 1). Факторы, коэффициент корреляции между которыми превышает 0,7, приводят к проблеме мультиколлинеарности в регрессионных моделях. Так как сильнее с местом в рейтинге коррелирован индикатор X1, построим модель с этим индикатором (таблица 5).

Таблица 5

## Регрессионная статистика по БРИКС (индикаторы экспорта)

Множественный R	0,426				
R-квадрат	0,181				
Нормированный R-квадрат	0,136				
Стандартная ошибка	3,940				
Наблюдения	20				
<b>Дисперсионный анализ</b>					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	61,842	61,842	3,985	0,061
Остаток	18	279,358	15,520		
Итого	19	341,2			
	<b>Коэффициенты</b>		<b>Стандартная ошибка</b>	<b>t-статистика</b>	<b>P-Значение</b>
Y-пересечение	23,012		2,103	10,943	0,000
X1 (БРИКС)	-9,70E-09		4,86E-09	-1,996	0,061

Получили модель:

$$Y = 23.012 - 9.7 \cdot 10^{-9} X_1$$

Модель имеет низкий коэффициент детерминации 0,181. Это связано с тем, что связь между  $Y$  и  $X_1$  слабая, как показал предварительный корреляционный анализ. Модель значима только на 10% уровне значимости и незначима на 5% уровне (так как  $P$ -значение  $0,05 < 0,061 < 0,1$ ).

*Индикаторы прямых иностранных инвестиций (приток и отток)*

Так как в этой группе разное число наблюдений по всем показателям, вычислим отдельно коэффициенты корреляции зависимой переменной  $Y$  со всеми индикаторами. Результаты расчета приведены в таблице 6.

Таблица 6

Коэффициенты корреляции (индикаторы прямых иностранных инвестиций)

X1 (БРИКС)	-0,599	X3 (АТЭС)	-0,096
X2 (АСЕАН)	0,075	X5 (ШОС)	-0,131

Место КНР в рейтинге практически не коррелировано с индикаторами  $X_2$  и  $X_3$ , слабо отрицательно коррелировано с индикатором  $X_5$  и умеренно отрицательно коррелировано с индикатором  $X_1$ .

Проверив значимость коэффициентов корреляции по критерию Стьюдента посредством вычисления статистики Стьюдента и 5% критических значений для каждого коэффициента корреляции (таблица 7), было установлено, что значимым является только коэффициент корреляции места КНР в рейтинге с индикатором  $X_1$  (БРИКС).

Таблица 7

Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента

	Коэффициент корреляции $r$	Объем выборки $n$	$t$ -статистика	$t$ критическое (5%)
X1 (БРИКС)	-0,599	23	-3,427	2,080
X2 (АСЕАН)	0,075	23	0,343	2,080
X3 (АТЭС)	-0,096	20	-0,411	2,101
X5 (ШОС)	-0,131	19	-0,547	2,110

По шкале Чедокка связь заметная (коэффициент корреляции по модулю лежит в интервале от 0,5 до 0,7), следовательно, имеет смысл построить модель зависимости места КНР в рейтинге только от индикатора  $X_1$  (таблица 8).

Таблица 8

Регрессионная статистика по БРИКС (индикаторы прямых иностранных инвестиций)

Множественный R	0,599				
R-квадрат	0,359				
Нормированный R-квадрат	0,328				
Стандартная ошибка	4,058				
Наблюдения	23				
Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	193,431	193,431	11,744	0,003
Остаток	21	345,873	16,470		
Итого	22	539,304			
	Коэффициенты		Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение
Y-пересечение	29,133		2,568	11,347	2,02933E-10
X1 (3 БРИКС)	-7,27933E-05		2,12411E-05	-3,427	0,003

Получили модель:

$$Y = 29.133 - 7.28 \cdot 10^{-5} X_1$$

Модель имеет не очень высокий коэффициент детерминации 0,36, что подтверждает умеренную зависимость Y от X1. Модель значима на пятипроцентном уровне (так как P-значение 0,003 < 0.05).

*Индикатор меры нетарифного регулирования (антидемпинговые и компенсационные меры)*

Построим корреляционную матрицу для всех индикаторов мер нетарифного регулирования и места КНР в рейтинге (таблица 9).

Таблица 9

Корреляционная матрица (индикаторы меры нетарифного регулирования)

	Y5	X1 (нетарифные меры имп.)	X2 (нетарифные меры эксп.)
Y5	1,000		
X1 (нетариф. меры имп.)	-0,469	1,000	
X2 (нетариф. меры эксп.)	-0,475	0,851	1,000

Место КНР в рейтинге умеренно отрицательно коррелировано с обоими индикаторами. Проверим значимость коэффициентов корреляции по критерию Стьюдента. Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента приведены в таблице 10.

Таблица 10

Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента

X1 (нетарифные меры имп.)	-1,678
X2 (нетарифные меры эксп.)	-1,707

Критическое значение для 5% уровня значимости и  $n-2=12-2=10$  степеней свободы  $t_{0,05}(10) = 2,23$ . Так как все статистики критерия по модулю меньше критического значения, оба коэффициента корреляции незначимы на 5% уровне значимости. Критическое значение для 10% уровня значимости и  $n-2=12-2=10$  степеней свободы  $t_{0,1}(12) = 1,81$ . Оба коэффициента корреляции незначимы и на 10% уровне значимости. Возможно, незначимость коэффициентов корреляции связана с малым объемом выборки для этих индикаторов, потому что сами коэффициенты корреляции существенно отличаются от 0.

*Индикатор объема выполненных работ по контрактным проектам*

Построим корреляционную матрицу для всех индикаторов объема выполненных работ по контрактным проектам и места КНР в рейтинге (таблица 11).

Таблица 11

Корреляционная матрица (индикатор объема выполненных работ по контрактным проектам)

	Зависимая переменная Y7	X1 (БРИКС)	X2 (АСЕАН)	X3 (АТЭС)	X4 (ЕАЭС)	X5 (ШОС)
Зависимая переменная Y7	1,000					
X1 (БРИКС)	-0,373	1,000				
X2 (АСЕАН)	0,009	0,087	1,000			
X3 (АТЭС)	-0,322	0,631	0,687	1,000		
X4 (ЕАЭС)	-0,253	0,696	0,299	0,753	1,000	
X5 (ШОС)	-0,398	0,670	0,497	0,877	0,938	1,000

Место КНР в рейтинге практически не коррелировано с индикатором X2 и слабо отрицательно коррелировано с остальными индикаторами. Наибольшая корреляция наблюдается с индикатором X5 (ШОС). Проверим значимость коэффициентов корреляции по критерию Стьюдента.

Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента приведены в таблице 12.

Таблица 12

Результаты расчетов статистик критерия Стьюдента

X1 (БРИКС)	-1,659
X2 (АСЕАН)	0,035
X3 (АТЭС)	-1,401
X4 (ЕАЭС)	-1,078
X5 (ШОС)	-1,789

Критическое значение для 5% уровня значимости и  $n-2=19-2=17$  степеней свободы  $t_{0,05}(17) = 2,11$ . Так как все статистики критерия по модулю меньше критического значения, все коэффициенты корреляции незначимы на 5% уровне значимости. Критическое значение для 10% уровня значимости  $t_{0,1}(17) = 1,74$ . На 10% уровне значимости коэффициент корреляции места в рейтинге с индикатором X5 становится значимым. По шкале Чедокка связь умеренная ( $|-0.398|$  принадлежит (0,3; 0,5)). Связь между местом КНР в рейтинге и индикатором X5 обратная. Построим модель зависимости места КНР в рейтинге от индикатора X5.

Таблица 13

Регрессионная статистика по ШОС (индикатор объема выполненных работ по контрактным проектам)

Множественный R	0,398				
R-квадрат	0,158				
Нормированный R-квадрат	0,109				
Стандартная ошибка	3,935				
Наблюдения	19				
<b>Дисперсионный анализ</b>					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	49,527	49,527	3,199	0,092
Остаток	17	263,210	15,483		
Итого	18	312,737			
	<b>Коэффициенты</b>		<b>Стандартная ошибка</b>	<b>t-статистика</b>	<b>P-Значение</b>
Y-пересечение	22,346		1,842	12,129	0,000
X5 (ШОС)	-1,19E-06		6,63E-07	-1,789	0,092

Получили модель:

$$Y = 22.346 - 1.19 \cdot 10^{-6} X_5$$

Модель имеет не очень высокий коэффициент детерминации 0,16, что подтверждает умеренную зависимость Y от X5. Модель значима только на 10% уровне (так как P-значение  $0,05 < 0,092 < 0,1$ ).

#### Выводы и рекомендации:

1. Зависимость места КНР в рейтинге от всех индикаторов импорта отсутствует, соответственно, оснований для построения регрессионной модели нет.
2. Обнаружена слабая обратная зависимость места КНР в рейтинге (Y) от индикаторов экспорта по интеграционному объединению БРИКС (X1) и АТЭС (X3). Зависимость значима только на 10% уровне значимости. Эти индикаторы очень сильно

коррелированы, поэтому построена модель только с фактором  $X_1$ . Уравнение зависимости места КНР в рейтинге от индикатора экспорта  $X_1$ :

$$Y = 23.012 - 9.7 \cdot 10^{-9} X_1.$$

3. Среди индикаторов прямых иностранных инвестиций на место Китая в рейтинге влияет только индикатор по интеграционному объединению БРИКС ( $X_1$ ). Связь обратная, по шкале Чедокка характеризуется как заметная. Уравнение зависимости места КНР в рейтинге от индикатора прямых иностранных инвестиций  $X_1$ :

$$Y = 29.133 - 7.28 \cdot 10^{-5} X_1.$$

4. Зависимость места КНР в рейтинге от всех индикаторов мер нетарифного регулирования отсутствует. Возможно, незначимость коэффициентов корреляции связана с малым объемом выборки для этих индикаторов.

5. Есть слабая обратная зависимость места КНР в рейтинге от индикатора объема выполненных работ по контрактным проектам в рамках интеграционного объединения ШОС ( $X_5$ ). Зависимость значима только на 10% уровне значимости. Уравнение зависимости места КНР в рейтинге от Индикатора объема выполненных работ по контрактным проектам  $X_5$ :

$$Y = 22.346 - 1.19 \cdot 10^{-6} X_5.$$

Полученные выводы позволили сформировать следующие рекомендации по развитию экономики Китая посредством стимулирования интеграционной активности:

1. Необходимо обратить внимание на политику привлечения прямых иностранных инвестиций. Несмотря на положительную роль прямых иностранных инвестиций в экономическом развитии, чрезмерный рост иностранного капитала может негативно сказываться на национальной экономике и конкурентоспособности страны. Важно обеспечить баланс между привлечением зарубежных инвесторов и защитой национальных интересов.

2. Следует провести детальное исследование рынка и определить оптимальные направления развития экспорта (увеличение качества продукции и ориентация на инновационные технологии могут способствовать повышению рейтинга).

3. Приложить усилия по развитию внутреннего рынка. Учитывая отсутствие влияния импортных потоков на рейтинг, Китай мог бы активнее развивать внутренний рынок потребления, стимулируя спрос на отечественные товары и услуги.

4. Сделать упор на повышение эффективности сотрудничества в рамках интеграционных объединений. Поскольку выявлена некоторая негативная

зависимость от участия в БРИКС и АТЭС, рекомендуется пересмотреть стратегию взаимодействия внутри этих организаций. Например, возможно создание совместных исследовательских центров или обмен технологиями для повышения конкурентоспособности китайских компаний.

5. Проводить мониторинг и улучшение регуляторной среды – регулярный анализ влияния мер нетарифного регулирования и других инструментов управления экономикой на конкурентоспособность страны позволит своевременно устранять негативные эффекты и вносить изменения в законодательство и регулятивные механизмы.

Таким образом, основной задачей для Китая становится обеспечение сбалансированного подхода к интеграции в международные экономические союзы и управление факторами, влияющими на его конкурентоспособность.

#### Библиографический список

1. Official website of the Ministry of Commerce of the People's Republic of China: [https://fta.mofcom.gov.cn/topic/china\\_asean\\_upgrade\\_including\\_2\\_3.shtml](https://fta.mofcom.gov.cn/topic/china_asean_upgrade_including_2_3.shtml) (date of access 21.11.2025).
2. Official website of National Bureau of Statistics of China: <https://www.stats.gov.cn/english> (date of access 10.11.2025).
3. Official website of Trade Map: [www.trademap.org](http://www.trademap.org) (date of access 12.12.2025).
4. Official website of the World Trade Organization: <https://www.wto-ilibrary.org> (date of access 10.11.2025).
5. Official website of the World Bank: <https://worldbank.org> (date of access 02.10.2025).
6. World Competitiveness Ranking. IMD: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (date of access 12.12.2025).

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 33

### Сичкарь С.С. Перспективы развития негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации

Prospects for the development of non-state pension provision in the Russian Federation

**Сичкарь Святослав Сергеевич,**

аспирант кафедры мировых финансовых рынков и финтеха  
Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, г. Москва

Sichkar Svyatoslav Sergeevich,  
Postgraduate Student, Department of Global Financial Markets and Fintech,  
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

***Аннотация.** В статье обоснована актуальность изучения перспектив развития негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации. Рассмотрены исследования, раскрывающие проблемы в системе негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации. Обобщены проблемы и барьеры данного развития, сделан вывод о наличии дисбаланса. Выявлены и описаны перспективы развития негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к развитию негосударственного пенсионного обеспечения.*

***Ключевые слова:** пенсионная система, негосударственное пенсионное обеспечение, негосударственный пенсионный фонд, корпоративная система пенсионного страхования, пенсионное обеспечение.*

***Abstract.** The article substantiates the relevance of studying the prospects for the development of non-state pension provision in the Russian Federation. It examines studies that reveal problems with the system of non-state pension provision in the Russian Federation. The article summarizes the problems and barriers to this development and concludes that there is an imbalance. The article identifies and describes the prospects for the development of non-state pension provision in the Russian Federation. The article concludes that a comprehensive approach to the development of non-state pension provision is necessary.*

***Keywords:** pension system, non-state pension provision, non-state pension fund, corporate pension insurance system, pension provision.*

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

В течение последних десятилетий пенсионная система Российской Федерации находится в постоянном реформировании [1, с. 1586], что связано с необходимостью адаптации к демографическим вызовам, потребностью в обеспечении стабильности финансовой системы страны и в повышении уровня жизни граждан в старости. В рамках трансформации важнейшим дополнительным элементом, который позволяет снять часть нагрузки с государства и обеспечить граждан достойной пенсией, является негосударственное пенсионное обеспечение. Развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения сталкивается с рядом проблем, среди которых наиболее

сложной в решении является проблема доверия населения к инструментам и субъектам негосударственного пенсионного обеспечения. В этой связи исследование перспектив развития негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации является актуальным для обеспечения устойчивости пенсионной системы.

Цель исследования состоит в определении проблем и перспектив развития негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации.

Методы исследования включают обобщение и анализ информационного и научного материала, затрагивающего вопросы развития негосударственного пенсионного обеспечения.

Современная пенсионная система России имеет трёхуровневый характер: первый уровень представлен государственной пенсией в рамках системы государственного обязательного пенсионного страхования. Второй уровень – государственное пенсионное обеспечение. Негосударственное пенсионное обеспечение является третьим уровнем и реализуется через негосударственные пенсионные фонды [2, с. 23].

Негосударственные пенсионные фонды в современных условиях, несмотря на распространение, имеют незначительный реальный вес в пенсионной системе. На основе исследования Павловой С.В. можно сделать вывод, что существует парадокс, который заключается в том, что при растущей демографической нагрузке и низком коэффициенте замещения государственных пенсий вовлеченность населения в негосударственные пенсионные фонды остаётся низкой [3, с. 45,46,47]. Согласно исследованию, проведённому Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации, компанией «Ингосстрах» и негосударственным пенсионным фондом «Социум», более 85% россиян не понимают, чем занимаются негосударственные пенсионные фонды, а среди клиентов данных фондов всего 14% граждан ответственно подошли к выбору фонда и сравнили имеющиеся на рынке предложения [4].

Проблемы в развитии негосударственного пенсионного обеспечения также связаны с исторически сформировавшимся недоверием граждан. Наличие недоверия к пенсионной системе в целом связано с многократным изменением законодательства, заморозкой накопительной части пенсии в 2014 году, а также общей неуверенностью граждан в будущем [5, с. 11,13]. Пенсионная реформа 2019-2028 годов, целью которой была стабилизация пенсионной системы, не только не решила проблему доверия к негосударственному пенсионному обеспечению, но и усугубила скептицизм будущих пенсионеров. Также низкий уровень информированности населения является ключевым барьером, который приводит к тому, что в структуре планирования будущих пенсий преобладают в большей степени личные накопления и государственная пенсия.

Сычёва С. В. подчёркивает, что для возврата доверия населения и стимулирования развития негосударственного пенсионного обеспечения необходимы гарантии для населения в сохранности средств, а также прозрачная система управления средствами [6, с. 765].

Таким образом, современная система негосударственного пенсионного обеспечения в России характеризуется наличием дисбаланса, который заключается в том, что, с одной стороны, существует реальная экономическая и демографическая потребность в развитии системы негосударственного пенсионного обеспечения, а с другой стороны, отсутствует доверие к подобным институтам, что связано с низкой информированностью населения о деятельности негосударственных пенсионных фондов и отсутствием реальных действенных стимулов для массового перехода или использования негосударственного пенсионного обеспечения как дополнительного источника пенсии.

На основе изучения имеющихся проблем, а также учитывая мнения экспертов и исследователей выделяются основные перспективы развития негосударственного пенсионного обеспечения в России:

1. Повышение прозрачности системы негосударственного пенсионного обеспечения и укрепление доверия граждан к ней. Для реализации данной перспективы необходима системная работа, которая заключается в изменении подходов к регулированию деятельности негосударственных пенсионных фондов в частности, обеспечении их устойчивости и повышении прозрачности реализуемой инвестиционной политики. Также необходимо обеспечить максимальную прозрачность договоров с негосударственными пенсионными фондами и гарантировать возврат средств в случае ухудшения или прекращения деятельности фонда. С 2023 размер средств, застрахованных Агентством по страхованию вкладов по негосударственному пенсионному обеспечению составляет 2,8 млн рублей. Однако, ввиду того, что объем взносов в первую очередь зависит от уровня номинальной заработной платы в стране, целесообразно постепенно увеличивать гарантированную сумму соразмерно величине её роста. Также важно усиливать информирование не только относительно потенциальной доходности вложения средств в фонды или о программах негосударственного пенсионного обеспечения, но и о конкретных мерах, которые реализуются государством для поддержки системы негосударственного пенсионного обеспечения и минимизации рисков.

2. Формирование долгосрочной финансовой культуры. Для того чтобы обеспечить развитие негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации, необходимо изменить финансовое поведение граждан. В современных условиях граждане используют ограниченный горизонт планирования, и имеют

установки, связанные с уверенностью в государственной пенсии и помощи близких. При этом у молодого поколения и людей предпенсионного возраста имеется интерес к альтернативным способам формирования будущей пенсии. Это свидетельствует об открытости населения к новым моделям поведения, и в данном случае задача государства состоит в помощи населению, которая заключается в способствовании ответственному отношению каждого индивида к долгосрочным сбережениям.

3. Расширение предложений негосударственных пенсионных фондов и развитие клиентского сервиса. Для привлечения внимания к негосударственным пенсионным фондам и в целом к системе негосударственного пенсионного обеспечения необходимо предлагать персонализированные решения. Необходимо уделять внимание цифровизации, созданию удобных личных кабинетов, мобильных приложений, которые позволят населению контролировать свои средства, переданные в негосударственные пенсионные фонды.

4. Разнообразие инвестиционных стратегий. Для молодой аудитории будут предложены более рискованные стратегии, основанные на преобладании акций. Гражданам предпенсионного возраста необходимо формировать консервативные стратегии. Расширение стратегий наращивания средств позволит каждому человеку, который перешёл в систему негосударственного пенсионного обеспечения, выбрать вариант, соответствующий его целям [7].

5. Развитие корпоративных пенсионных программ. В статье Кравченко Е.В. отмечается, что корпоративные программы являются значимым и отдельно анализируемым сегментом рынка негосударственного пенсионного обеспечения [8]. Перспективы развития корпоративной пенсионной системы также освещаются Ворониной Н.В. [9]. Индивидуализация корпоративных программ в рамках негосударственного пенсионного обеспечения может иметь положительный эффект.

Таким образом, развитие негосударственного пенсионного обеспечения в Российской Федерации возможно при комплексном подходе и решении системных проблем, которые основаны на историческом недоверии населения и низком уровне финансовой грамотности. Дальнейшее развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения должно быть основано на синхронных действиях государства, финансовых институтов, работодателей и регулятора. Успех развития негосударственного пенсионного обеспечения зависит от понятности и доступности инструментов для граждан, а также от наличия гарантий, которые подкреплены законодательно и позволят избежать рисков для населения.

## Библиографический список

1. Блохина, О. С. Пенсионная реформа: оценка основных показателей развития пенсионной системы России / О. С. Блохина // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 10. – С. 1585-1598.
2. Кунижева Д. А., Марков Д. И. Доверие россиян системе добровольного пенсионного страхования // Общество: социология, психология, педагогика. – 2025. – №. 8. – С. 20-26.
3. Павлова С. В. Тенденции и результаты реформирования системы пенсионного обеспечения Российской Федерации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2025. – №. 6 (156). – С. 45-52.
4. Исследование: Большинство россиян не знают, чем занимаются негосударственные пенсионные фонды. Режим доступа: [https://rg.ru/2025/08/14/bolshinstvo-rossii-an-ne-znaiut-chem-zanimaiutsia-negosudarstvennye-pensionnye-fondy.html?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://rg.ru/2025/08/14/bolshinstvo-rossii-an-ne-znaiut-chem-zanimaiutsia-negosudarstvennye-pensionnye-fondy.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения 04.02.3036)
5. Фокина О. В. Динамика отношения населения к системе негосударственного пенсионного обеспечения в России (2005—2024 гг.) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2025. – №. 6 (190). – С. 3-24.
6. Сычева С. В., Алавердов Д. Д., Нестерова Н. В. Пенсионная система в России: проблемы и перспективы реформирования // Вестник науки. – 2025. – Т. 2. – №. 6 (87). – С. 763-767.
7. Что будет с НПФ в России: прогноз экспертов. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/694027e59a7947489f153aaa> (дата обращения 04.02.3036)
8. Кравченко Е. В., Суховеева А. А. Негосударственное пенсионное обеспечение: современное состояние и перспективы развития // Управленческий учет. – 2025. – №. 1. – С. 262-268.
9. Воронина Н. В., Соцкова С. И. Перспективы внедрения корпоративной системы пенсионного страхования на предприятии // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – №. 5 (175). – С. 28.

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

УДК 378.14:004.7

### Карпович В. Маркетинговые стратегии вузов в условиях конкуренции: роль профориентационной работы

Marketing strategies of universities in a competitive environment:  
the role of career guidance activities

**Карпович Виктор**

кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель декана факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства  
Белорусский национальный технический университет, Минск

Karpovich Viktor

PhD in Economics, Associate Professor,  
Vice-dean of The Faculty of Marketing, Management, Entrepreneurship  
Belarusian National University of Technology, Minsk

**Аннотация.** В статье исследуется роль профориентационной деятельности как инструмента повышения конкурентоспособности образовательных учреждений в условиях демографического спада и сокращения числа абитуриентов. На основе анализа статистических данных, практик ведущих вузов Беларуси, а также цифровых профориентационных платформ и медиа-ресурсов, выявлены ключевые модели и тенденции развития профориентации. Показано, что наиболее эффективными являются системные, многоканальные и практико-ориентированные подходы, сочетающие взаимодействие со школами, цифровые сервисы, подготовительные программы и мероприятия, ориентированные на профессиональное погружение. Установлено, что активная профориентационная деятельность способствует формированию осознанного профессионального выбора, повышению мотивации обучающихся и устойчивому притоку абитуриентов, что делает её важным элементом стратегии продвижения образовательных услуг.

**Ключевые слова:** профориентация, образовательные услуги, маркетинг вуза, цифровизация, абитуриенты, профессиональное самоопределение, подготовительные курсы, инженерное образование, экономическое образование, профориентационные платформы, демографический спад, конкуренция вузов

**Abstract.** The article examines the role of career guidance activities as a tool for enhancing the competitiveness of educational institutions amid demographic decline and a decreasing number of prospective students. Based on an analysis of statistical data, the practices of leading Belarusian universities, as well as digital career-guidance platforms and media resources, key models and trends in the development of career guidance are identified. The study demonstrates that the most effective approaches are systemic, multichannel, and practice-oriented, combining cooperation with schools, digital services, preparatory programs, and activities aimed at professional immersion. It is established that active career guidance contributes to informed professional choice, increases student motivation, and ensures a stable inflow of applicants, making it an important component of educational service promotion strategies.

**Keywords:** career guidance, educational services, university marketing, digitalization, applicants, professional self-determination, preparatory courses, engineering education, economic education, career-guidance platforms, demographic decline, university competition.

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

## Введение

Современный рынок высшего образования Беларуси отличается обостряющейся конкуренцией среди вузов, вызванной несколькими факторами: демографическим спадом, уменьшением количества выпускников школ и растущим оттоком абитуриентов в зарубежные учебные заведения. Эти условия вынуждают отечественные университеты разрабатывать новые стратегии привлечения студентов и укрепления своей конкурентоспособности. Одной из ключевых мер становится активная профориентационная работа, ранее воспринимавшаяся лишь как второстепенное направление, связанное главным образом с информированием выпускников школ. В настоящее время профориентация становится одним из средств маркетинговых коммуникаций, позволяющий повысить привлекательность образовательных программ, укрепить бренд учреждения образования и обеспечить качественный набор студентов.

Несмотря на ключевое значение профориентационной работы для повышения качества приёмной кампании, степень ее интеграции в маркетинговые стратегии многих белорусских вузов недостаточна. Преобладание традиционных подходов во взаимодействии с абитуриентами над инновационными методиками, основанными на современных технологиях аналитики и цифровых средствах коммуникации, отрицательно сказывается на результатах продвижения образовательных услуг и сужает перспективы вузов по привлечению высококонкурентоспособных абитуриентов в условиях обострения конкуренции как на отечественном, так и на зарубежных рынках образовательных услуг.

Обзор исследований показывает устойчивый интерес как белорусских, так и зарубежных исследователей к проблемам продвижения образовательных услуг и методам улучшения имиджа университетов [1; 2; 3]. Особое внимание в исследованиях уделяется вопросам организации профориентационной деятельности, которая рассматривается как действенный инструмент привлечения потенциальных студентов [4; 5]. Белорусские исследователи отмечают уникальные характеристики национального рынка образовательных услуг, влияющие на развитие системы высшего образования [6; 7; 8]. Несмотря на значительное число теоретических исследований, сохраняется нехватка прикладных эмпирических работ, детально изучающих роль профориентационной деятельности в рамках общей маркетинговой стратегии университета. Данная проблема диктует необходимость проведения комплексного анализа взаимосвязи профориентационного процесса и конкурентных преимуществ белорусских вузов.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении и анализе маркетинговых стратегий вузов Беларуси в условиях конкуренции с акцентом на роль профориентационной работы.

Объектом исследования выступает маркетинговая деятельность вузов Беларуси, а предметом – профориентационная работа как инструмент реализации маркетинговых стратегий в условиях конкуренции. В качестве рабочей гипотезы предполагается, что чем более системно профориентационная деятельность встроена в маркетинговую стратегию вуза – включая согласование целей, выделение целевых аудиторий, использование разнообразных каналов продвижения и аналитическую оценку эффективности, – тем выше его конкурентные позиции, выражающиеся в притоке абитуриентов, росте узнаваемости бренда и устойчивости набора.

### **Методы**

Методологической основой исследования является комплексный подход, объединяющий качественные и количественные методы. Исследование включает анализ официальных документов, статистических данных и цифрового присутствия учреждений, а также результатов опросов абитуриентов с целью выяснить, каким образом профориентационные мероприятия влияют на выбор вуза. Такая методика позволила интегрировать объективные показатели успешности профориентационной работы с глубоким анализом особенностей управления вузами, выявить различия в используемых маркетинговых стратегиях, оценить уровень интеграции профориентации в общее продвижение вузов и обозначить препятствия и критически важные факторы, определяющие конкурентоспособность белорусских вузов.

### **Результаты**

Анализ официальной статистики показывает, что конкурентная среда высшего образования Беларуси в последние годы существенно изменилась под влиянием демографического спада и сокращения абитуриентского потока. Так, численность студентов снизилась с 442,9 тыс. человек в 2010/11 учебном году до 224,2 тыс. в 2024/25 учебном году, то есть более чем в 1,9 раза. Одновременно уменьшилось и количество учреждений высшего образования – с 55 в 2010/11 до 47 в 2024/25, причём сокращение коснулось главным образом частного сектора: число частных вузов упало с 10 до 5 [9]. На фоне общего снижения численности студентов усиливается конкуренция между государственными и негосударственными вузами, а также растёт влияние зарубежных университетов и онлайн-образования, что проявляется в устойчивом оттоке части абитуриентов за рубеж (рис. 1).

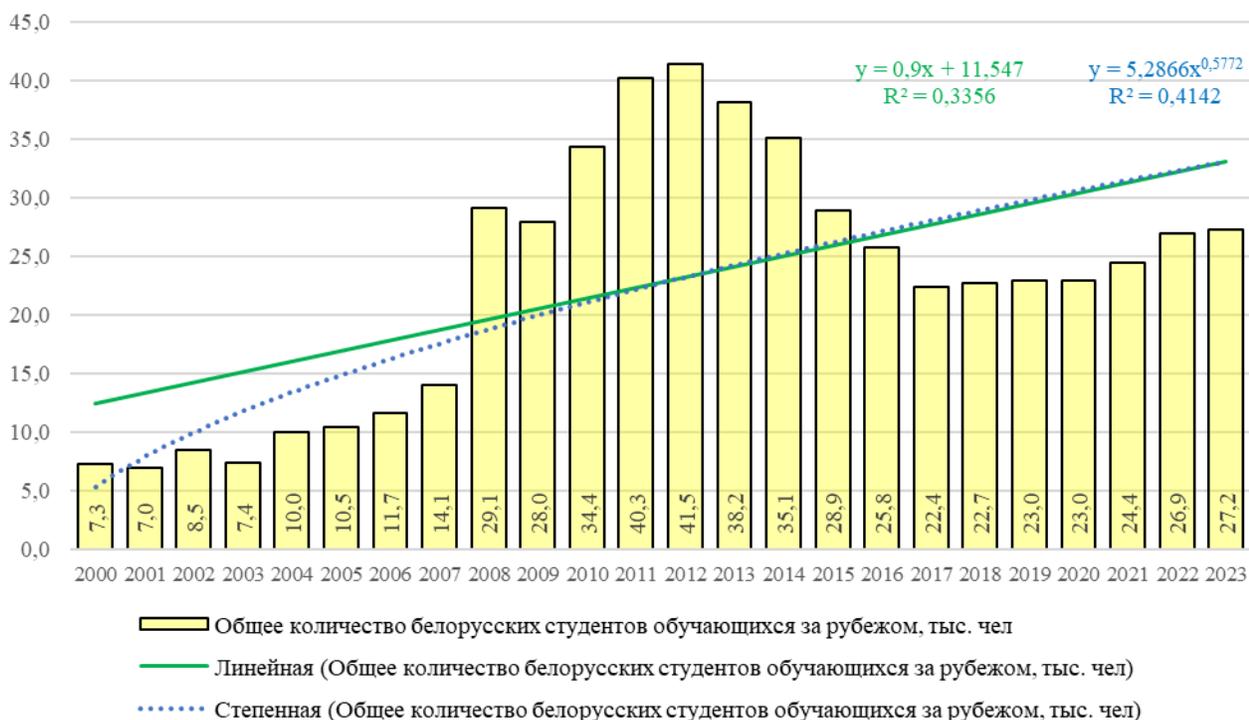


Рисунок 1. Общее количество белорусских студентов обучающихся за рубежом, тыс. чел [10]

Как показывают проведённые исследования, резкое увеличение числа белорусских студентов, обучающихся за пределами своей страны, стартовало в 2008 году и достигло своего пика в 2012 году. После этого периода наблюдался небольшой спад, и численность стабилизировалась на уровне примерно 25–30 тысяч человек ежегодно [10]. Линейная модель ( $y=0,9x+11,547$ ,  $R^2=0,3356$ ) фиксирует умеренный общий рост, но слабо отображает колебательные процессы. Напротив, степенная модель ( $y=5,2866x^{0,5772}$ ,  $R^2=0,6635$ ) значительно точнее характеризует реальные тенденции и подтверждает факт замедления динамики прироста белорусских студентов, выезжающих учиться за границу.

Основные факторы конкуренции в сфере высшего образования Беларуси – это стоимость обучения, качество образовательных программ, репутация вуза и возможность выбирать различные формы обучения. Несмотря на заметное сокращение платного сегмента (численность студентов-платников упала с 293,3 тыс. в 2010 г. до 112,6 тыс. в 2024 г.), платное обучение сохраняет свою значимость [9]. Этот тренд обуславливает усиление конкурентной борьбы вузов за каждого нового студента.

Государственные вузы продолжают занимать ведущие позиции, обеспечивая образовательные услуги подавляющему большинству студентов (около 95%). Частные

вузы остаются малозаметными участниками рынка, предоставляя места лишь немногим учащимся – в 2024/25 учебном году в частных учреждениях обучались всего 8,6 тыс. студентов [9].

Анализ маркетинговых практик вузов показывает, что учреждения используют разные стратегии продвижения образовательных услуг. Крупные университеты опираются на имиджевое позиционирование, подчеркивая традиции и научные школы; региональные вузы чаще ориентируются на клиентский подход и индивидуальные траектории; многие активно развивают цифровое продвижение через соцсети и онлайн-мероприятия; значительная часть учреждений делает ставку на партнёрства со школами, колледжами и работодателями. Комбинация стратегий становится типичной, что позволяет вузам адаптироваться к сокращающемуся рынку.

Профориентационная деятельность занимает значимое место в системе маркетинга образовательных услуг. Вузы используют широкий спектр инструментов:

традиционные форматы – дни открытых дверей, выездные презентации, участие в ярмарках учебных мест;

практико-ориентированные мероприятия – профпробы, мастер-классы, летние школы;

цифровые каналы – вебинары, виртуальные туры, консультации в мессенджерах и социальных сетях.

Коммуникационная инфраструктура включает взаимодействие со школьными педагогами, активное использование социальных сетей и официальных сайтов вузов, сотрудничество с региональными СМИ, а также привлечение выпускников-амбассадоров. Однако степень интеграции профориентации в маркетинговую стратегию различается: лишь часть вузов имеет единые KPI и координацию между отделами маркетинга, профориентации и приёмной комиссией.

Исследования подтверждают значимость грамотно организованной профориентационной деятельности для повышения конкурентоспособности вузов. Она способствует осознанному профессиональному выбору абитуриентов, повышению их мотивации и степени включённости в образовательный процесс. Эффективность профориентации обеспечивается комплексным подходом, включающим психодиагностику, проведение мастер-классов, организацию стажировок, консультации специалистов, а также использование современных цифровых платформ. Участие абитуриентов в таких мероприятиях в дальнейшем положительно отражается на их успеваемости и способствует формированию устойчивой профессиональной самоидентификации.

Сегодня профориентационная деятельность нуждается в существенном преобразовании посредством внедрения цифровых технологий, что создаёт

предпосылки для модернизации традиционных подходов и значительно повышает их эффективность в условиях современной образовательной среды. Использование онлайн-инструментов расширит доступ потенциальных абитуриентов к актуальной информации о специальностях и усилит коммуникацию между вузами и абитуриентами. Вузы, системно применяющие инновационные цифровые методики профориентации, как правило, достигают лучших результатов по набору и укрепляют конкурентные позиции своих образовательных программ.

Сравнительный анализ профориентационной деятельности ведущих университетов Беларуси – БГУ, БНТУ, БГУИР, БГЭУ и БГТУ – показывает, что каждый вуз формирует собственную модель привлечения абитуриентов, отражающую специфику образовательных направлений, но все модели объединяет высокая степень системности, практико-ориентированности и цифровизации. БГУ делает акцент на раннем профессиональном самоопределении школьников через уникальные проекты с погружением в академическую среду и индивидуальным наставничеством [11]. БНТУ демонстрирует одну из самых масштабных систем профориентации: инженерные мастер-классы, профильные классы, сотрудничество со школами и ежегодный охват тысяч учащихся [12]. БГУИР ориентируется на цифровые и инженерные компетенции, проводит хакатоны, олимпиады, кружки по программированию и робототехнике, активно используя онлайн-коммуникации [13]. БГЭУ привлекает абитуриентов через экономические олимпиады, конкурсы бизнес-идей и подготовительные курсы, ежегодно охватывающие несколько тысяч школьников, что обеспечивает высокий конкурс на экономические специальности [14]. БГТУ формирует интерес к инженерно-технологическим и химико-биологическим направлениям через лабораторные практикумы, химические шоу, проектные школы и профильные смены, ежегодно вовлекая сотни участников [15]. Дополняют эту систему цифровые и информационные ресурсы, государственные и региональные СМИ, которые регулярно освещают профориентационные инициативы, подчёркивая участие десятков тысяч школьников в ярмарках профессий, олимпиадах и экскурсиях. В совокупности опыт вузов и цифровых платформ формирует единую профориентационную экосистему, обеспечивающую широкий охват аудитории, устойчивый интерес к образовательным программам и стабильный приток мотивированных абитуриентов (табл. 1).

Таблица 1

### Сравнительная характеристика профориентационной деятельности ведущих вузов Беларуси

Показатель	БГУ	БНТУ	БГУИР	БГЭУ	БГТУ
<b>Основная направленность профориентации</b>	Академическая; Исследовательская; Раннее профессиональное самоопределение	Инженерно-техническая; Технологическая	IT; Цифровые технологии; Электроника	Экономика; Маркетинг; Финансы	Химико-технологическая; Биотехнологическая; Инженерная
<b>Ключевые форматы работы</b>	Проектные погружения; Факультетские практикумы; Наставничество	Инженерные мастер-классы; Лабораторные практикумы; Профильные классы; Конкурсы тектворчества	Хакатоны; Олимпиады; Кружки программирования и робототехники; Цифровые профпробы	Олимпиады по экономике; Конкурсы бизнес-идей; Подготовительные курсы	Лабораторные практикумы; Химические шоу; Проектные школы; Профильные смены
<b>Охват школьников</b>	Сотни участников ежегодно	Тысячи участников ежегодно; партнёрские школы	Тысячи участников ежегодно	Несколько тысяч школьников ежегодно	Сотни школьников ежегодно
<b>Подготовительные курсы</b>	Есть, стабильный набор	Очень крупные, несколько тысяч слушателей	Развитая система IT-курсов	Одна из крупнейших систем курсов в стране	Крупные курсы по химии, биологии, инженерии
<b>Цифровые инструменты</b>	Онлайн-мероприятия; Виртуальные туры; Консультации	Вебинары; Виртуальные лаборатории; Соцсети	Онлайн-ДОД; Чат-боты; SMM (Social Media Marketing)	Вебинары; Онлайн-презентации факультетов	Виртуальные экскурсии; Онлайн-мастер-классы
<b>Партнёрство со школами</b>	Точечные программы и факультетские инициативы	Широкая сеть партнёров	Сотрудничество с IT-лицеями и гимназиями	Экономические профильные классы; Соглашения со школами	Партнёрства с профильными школами и лицеями
<b>Практико-ориентированность</b>	Средняя (академическая ориентация)	Очень высокая (инженерные практикумы, лаборатории)	Высокая (проектная работа, хакатоны)	Средняя (деловые игры, бизнес-кейсы)	Очень высокая (лабораторные занятия, химические эксперименты)
<b>Уникальные особенности</b>	Раннее профсамоопределение; Индивидуальное наставничество	Масштабность; Инженерные классы; Крупнейшая сеть школьных партнёров	Лидер в цифровой профориентации	Высокий конкурс; Сильная экономическая школа	Яркие практические форматы (химические шоу, биологические лаборатории)
<b>Влияние на набор</b>	Стабильный интерес к гуманитарным и естественным наукам	Высокий и стабильный набор на инженерные специальности	Сильный приток на IT-направления	Высокий конкурс на экономические специальности	Стабильный набор на технологические направления

Источник: составлено автором по [11-15]

Сравнение профориентационных моделей ведущих вузов Беларуси показывает, что успешность привлечения абитуриентов определяется не масштабом мероприятий, а качеством их соответствия профилю университета и уровнем цифровизации. Технические вузы (БНТУ, БГУИР, БГТУ) делают ставку на практико-ориентированные форматы – лаборатории, хакатоны, инженерные мастер-классы – что обеспечивает устойчивый интерес к инженерным и IT-направлениям. БГЭУ эффективно использует экономические олимпиады и крупные подготовительные курсы, формируя высокий конкурс на экономические специальности. БГУ развивает модель раннего профессионального самоопределения через академическое погружение и наставничество. Во всех вузах ключевую роль играют цифровые инструменты и партнёрство со школами, что формирует устойчивый поток мотивированных абитуриентов и усиливает конкурентоспособность образовательных программ.

Количественный анализ показывает, что вузы с более активной профориентационной работой демонстрируют лучшие показатели качества набора. Например, несмотря на общее снижение численности студентов, отдельные университеты удерживают стабильный приток абитуриентов, что коррелирует с интенсивностью профориентационных мероприятий. В целом по стране приём студентов остаётся относительно стабильным – 54-55 тыс. человек ежегодно. Качественные эффекты профориентации проявляются в росте узнаваемости бренда, формировании доверия у школьников и укреплении партнёрств со школами и работодателями.

Вместе с тем выявлены системные проблемы организации профориентационной работы белорусских вузов: ограниченные финансовые и кадровые ресурсы, формальный характер части мероприятий, слабая аналитика эффективности каналов, недостаточная цифровизация и низкая персонализация коммуникаций. Эти барьеры препятствуют превращению профориентационной деятельности в полноценный стратегический инструмент повышения конкурентоспособности вузов.

### Обсуждение

Полученные данные позволяют рассматривать профориентационную деятельность как стратегический ресурс, определяющий устойчивость вузов в условиях сокращающегося абитуриентского потока. В отличие от традиционного понимания профориентации как набора разрозненных мероприятий, современные практики демонстрируют её превращение в комплексную систему, интегрированную в маркетинговую стратегию университета. Вузы, выстраивающие такую систему, которая позволяет не только информировать абитуриентов, но и формировать долгосрочные отношения с ними, влияя на их профессиональные предпочтения ещё на этапе школьного обучения.

Изучение опыта ведущих университетов Беларуси показывает, что результативность профориентационной работы определяется не масштабом охвата, а тем, насколько применяемые инструменты соответствуют профилю вуза и качеству их методической разработки. Технические, экономические и классические университеты используют различные форматы взаимодействия со школьниками, однако их объединяет акцент на практическое погружение и создание условий для осознанного профессионального выбора. Такой подход помогает абитуриентам соотнести собственные интересы с содержанием будущей специальности, что способствует более взвешенному поступлению и снижает вероятность академических трудностей.

Особое значение приобретает цифровизация профориентационной работы. Цифровые сервисы, онлайн-мероприятия и социальные сети расширяют доступность информации, обеспечивают непрерывность коммуникации и позволяют университетам конкурировать за внимание абитуриентов в медиасреде. Вузы, активно использующие цифровые инструменты, формируют более плотный контакт с целевой аудиторией и демонстрируют лучшие показатели вовлечённости. Это подтверждает, что цифровая трансформация профориентации становится не просто технологическим трендом, а необходимым условием конкурентоспособности.

Важным выводом является и то, что профориентационная деятельность наиболее результативна тогда, когда она встроена в систему управления маркетингом университета: имеет чёткие цели, измеримые показатели эффективности, координацию между подразделениями и поддержку руководства. В противном случае даже активные мероприятия не формируют устойчивого эффекта и не влияют на набор.

### **Заключение**

Результаты исследования показали, что профориентационная работа становится одним из ключевых инструментов маркетинговых стратегий белорусских университетов в условиях демографического сокращения и растущей конкуренции. Её эффективность определяется комплексностью, акцентом на практическое вовлечение абитуриентов и активным применением цифровых технологий, которые обеспечивают постоянное взаимодействие с целевой аудиторией и поддерживают формирование осознанного профессионального выбора. Вузы, включающие профориентацию в систему стратегического управления и развивающие устойчивые партнёрские связи со школами, демонстрируют более стабильные показатели набора и укрепляют свои позиции на рынке образовательных услуг. В долгосрочной перспективе комплексная профориентационная политика выступает значимым ресурсом развития высшего образования.

### Библиографический список

1. Саидова, Ҳ. У. Технологияҳои иттилоотии пешрафта ҷиҳати тарғиби хизматрасониҳои таълимӣ дар бозорҳои ҳадаф / Ҳ. У. Саидова, Р. А. Абдуллозода // Идоракунии давлатӣ. – 2025. – №. 4-1(75). – Р. 189-200.
2. Бабина, Ю. В. Современные технологии продвижения образовательных услуг университетов (опыт регионального университета) / Ю. В. Бабина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7, № 4(157). – С. 169-175. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.07.021.
3. Комарова, С. Л. Продвижение Белорусско-Российского университета в медиасфере с целью повышения его конкурентоспособности / С. Л. Комарова, М. Д. Сакович // Цифровые практики и медиатренды в инфокоммуникационном пространстве : Сборник трудов XXXIV Международной научно-практической конференции, Химки, 01 марта 2024 года. – Химки: Академия гражданской защиты МЧС России им. генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика, 2024. – С. 130-134.
4. Прохоров, А. В. Профессиональная проба как инструмент профориентационной работы / А. В. Прохоров // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – Т. 28, № 2. – С. 258-266. – DOI 10.20310/1810-0201-2023-28-2-258-266.
5. Кабанова, Л. А. Проблемы организации профориентационной деятельности в вузе / Л. А. Кабанова, А. А. Шкунова, М. П. Прохорова // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – № 68-2. – С. 135-138.
6. Карпович, В. Ф. Профориентационная деятельность как инструмент продвижения образовательных услуг / В. Ф. Карпович, В. А. Баранова, Д. С. Миренцова // Актуальные исследования. – 2025. – № 18-2(253). – С. 63-66.
7. Басава, Г. І. Прафарыентацыйная дзейнасць факультэта журналістыкі БДУ як эфектыўны рэсурс медыяадукацыі / Г. І. Басава // Вышэйшая школа. – 2025. – № 1. – С. 11-15
8. Пономарева, Н. П. Цифровые технологии как основа инновационного развития образования в условиях становления экономики знаний Беларуси и Узбекистана / Н. П. Пономарева, В. Ф. Карпович // Инновационная наука. – 2024. – № 3-2. – С. 112-114.
9. Интерактивная информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации: статистика образования // Национальный статистический комитет Республики Беларусь – URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/rubric-info/10613> (дата обращения 09.02.2026)
10. Total outbound internationally mobile tertiary students studying abroad, all countries, both sexes // The UNESCO Institute for Statistics (UIS) – URL: <https://databrowser.uis.unesco.org/view#indicatorPaths=UIS->

EducationOPRI%3A0%3A0E.5T8.40510&geoMode=countries&geoUnits=&browsePath=EDUCATION%2FUIS-EducationOPRI%2Fint-stud%2Foutbound&timeMode=range&view=table&chartMode=multiple&tableIndicatorId=OE.5T8.40510&chartIndicatorId=OE.5T8.40510&chartHighlightSeries=&chartHighlightEnabled=true (date of access: 01.02.2026).

11. Белорусский государственный университет : [сайт]. – Мн., 2026. – URL: <http://bsu.by> (дата обращения: 01.02.2026).

12. Белорусский национальный технический университет : [сайт]. – Мн., 2026. – URL: <https://bntu.by> (дата обращения: 01.02.2026).

13. Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники : [сайт]. – Мн., 2026. – URL: <https://www.bsuir.by> (дата обращения: 02.02.2026).

14. Белорусский государственный экономический университет : [сайт]. – Мн., 2026. – URL: <https://bseu.by> (дата обращения: 03.02.2026).

15. Белорусский государственный технологический университет : [сайт]. – Мн., 2026. – URL: <https://belstu.by> (дата обращения: 02.02.2026).

УДК 352.005

## Куликова Ю.О., Куликова Е.С. Развитие человеческого потенциала в муниципальном образовании: институциональные механизмы и стратегические приоритеты

Development of human potential in a municipality:  
institutional mechanisms and strategic priorities

**Куликова Юлия Олеговна,**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Куликова Елена Сергеевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Kulikova Yulia Olegovna,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Kulikova Elena Sergeevna,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Аннотация.** В условиях усиливающейся пространственной дифференциации социально-экономического развития именно муниципальный уровень становится ключевым звеном формирования и реализации политики развития человеческого потенциала. В статье рассматриваются институциональные механизмы и стратегические приоритеты развития человеческого потенциала в муниципальном образовании. Уточняется содержание категории «человеческий потенциал» применительно к муниципальному уровню управления, включающей образовательные, профессиональные, ценностно-мотивационные и здоровье-сберегающие компоненты. На основе анализа научных исследований и практики стратегического планирования выделяются основные группы механизмов: стратегическое управление развитием, муниципальная система образования и подготовки кадров, кадровый потенциал органов власти, система поддержки педагогов и управленческих кадров, а также инструменты оценки сбалансированности социально-экономического развития. В основной части представлена таблица, структурирующая связь между институциональными механизмами, стратегическими приоритетами и ожидаемыми результатами для человеческого потенциала. Показано, что эффективность муниципальной политики в данной сфере определяется согласованностью стратегических документов, кадровой политики, образовательной системы и механизмов участия местных сообществ. Обосновывается необходимость перехода от фрагментарных мер к комплексной модели развития человеческого потенциала, интегрированной в общую стратегию социально-экономического развития муниципального образования и региональную политику. Сформулированы направления совершенствования институциональных механизмов, ориентированные на повышение качества кадровых ресурсов, устойчивость муниципальной экономики и рост качества жизни населения.

**Ключевые слова:** человеческий потенциал, муниципальное образование, стратегическое управление, кадровый потенциал, муниципальная система образования, институциональные механизмы, стратегические приоритеты

**Abstract.** Against the background of growing spatial differentiation in socio-economic development, the municipal level has become a key link in designing and implementing policies for human potential development. The article examines institutional mechanisms and strategic priorities for human potential development in a municipality. The concept of "human potential" is specified for the municipal governance level and is shown to include educational, professional, value-motivational and health-related components. Based on an analysis of scientific literature and strategic planning practice, the paper identifies major groups of mechanisms: strategic municipal management, local education and training systems, human

*capacity of public authorities, support for teachers and education managers, as well as tools for assessing the balance of socio-economic development. The main part presents a table that structures the relationship between institutional mechanisms, strategic priorities, and expected outcomes for human potential. The analysis demonstrates that the effectiveness of municipal policy in this field depends on the consistency of strategic documents, personnel policy, education system, and mechanisms of community participation. The article substantiates the need to move from fragmented measures to a comprehensive model of human potential development that is integrated into the overall strategy of municipal socio-economic development and regional policy. Finally, directions are proposed for improving institutional mechanisms aimed at enhancing human resources, strengthening municipal economic resilience, and improving residents' quality of life.*

**Keywords:** *human potential, municipality, strategic management, human capacity, local education system, institutional mechanisms, strategic priorities*

---

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

## **Введение**

Развитие человеческого потенциала всё в большей степени рассматривается как ключевой фактор устойчивого социально-экономического роста территорий. На уровне муниципальных образований именно качество человеческого потенциала определяет способность экономики адаптироваться к структурным изменениям, воспринимать инновации, обеспечивать качество городской и сельской среды, поддерживать социальную интеграцию и гражданскую активность. При этом муниципалитет оказывается на пересечении федеральной и региональной политики, с одной стороны, и повседневных запросов населения – с другой, что усиливает значимость институционально выстроенной работы с человеческим потенциалом. Под человеческим потенциалом в контексте муниципального управления целесообразно понимать совокупность качественных характеристик населения и кадровых ресурсов, включающую уровень образования, профессиональные компетенции, состояние здоровья, мотивацию к труду и участию в общественной жизни, а также способность к саморазвитию и освоению новых технологий. Особенностью муниципального уровня является тесная связь этих характеристик с локальными институциональными условиями: состоянием системы образования, доступностью социальных услуг, кадровой политикой органов власти, содержанием муниципальных стратегий и программ.

На практике политика развития человеческого потенциала на муниципальном уровне зачастую носит фрагментарный характер. Отдельные меры реализуются в сфере образования, здравоохранения, молодёжной политики, культуры, однако они не всегда объединены единой стратегической логикой и не соотнесены с долгосрочными целями развития муниципального образования. В результате возникают диспропорции между декларируемыми стратегическими приоритетами, кадровыми решениями и

реальными условиями формирования человеческого потенциала, что снижает устойчивость и эффективность территориального развития.

В этих условиях возрастает потребность в институциональном переосмыслении роли муниципалитетов в развитии человеческого потенциала. Речь идёт не только о формальном закреплении целей и показателей в стратегиях, но и о создании механизмов, связывающих систему образования, подготовку и поддержку кадров, стратегическое планирование, оценку сбалансированности социально-экономического развития и участие местных сообществ в принятии решений. Важную роль играет кадровый потенциал органов местного самоуправления, от компетенций и мотивации которого зависит качество проектирования и реализации муниципальной политики.

Цель настоящей статьи заключается в выявлении и концептуализации институциональных механизмов и стратегических приоритетов развития человеческого потенциала в муниципальном образовании. Для её достижения необходимо решить задачи по уточнению понятийного аппарата, анализу существующих научных подходов к оценке человеческого и кадрового потенциала на местном уровне, структурированию ключевых институциональных механизмов и формулированию направления их совершенствования. В статье применяются методы библиографического анализа, теоретического обобщения и структурно-логического моделирования, что позволяет предложить целостную схему увязки стратегических приоритетов и инструментов муниципальной политики в сфере человеческого потенциала.

Исследование человеческого потенциала в муниципальном разрезе получает развитие в региональных и муниципальных работах, где анализируются уровни и динамика развития населения на основе индикаторов образования, здоровья и занятости [1]. Важным аспектом становится оценка сбалансированности социально-экономического развития муниципальных образований, позволяющая выявлять диспропорции и ресурсные ограничения для развития человеческого потенциала [13]. Муниципальное образование при этом трактуется как сложная социально-экономическая система и рыночный субъект, что требует комплексного подхода к управлению ресурсами, включая человеческий [10]. Социально-экономический контекст развития человеческого потенциала на уровне региона и муниципалитетов уточняется в аналитических работах по динамике показателей территорий, где подчёркивается влияние структурных сдвигов в экономике, демографических тенденций и качества управления на кадровые ресурсы [14]. Методологические основы стратегического управления муниципальным образованием задают рамки, в которых формулируются цели и приоритеты в сфере развития человеческого потенциала, а также выстраиваются инструменты реализации стратегии [6]. В этом контексте стратегии развития муниципальных образований рассматриваются как каркас для

согласования политик в сфере образования, занятости, социальной защиты и пространственного развития [9].

Отдельное направление исследований связано с муниципальными системами образования и их ролью в формировании человеческого потенциала. Стратегия развития муниципальной системы образования интерпретируется как инструмент решения задач в сфере качества образования, консолидации местных сообществ и формирования бренда территории [3]. Конкретные примеры стратегий муниципальной системы образования демонстрируют, как через целевые ориентиры, индикаторы и программы можно влиять на кадровый потенциал и образовательные результаты в локальном масштабе [12]. Ключевым ресурсом развития человеческого потенциала является кадровый потенциал системы образования и органов управления. Формирование и развитие управленческих кадров сферы образования муниципалитетов рассматривается через призму взаимодействия органов исполнительной и законодательной власти, а также через организацию профессионального развития руководителей [4]. Стратегические ориентиры поддержки и сопровождения педагогов на муниципальной территории подчёркивают значимость адресных мер, создающих условия для выстраивания траекторий профессионального роста [7].

Компетентностный подход в подготовке кадров служит методологической основой для ориентации образовательных программ на развитие специфических компетенций, необходимых для работы в муниципальном управлении и социальной сфере [2]. Социологический анализ кадрового потенциала органов власти и управления выявляет особенности профессиональной структуры, мотивации и дефицитов компетенций, влияющих на способность муниципалитетов реализовывать стратегические приоритеты [8]. При этом повышение кадрового потенциала рассматривается как фактор стратегического развития территорий, особенно в сельских муниципальных образованиях, где кадровые ограничения наиболее ощутимы [11].

Ряд исследований акцентирует внимание на том, что продвижение муниципального образования во внешней среде тесно связано с анализом и развитием кадровых ресурсов, поскольку именно человеческий потенциал задаёт основу конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности территории [5]. В совокупности указанные работы формируют теоретико-методологический каркас для анализа того, как институциональные механизмы стратегического управления, системы образования и кадровой политики трансформируются в реальные условия развития человеческого потенциала муниципального образования.

## Результаты и обсуждения

Развитие человеческого потенциала в муниципальном образовании опирается на несколько взаимосвязанных блоков. Первый блок связан с системой стратегического управления, включающей стратегии социально-экономического развития, программы развития образования, молодежной политики, здравоохранения, культуры и спорта. В этих документах фиксируются целевые ориентиры, показатели и механизмы их достижения, определяются приоритетные категории населения, требующие особого внимания. При отсутствии чётко сформулированных целей в сфере человеческого потенциала муниципальная политика становится реактивной и ориентируется преимущественно на решение текущих проблем.

Второй блок – муниципальная система образования, включая дошкольные, школьные, дополнительное и профессиональное образование, а также институты сопровождения педагогов и управленческих кадров. Через эту систему формируется базовый образовательный и компетентностный потенциал населения, задаются ориентиры для профессионального самоопределения и включения в рынки труда. Качество инфраструктуры, кадровое обеспечение, наличие программ развития и поддержки педагогов напрямую влияют на способность муниципалитета обеспечивать воспроизводство человеческого потенциала.

Третий блок – кадровый потенциал органов местного самоуправления и муниципального управления. Именно он определяет, насколько эффективно муниципалитет способен проектировать и реализовывать комплексные программы развития человеческого потенциала, организовывать межведомственное взаимодействие, выстраивать партнёрства с региональными и федеральными структурами, бизнесом и некоммерческими организациями. Дефицит компетенций в области стратегического управления, проектного подхода, оценки эффективности и работы с данными снижает результативность даже хорошо спроектированных стратегий.

Четвёртый блок – механизмы мониторинга и оценки сбалансированности социально-экономического развития, позволяющие фиксировать изменения в состоянии человеческого потенциала и выявлять проблемные зоны. Речь идёт не только о классических показателях демографии, занятости и доходов, но и о качественных индикаторах образовательных результатов, удовлетворённости населения качеством социальных услуг, вовлечённости в общественную деятельность. Наличие такой системы мониторинга позволяет уточнять стратегические приоритеты, корректировать программы и ресурсы.

Для того чтобы перейти от общего описания к практическому применению институциональных механизмов развития человеческого потенциала, целесообразно

представить их в виде структурированной схемы, увязывающей инструменты муниципальной политики с конкретными стратегическими приоритетами и ожидаемыми результатами. Важно учитывать, что человеческий потенциал формируется не одной отраслью и не одним ведомством, а в результате взаимодействия системы образования, кадровой политики, стратегического управления, социально-экономической и пространственной политики (таблица 1).

Таблица 1

**Институциональные механизмы развития человеческого потенциала на муниципальном уровне**

Институциональный механизм	Содержание механизма	Стратегические приоритеты	Ожидаемые результаты для человеческого потенциала
Стратегическое управление развитием муниципалитета	Стратегии и программы социально-экономического развития, целевые индикаторы, проектный подход	Увязка целей в сфере образования, занятости, социальной и пространственной политики	Повышение согласованности решений, ориентация на долгосрочное развитие населения
Управление муниципальной системой образования	Развитие сети учреждений, качество образовательных программ, инфраструктура, оценка результатов	Повышение качества образования, доступность образовательных услуг, адресная поддержка групп риска	Рост образовательного уровня населения, снижение образовательного неравенства
Кадровая политика органов местного самоуправления	Набор, оценка, мотивация и развитие кадров, формирование управленческих команд	Укрепление компетенций управленцев, снижение кадровой текучести, преемственность кадров	Повышение управленческой эффективности, способность реализовывать сложные проекты
Поддержка педагогов и управленческих кадров образования	Программы сопровождения, повышение квалификации, наставничество, стимулирование инициатив	Профессиональное развитие педагогов, предотвращение выгорания, обновление управленческих практик	Рост качества образовательного процесса, формирование инновационной среды
Оценка сбалансированности социально-экономического развития	Мониторинг показателей, индексы сбалансированности, сравнительный анализ муниципалитетов	Выявление диспропорций, таргетирование ресурсов, корректировка стратегий	Более точная настройка политики, снижение территориального и социального неравенства

Анализ представленной таблицы показывает, что институциональные механизмы развития человеческого потенциала на муниципальном уровне образуют взаимосвязанную систему, в которой каждый элемент выполняет свою функцию, но одновременно усиливает или ослабляет воздействие других элементов. Стратегическое

управление задаёт общую рамку, в которой формулируются цели и приоритеты, определяются индикаторы и ресурсы. Если в стратегических документах человеческий потенциал обозначен фрагментарно и ограничивается отдельными показателями системы образования или занятости, муниципальная политика неизбежно приобретает отраслевой, а не интегральный характер. Управление муниципальной системой образования выступает ядром формирования базовых компетенций населения. При этом в условиях демографических и социально-экономических изменений возрастает значение адресных форм поддержки обучающихся и семей, развития инклюзивного образования, внедрения гибких образовательных траекторий. Без институциональной поддержки, соответствующих ресурсов и квалифицированных управленческих решений трудно обеспечить устойчивый рост образовательных результатов и их связь с потребностями локального рынка труда.

Кадровая политика органов местного самоуправления оказывает прямое влияние на способность муниципалитета реализовывать стратегические приоритеты. Недостаточная привлекательность муниципальной службы, ограниченные возможности карьерного роста, недостаток программ развития управленческих компетенций приводят к тому, что кадровый потенциал нередко оказывается узким «бутылочным горлышком» в реализации даже хорошо спроектированных стратегий. Напротив, целенаправленное формирование управленческих команд, включающих специалистов с опытом проектного управления, анализа данных и взаимодействия с сообществами, позволяет существенно повысить результативность муниципальной политики. Поддержка педагогов и управленческих кадров системы образования выделяется в отдельный блок, поскольку от качества педагогического корпуса и управленцев школ, колледжей, центров дополнительного образования зависит не только уровень знаний обучающихся, но и формирование их мотивации, социальных и гражданских компетенций. Программы наставничества, сопровождения молодых специалистов, профилактика профессионального выгорания и стимулы для инновационной деятельности становятся необходимым элементом политики развития человеческого потенциала.

Механизмы оценки сбалансированности социально-экономического развития выполняют функцию обратной связи, позволяя сопоставлять целевые ориентиры с фактической динамикой и выявлять территориальные и социальные диспропорции. Наличие индексов, рейтингов, систем мониторинга даёт возможность не только фиксировать состояние человеческого потенциала, но и оценивать вклад различных муниципальных программ и проектов. В итоге формируется контур адаптивного управления, в котором стратегические приоритеты и инструменты могут корректироваться в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

Таким образом, институциональные механизмы, представленные в таблице, демонстрируют, что развитие человеческого потенциала в муниципальном образовании возможно лишь в условиях согласованной работы стратегического управления, системы образования, кадровой политики и аналитических инструментов. Любые перекосы – недооценка кадрового компонента, слабая поддержка педагогов, отсутствие мониторинга – приводят к снижению эффективности политики и усиливают социально-экономическую асимметрию развития.

### **Заключение**

Рассмотрение развития человеческого потенциала в муниципальном образовании через призму институциональных механизмов и стратегических приоритетов позволяет выйти за рамки узкоотраслевых подходов и сформировать представление о целостной системе муниципального управления. Человеческий потенциал выступает не только как результат политики в сфере образования или занятости, но и как интегральный показатель качества управления, согласованности стратегических документов, эффективности кадровой политики и способности муниципалитета адаптироваться к внешним вызовам.

Проведённый анализ показал, что ключевыми институциональными механизмами являются стратегическое управление развитием муниципалитета, управление муниципальной системой образования, кадровая политика органов местного самоуправления, системы поддержки педагогов и управленческих кадров, а также инструменты оценки сбалансированности социально-экономического развития. Их взаимодействие определяет, будет ли человеческий потенциал территории воспроизводиться и наращиваться или, напротив, будет происходить его деградация за счёт миграционного оттока, старения населения и дефицита квалифицированных кадров.

С точки зрения практики муниципального управления важным шагом становится переход от декларативного упоминания человеческого потенциала в стратегиях к формированию чётко структурированных приоритетов, индикаторов и программ, ориентированных на различные возрастные и профессиональные группы населения. Необходимо развивать кадровый потенциал органов власти, внедрять современные подходы к управлению муниципальной системой образования, усиливать адресную поддержку педагогов и управленцев, а также выстраивать полноценные системы мониторинга.

### Библиографический список

1. Астахов, Ю. В. Компетентностный подход в подготовке кадров / Ю. В. Астахов // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. – 2022. – № 3-4. – С. 20-27. – DOI 10.26653/2076-4685-2022-3-4-02. – EDN IUTBDQ.
2. Бюраева, Ю. Г. Человеческий потенциал населения Республики Бурятия: уровень и динамика развития в муниципальном разрез / Ю. Г. Бюраева // ЭКО. – 2022. – № 11(581). – С. 40-66. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-11-40-66. – EDN VQIQRS.
3. Виноградова, Т. Г. Муниципальное формирование как сложная социально-экономическая система и рыночный субъект / Т. Г. Виноградова, Я. И. Семилетова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2022. – № 63. – С. 90-93. – EDN RQESVE.
4. Дворядкина, Е. Б. Стратегия развития муниципальной системы образования (на примере городского округа Рефтинский) / Е. Б. Дворядкина, Д. С. Миронов, О. В. Кукушкина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3, № 10(130). – С. 115-126. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.013. – EDN LXDHMA.
5. Илаева, З. М. Стратегия развития муниципальных образований и принципы её формирования / З. М. Илаева, Д. Ш. Алихаджиева // ФГУ Science. – 2025. – № 2(38). – С. 64-69. – DOI 10.36684/151-2-38-2025-64-69. – EDN CTWYTR.
6. Караева, Ф. Е. Оценка сбалансированности социально-экономического развития муниципальных образований региона / Ф. Е. Караева, В. В. Калицкая, Л. А. Степанова // Глобальный научный потенциал. – 2023. – № 12-1(153). – С. 242-246. – EDN QHTGSL.
7. Молоткова, Л. Ю. Продвижение муниципального образования посредством изучения кадровых ресурсов / Л. Ю. Молоткова // Национальный вестник Республики Крым. – 2025. – № 12. – С. 236-239. – EDN IYRMRF.
8. Просандеева, Т. И. Формирование и развитие управленческих кадров сферы образования муниципалитетов в процессе укрепления взаимодействия органов исполнительной и законодательной власти / Т. И. Просандеева, А. В. Ляхов, В. В. Стеценко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 1. – С. 64-70. – DOI 10.22394/2079-1690-2021-1-1-64-70. – EDN ASXQVO.
9. Резинкина, Л. В. Стратегические ориентиры поддержки и сопровождения педагогов в муниципальной территории / Л. В. Резинкина, А. Е. Марон // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. – 2021. – № 1. – С. 4-6. – EDN YMVSAW.
10. Сулимин, В. В. Социально-экономическое развитие Свердловской области: анализ показателей / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 340-345. – EDN FVLKKG.

11. Суркис, Н. В. Стратегия развития муниципальной системы образования как инструмент решения задач в сфере образования, консолидации местных сообществ и оформления бренда территории / Н. В. Суркис // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2023. – № 1(50). – С. 24-30. – EDN GCDLUY.

12. Тимофеева, Н.С. Повышение кадрового потенциала как фактор стратегического развития сельских территорий / Н. С. Тимофеева, О. В. Маханова, О. П. Санжина, В. И. Тимофеев // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2022. – Т. 10, № 5. – С. 61-67. – DOI 10.12737/2587-9111-2022-10-5-61-67. – EDN DCUDFZ.

13. Торгашев, Р. Е. Методологические основы применения стратегического управления муниципальным образованием / Р. Е. Торгашев, В. И. Голованов // Муниципальная академия. – 2022. – № 4. – С. 47-55. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_04\_47. – EDN PMEKSN.

14. Тюриков, А. Г. Кадровый потенциал органов власти и управления: социологический аспект / А. Г. Тюриков, И. Э. Надуткина, М. С. Веселова // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. – 2021. – № 1. – С. 18-30. – DOI 10.26653/2076-4685-2021-1-02. – EDN WGLWTN.

УДК 373.5

## Пищугина Е.Е., Молокова Е.Л. Стратегическое развитие муниципальной системы общего образования: подходы, цели и модель управления изменениями

Strategic development of the municipal system of general education: approaches, goals and change management model

**Пищугина Екатерина Евгеньевна,**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

**Молокова Елена Леонидовна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Pischugina Ekaterina Evgenievna,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Molokova Elena Leonidovna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Аннотация.** Муниципальная система общего образования выступает ключевым ресурсом социально-экономического развития территории, формируя человеческий капитал, социальную сплочённость и привлекательность муниципального образования. В условиях обновления Федеральных государственных образовательных стандартов, реализации национального проекта «Образование» и усиления требований к результативности бюджетных расходов возникает необходимость перехода от фрагментарного управления сетью школ к стратегическому развитию муниципальной системы общего образования. Цель статьи состоит в уточнении подходов к стратегическому развитию муниципальной системы общего образования, формулировании целей и построении модели управления изменениями на муниципальном уровне. Обосновывается трактовка муниципальной системы общего образования как целостной, многокомпонентной и многоуровневой структуры, включающей сеть учреждений, органы управления, механизмы общественного участия и институты оценки качества. На основе анализа научных и практико-ориентированных источников выделяются ключевые подходы к стратегированию: целевой, ресурсный, институциональный и партнёрский. В основной части формируется целевая модель муниципальной системы общего образования и предлагается поэтапная модель управления изменениями, объединяющая стадии диагностики, целеполагания, проектирования, реализации и мониторинга. Таблица позволяет структурировать элементы модели управления изменениями по задачам, инструментам, стейкхолдерам и ожидаемым результатам. Показано, что успешность стратегического развития определяется не только содержанием программных документов, но и качеством управленческих процедур, устойчивостью каналов общественного участия и готовностью муниципальной системы образования к постоянному обновлению.

**Ключевые слова:** муниципальная система образования, общее образование, стратегическое развитие, управление изменениями, муниципальное управление, модель управления, образовательная политика.

**Abstract.** The municipal general education system is a key resource for a territory's socio-economic development, shaping human capital, social cohesion and the attractiveness of a municipality. Under the conditions of updated Federal State Educational Standards, implementation of the national "Education" project and growing requirements for the effectiveness of budget expenditures, there is a need to shift from fragmented management of school networks to the strategic development of municipal education systems. The aim of this article is to clarify approaches to the strategic development of the municipal general education system, to formulate its goals and to construct a change management model at the municipal level. The municipal education system is conceptualized as an integral, multi-component and multi-level structure that

*includes school networks, governance bodies, mechanisms of public participation and institutions of quality assessment. Based on an analysis of academic and practice-oriented sources, several key approaches to strategizing are identified: goal-oriented, resource-based, institutional and partnership-oriented. The main section presents a target model of the municipal general education system and proposes a stepwise change management model comprising stages of diagnosis, goal-setting, design, implementation and monitoring. The table structures elements of the change management model by tasks, instruments, stakeholders and expected results. The article demonstrates that the success of strategic development depends not only on the content of strategy documents but also on the quality of managerial procedures, stability of public participation channels and the readiness of the municipal education system for continuous renewal.*

**Keywords:** *municipal education system, general education, strategic development, change management, municipal governance, management model, education policy*

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

## **Введение**

Муниципальная система общего образования является одной из базовых подсистем местного сообщества, определяющей перспективы социально-экономического развития, качество человеческого потенциала и уровень социальной сплочённости. Через сеть школ, учреждений дополнительного образования, дошкольных организаций и управленческих структур воспроизводятся знания, навыки и ценности, формируется отношение молодых жителей к территории, её возможностям и ограничениям. В условиях демографических сдвигов, цифровизации, роста образовательной конкуренции и изменений нормативно-правовой базы традиционные механизмы управления уже не обеспечивают устойчивого развития этой системы. За последние годы усилилось влияние национального проекта «Образование», обновлённых образовательных стандартов и инструментов оценки качества образования. Муниципалитеты получили дополнительные ресурсы и полномочия, но одновременно столкнулись с усложнением задач: необходимо выстраивать согласованную политику развития сети, обеспечивать доступность и качество образования, учитывать запросы родителей и профессионального сообщества, реагировать на изменения рынка труда и региональных стратегий. Возникает потребность в стратегическом подходе, который связывает повседневную работу образовательных учреждений с долгосрочными приоритетами развития муниципального образования.

Стратегическое развитие муниципальной системы общего образования предполагает формирование целостного видения её будущего состояния, постановку измеримых целей, определение приоритетных направлений и инструментов их достижения, а также создание механизма управления изменениями. При этом важно учитывать, что система образования характеризуется инерционностью, множественностью стейкхолдеров и высокой чувствительностью к управленческим

решениям. Любые трансформации требуют взвешенного подхода, основанного на данных, участии педагогического сообщества и родителей, а также готовности органов местного самоуправления к институциональным и организационным изменениям. Проблематика управления изменениями в муниципальной системе образования приобретает особую актуальность. Речь идёт не только о разработке стратегий и программ, но и о создании устойчивой модели, обеспечивающей переход от текущего состояния к целевому с учётом ограничений ресурсов, нормативных требований и ожиданий населения. Такая модель должна включать последовательные стадии, механизмы обратной связи и инструменты корректировки, что позволит избежать фрагментарных и несогласованных инициатив.

Цель статьи заключается в том, чтобы на основе анализа научных и практических подходов предложить целостное видение стратегического развития муниципальной системы общего образования и описать модель управления изменениями, пригодную для адаптации в конкретных муниципалитетах. Для достижения цели последовательно решаются следующие задачи: уточнить концептуальные подходы к стратегическому развитию муниципальной системы общего образования; сформулировать ключевые цели и целевую модель системы; разработать поэтапную модель управления изменениями с выделением задач, инструментов, стейкхолдеров и ожидаемых результатов на каждом этапе.

Современные исследования муниципального управления образованием подчёркивают, что стратегическое развитие невозможно без переосмысления роли общественного участия и партнёрства в образовательной политике. Рассматривая университеты как акторов, способных поддерживать развитие территорий, авторы показывают, что включение общественных и профессиональных сообществ в процессы обсуждения и принятия решений усиливает легитимность и качество стратегических документов в сфере образования [1; 12]. Анализ влияния национального проекта «Образование» и федеральных стандартов общего образования на муниципальный уровень демонстрирует возникновение новых управленческих задач: согласование федеральных приоритетов с местными особенностями, адаптация сетевой структуры и обеспечение кадровых ресурсов на уровне муниципалитетов [2]. В этой связи возрастают требования к качеству стратегического планирования и к способности муниципальных органов выстраивать целостные программы развития системы образования.

Ряд исследований акцентирует внимание на необходимости разработки специализированных стратегий развития муниципальной системы образования, основанных на данных и учитывающих специфику конкретных городских округов. На примере отдельных муниципальных образований показывается, как через стратегию

образования выстраиваются приоритеты сетевого развития, кадровой политики и инфраструктурной модернизации, а также как обеспечивается сопряжение образовательной и социально-экономической повестки [3; 14]. В трудах, посвящённых поиску эффективных подходов к управлению муниципальной системой образования, подчеркивается значимость комбинации административных и проектных методов, внедрения элементов стратегического управления и развития механизмов оценки эффективности управленческих решений [4]. Дополнительное внимание уделяется независимой оценке качества управления системой общего образования, позволяющей выявлять сильные и слабые стороны управленческих практик, сопоставлять муниципалитеты и выработать рекомендации по совершенствованию моделей управления [7].

Особое место занимает формирование теоретико-методологических основ стратегического планирования развития муниципальной системы общего образования. Авторы выделяют особенности стратегирования в условиях множественных стейкхолдеров, нормативных ограничений и высокой социальной значимости решений, формируют типологию целей и инструментов, а также предлагают подходы к структурированию стратегических документов и управлению их реализацией [5]. Исследования, посвящённые управлению развитием системы [6] дополнительного и дошкольного образования, демонстрируют, что стратегическое управление в этих подсистемах сопоставимо по логике с управлением общей школой, однако требует особого внимания к возрастным особенностям, разнообразию программ и форматов участия семей [10; 11]. Это усиливает аргументацию в пользу рассмотрения муниципальной системы общего образования как части более широкой муниципальной образовательной экосистемы.

Работы, ориентированные на совершенствование системы управления муниципальными учреждениями в сфере образования, указывают на необходимость обновления управленческих компетенций, внедрения современных моделей управления персоналом и использования данных для принятия решений на уровне школ и органов управления [8; 9]. Наконец, исследования индикаторов устойчивого развития и их использования в государственном управлении фиксируют, что система образования становится одним из ключевых направлений, где показатели устойчивости могут применяться для оценки стратегических изменений и корректировки управленческих практик [13].

## Результаты и обсуждения

Стратегическое развитие муниципальной системы общего образования предполагает сочетание нескольких взаимодополняющих подходов. Целевой подход ориентирует управление на достижение чётко сформулированных результатов в сфере доступности, качества и вариативности образования. В его рамках формируются целевые показатели по охвату обучающихся, результатам оценочных процедур, удовлетворённости родителей, развитию инфраструктуры и кадрового потенциала. Ресурсный подход акцентирует внимание на оптимальном использовании финансовых, кадровых, инфраструктурных и информационных ресурсов. Для муниципалитета особенно важны механизмы выравнивания условий между школами, обеспечение устойчивого финансирования при меняющейся демографической структуре, эффективное использование зданий и оборудования, а также формирование кадрового резерва и систем повышения квалификации.

Институциональный подход сосредоточен на трансформации норм, правил и управленческих структур, обеспечивающих устойчивое функционирование системы. Он предполагает разработку локальных нормативных актов, регламентирующих стратегическое планирование, участие общественных советов, механизмы сетевого взаимодействия между образовательными организациями, а также процедуры независимой оценки качества управления. Партнёрский подход рассматривает муниципальную систему общего образования как часть более широкой сети взаимодействий, включающей учреждения профессионального и высшего образования, работодателей, некоммерческие организации, культурные и спортивные учреждения. Такое понимание позволяет расширять образовательные возможности для школьников, усиливать практическую направленность программ, обеспечивать сопряжение школьного образования с дальнейшей образовательной и профессиональной траекторией.

Комбинация этих подходов задаёт рамку для формирования целевой модели муниципальной системы общего образования, в которой сеть школ, управленческие структуры и внешние партнёры действуют согласованно, ориентируясь на долгосрочные цели развития муниципального образования. Важным элементом такой модели становится управление изменениями как особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий переход от текущего состояния системы к целевому.

Разработка модели управления изменениями в муниципальной системе общего образования позволяет структурировать процессы перехода от текущего состояния к целевому, минимизируя риски фрагментарных и несогласованных преобразований. В отличие от одномоментных реформ, модель поэтапного управления изменениями

задаёт последовательность шагов, на каждом из которых определены задачи, инструменты, круг стейкхолдеров и ожидаемые результаты.

Первой логичной стадией выступает диагностика: сбор и анализ данных о состоянии сети образовательных учреждений, кадровых ресурсов, инфраструктуры, результатах обучения и удовлетворённости участников образовательных отношений. Без такого анализа любые стратегические решения рискуют оказаться декларативными и не учитывать реальные ограничения и возможности.

Далее следует стадия целеполагания и проектирования целевой модели. На этом этапе формируются стратегические и операционные цели, определяется структура сети, приоритетные направления развития, основные программы и проекты. Важно, чтобы целевая модель была понятной для управленцев и педагогов, согласована с региональными и федеральными приоритетами и опиралась на механизмы общественного участия.

Этап реализации включает запуск программ и проектов, перераспределение ресурсов, изменение управленческих процедур и практик в образовательных учреждениях. Здесь особенно важны координация действий различных акторов, поддержка руководителей школ, развитие управленческих компетенций и сопровождение изменений.

Таблица 1

Ключевые элементы модели управления изменениями в муниципальной системе общего образования

Стадия управления изменениями	Основные задачи	Инструменты и механизмы	Ключевые стейкхолдеры	Ожидаемые результаты
Диагностика	Анализ состояния сети, кадров, результатов и удовлетворённости	Мониторинг, аналитические отчёты, независимая оценка, опросы	Орган управления образованием, директора школ, аналитические службы	Целостная картина системы и выявление зон развития
Целеполагание и целевая модель	Формулирование целей и показателей, описание целевой структуры	Стратегические сессии, проектные семинары, экспертные советы	Муниципальные органы власти, руководители учреждений, общественные советы	Согласованная целевая модель муниципальной системы образования
Проектирование изменений	Разработка программ и проектов, планов мероприятий, ресурсных схем	Программы развития, дорожные карты, проектное управление	Управление образованием, школы, партнёрские организации	Портфель проектов и программ по достижению целевых ориентиров

Стадия управления изменениями	Основные задачи	Инструменты и механизмы	Ключевые стейкхолдеры	Ожидаемые результаты
Реализация	Внедрение изменений, перераспределение ресурсов, сопровождение школ	Методическое сопровождение, обучение, проектные офисы	Руководители школ, педагогические коллективы, ресурсные центры	Запуск и продвижение изменений в образовательной практике
Мониторинг и корректировка	Оценка результатов, анализ рисков, корректировка программ	Система показателей, внутренний и внешний мониторинг, отчётность	Управление образованием, контролирующими и общественными структурами	Обновлённые программы и регламенты, повышение устойчивости изменений

Представленная таблица позволяет рассматривать управление изменениями как непрерывный цикл, в котором каждая стадия логически связана с предыдущей и последующей. На стадии диагностики формируется информационная база для всех дальнейших решений. Здесь важно сочетание количественного и качественного анализа: статистические данные о наполняемости, результатах обучения и кадровом составе должны дополняться оценками удовлетворённости родителей, мнениями педагогических коллективов, результатами независимой оценки качества управления. Полученная картина помогает выделить ключевые проблемы и точки роста, определить, где необходимы точечные мероприятия, а где – системная перестройка. Стадия целеполагания и разработки целевой модели превращает результаты диагностики в систематизированный набор целей и ориентиров. На этом этапе полезно использовать форматы стратегических сессий и проектных семинаров с участием управленцев, директоров школ, представителей региональных органов власти и общественных советов. Совместное формулирование целей способствует согласованию ожиданий и повышает вероятность последующей поддержки изменений на уровне образовательных организаций. Важным результатом становится не только документированная стратегия, но и сформированное общее представление о будущем муниципальной системы образования.

На стадии проектирования изменений хозяйственная и организационная логика стратегических решений переводится в язык программ и проектов. Формируются программы развития сети образовательных учреждений, кадровой политики, цифровизации, инклюзивного образования и других направлений. Для каждого проекта определяются ресурсы, сроки, ответственные исполнители и показатели, что позволяет сформировать управляемый портфель изменений. Реализация предполагает запуск проектов и программ, изменение практик работы школ, обновление образовательного

и управленческого инструментария. Здесь ключевую роль играют проектные офисы, методические службы, ресурсные центры, обеспечивающие поддержку руководителей и педагогов, обмен опытом и тиражирование успешных решений. Важной составляющей становится работа с сопротивлением изменениям, выстраивание коммуникации, объяснение целей и ожидаемых выгод.

Стадия мониторинга и корректировки делает модель управления изменениями гибкой и адаптивной. Системы показателей и процедур мониторинга позволяют отслеживать динамику результатов, выявлять непредвиденные эффекты и своевременно реагировать на риски. Отчётность и внешняя оценка дополняются механизмами обратной связи с участниками образовательных отношений, что позволяет уточнять программы и регламенты, не дожидаясь накопления критических проблем. В совокупности представленная модель помогает муниципалитету перейти от эпизодических реформ к управлению образованием как непрерывным процессом осмысленных изменений. Она задаёт логическую структуру для разработки стратегий, программ и проектов, а также формирует рамки для институционального закрепления новых управленческих практик.

### **Заключение**

Стратегическое развитие муниципальной системы общего образования требует перехода от традиционных, преимущественно административных моделей управления к комплексному подходу, сочетающему целевую ориентацию, ресурсную сбалансированность, институциональную устойчивость и партнёрские формы взаимодействия. В условиях нарастающих вызовов и ограничений именно способность муниципалитета управлять изменениями в сфере образования становится ключевым фактором сохранения и приращения человеческого потенциала территории.

В статье предложена трактовка муниципальной системы общего образования как многокомпонентной и многоуровневой структуры, включающей сеть образовательных учреждений, органы управления, институты общественного участия и механизмы оценки качества. На основе анализа подходов к стратегическому планированию и управлению образованием сформулированы основные подходы к стратегическому развитию системы: целевой, ресурсный, институциональный и партнёрский.

Центральным результатом работы стала поэтапная модель управления изменениями, включающая стадии диагностики, целеполагания и формирования целевой модели, проектирования изменений, реализации и мониторинга с последующей корректировкой. Табличное представление модели позволило структурировать задачи, инструменты, стейкхолдеров и ожидаемые результаты на каждом этапе, что делает её практически применимой для муниципальных органов управления образованием.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности использовать модель в качестве основы для разработки стратегий развития муниципальной системы общего образования, программ модернизации сети учреждений, планов кадрового и инфраструктурного развития, а также для выстраивания систем мониторинга и оценки.

#### Библиографический список

1. Власова, Н. Ю. Общественное участие в высшем образовании: роль университетов / Н. Ю. Власова, Е. Л. Молокова, Е. С. Куликова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 402-419. – DOI 10.18184/2079-4665.2022.13.3.402-419. – EDN LJWQIQ.
2. Горностаев, А. О. Национальный проект "Образование" и ФГОС общего образования: проблемы и управленческие решения муниципального уровня / А. О. Горностаев // Инновации в образовании. – 2021. – № 6. – С. 17-27. – EDN TGBOYA.
3. Дворядкина, Е. Б. Стратегия развития муниципальной системы образования (на примере городского округа Рефтинский) / Е. Б. Дворядкина, Д. С. Миронов, О. В. Кукушкина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3, № 10(130). – С. 115-126. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.013. – EDN LXDHMA.
4. Дворядкина, Е. Б. Управление муниципальной системой образования: поиск эффективных подходов / Е. Б. Дворядкина, О. Е. Сергеева // e-FORUM. – 2022. – Т. 6, № 1(18). – С. 3. – EDN WJTRZQ.
5. Краснопевцев, А. Ю. Комплекс мероприятий по внедрению модели стратегического планирования развития общего образования на муниципальном уровне / А. Ю. Краснопевцев, Е. И. Бахтеева // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 6. – С. 101-109. – EDN VUNZOB.
6. Краснопевцев, А. Ю. теоретические основы стратегического планирования развития муниципальной системы общего образования / А. Ю. Краснопевцев, Е. И. Бахтеева // Гуманитарный научный журнал. – 2025. – № 6-2. – С. 81-86. – EDN OTOPKB.
7. Красноусов, С. Д. Независимая оценка качества управления системой общего образования: опыт и перспективы / С. Д. Красноусов, Е. Н. Почкутова // Петербургский экономический журнал. – 2023. – № 4. – С. 5-20. – EDN MXQFSX.
8. Кузнецова, О. П. Совершенствование системы управления муниципальными учреждениями в сфере образования: новые подходы и практические рекомендации / О. П. Кузнецова, Ю. А. Лебедева // Профессиональная ориентация. – 2025. – № 5. – С. 175-178. – EDN KERMUV.

9. Лукашенко, Т. Р. Анализ организации деятельности в сфере общего образования на муниципальном уровне / Т. Р. Лукашенко // International Journal of Professional Science. – 2023. – № 12-1. – С. 43-50. – EDN EZIOQO.

10. Мазур, К. Р. Теоретико-методологические основы стратегического планирования функционирования системы дополнительного образования детей в муниципальном образовании / К. Р. Мазур, Е. С. Куликова // Гуманитарный научный журнал. – 2025. – № 5-1. – С. 614-619. – EDN LYCNUN.

11. Маковень, С. А. Стратегическое управление дошкольными образовательными организациями: современные методы и модели / С. А. Маковень, Е. С. Куликова // Столыпинский вестник. – 2024. – Т. 6, № 9. – EDN POXART.

12. Молокова, Е. Л. Общественное участие в высшем образовании: неинституциональный подход / Е. Л. Молокова, Е. С. Куликова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 9. – С. 3363-3376. – DOI 10.18334/ce.16.9.116262. – EDN IYLCQO.

13. Сулимин, В. В. Анализ индикаторов устойчивого развития в разрезе государственного управления / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 3(47). – С. 472-476. – EDN CTNMRE.

14. Суркис, Н. В. Стратегия развития муниципальной системы образования как инструмент решения задач в сфере образования, консолидации местных сообществ и оформления бренда территории / Н. В. Суркис // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2023. – № 1(50). – С. 24-30. – EDN

## ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331:103:224

### Смирнова Н. Д., Рождественская К. А. Анализ и оценка влияния материально-технического оснащения рабочих мест на формирование благоприятного климата в трудовом коллективе ювелирной организации

Analysis and assessment of the impact of material and technical equipment of workplaces on the formation of a favorable climate in the workforce

**Смирнова Наталья Дмитриевна,**

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственной университет, г. Кострома

**Рождественская Ксения Андреевна,**

магистрант, Костромской государственной университет, г. Кострома

Smirnova Natalia Dmitrievna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Kostroma

Rozhdestvenskaya Kseniya Andreevna,

Master's student, Kostroma State University, Kostroma

***Аннотация.** В статье обоснована значимость анализа и оценки влияния материально-технического оснащения рабочих мест на формирование благоприятного климата в трудовом коллективе ювелирной организации. В тексте статьи представлены специфика материально-технического оснащения в ювелирном производстве, рассмотрение материально-технического оснащения как фактора формирования благоприятного климата в коллективе, нормативно-правовая база обеспечения материально-технического оснащения, методика и результаты анализа влияния на примере ювелирного предприятия, а также были даны рекомендации по улучшению материально-технического оснащения рабочих мест.*

***Ключевые слова:** рынок труда, ювелирная организация, условия труда, мотивация, материально-техническая оснащенность, рабочее место, благоприятный климат в трудовом коллективе.*

***Abstract.** The article substantiates the importance of the analysis and assessment of the impact of material and technical equipment of workplaces on the formation of a favorable climate in the labor collective of the jewelry organization. The text of the article presents the specifics of material and technical equipment in jewelry production, consideration of material and technical equipment as a factor in the formation of a favorable climate in the team, the regulatory framework for the provision of material and technical equipment, methodology and results of impact analysis on the example of a jewelry enterprise, and recommendations for improving the material and technical equipment of workplaces were also given.*

***Keywords:** labor market, jewelry organization, working conditions, motivation, material and technical equipment, workplace, favorable climate in the workforce.*

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

## **Введение**

В условиях конкуренции на рынке труда работодателям необходимо ориентироваться на соблюдение всех норм и улучшение климата в трудовом коллективе. По Костромской области одной из значимых отраслей является ювелирная – по предварительным данным за 11 месяцев 2024 года в Костромской области произведено ювелирных изделий на сумму более 153 миллиарда рублей, что составило 60 % от общего объема по Российской Федерации (РФ) [1]. В связи с этим, у работодателей ювелирных предприятий повышается необходимость в квалифицированных и профессиональных кадрах.

Важность необходимого и правильного материально-технического оснащения рабочих мест ювелиров обусловлена не только соблюдением норм законодательства и локальных нормативных актов, но и степенью производительности сотрудника, которая в первую очередь зависит от удовлетворенности работником условиями труда. Именно поэтому сначала необходимо определить потребности и ожидания сотрудника от его трудовой деятельности в той или иной ювелирной организации. В частности, к ним можно отнести:

- конкурентоспособную заработную плату;
- системы мотивации;
- степень развитости корпоративных услуг организации (обеспечение транспортом до и с места работы, наличие столовой, медицинского кабинета и тому подобное);
- перспективу карьерного роста;
- современную и комфортную оснащенность рабочего места;
- доверительные и благоприятные отношения с трудовым коллективом и с руководством.

## **Исследование**

По мнению В.П. Луговой «основным рабочим местом в ювелирном производстве является рабочее место ювелира, на котором осуществляются рабочие операции по изготовлению и ремонту ювелирных изделий» [2, с. 488]. В свою очередь, М.В. Чуракова в своем учебном пособии для студентов, обучающихся по специальности 54.02.02 «Декоративно-прикладное искусство и народные промыслы (по видам)» говорит, что «рабочим местом художника-ювелира называется определенный участок площади в учебной мастерской, оснащенный необходимым оборудованием, инструментом и приспособлениями для выполнения практических заданий по учебным дисциплинам специальности» [3, с. 6]. Важно выделить слова С. Ю. Осиповой, о том, что «организация рабочего места – одно из важнейших

условий качественного труда, сокращающее потери драгоценных металлов и снижающее утомляемость» [4, с. 56]. Таким образом, рабочее место ювелира должно обеспечивать не только безопасность, но и максимальную точность в работе, а также комфорт сотрудника. Ключевые элементы материально-технического оснащения (МТО) рабочего места ювелира представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Ключевые элементы МТО рабочего места ювелира

Взаимосвязь между МТО и климатом реализуется через несколько каналов:

1. Фрустрация и стресс (прямое влияние) – постоянные поломки оборудования, необходимость тратить время на «подручные» методы работы из-за отсутствия нужного инструмента или неисправности основного, вызывают у мастера чувство беспомощности и фрустрации. Эта фрустрация часто проецируется на коллег или руководство в виде повышенной раздражительности и конфликтности.
2. Оценка отношения руководства (косвенное влияние) – инвестиции в современное, безопасное и удобное оборудование служат невербальным сигналом для сотрудников о том, что их здоровье, комфорт и профессионализм ценятся компанией.
3. Эргономический комфорт и утомляемость – некачественное освещение или неудобное кресло ведут к быстрому физическому утомлению. Уставший сотрудник менее склонен к конструктивному взаимодействию, более склонен к ошибкам и конфликтам.

Обеспечение надлежащего МТО регулируется законодательством об охране труда, которое, в свою очередь, формирует минимальные стандарты для рабочего места, влияя на базовый уровень комфорта.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (РФ) [5], работодатель обязан обеспечить безопасные условия труда, что включает

предоставление исправного оборудования, средств индивидуальной защиты (СИЗ) и поддержание требуемого микроклимата.

Важно указать, что Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 02.12.2020 г. № 40 установлены Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда [6]. Для ювелирного производства особое значение имеют санитарные нормы и правила (СанПиН), касающиеся освещенности. Поскольку ювелирная работа требует высокой точности (до 0.1 мм), стандарты освещения на рабочем месте должны быть значительно выше общепромышленных, что напрямую связано с предотвращением зрительного напряжения и головных болей – частых причин снижения лояльности и повышения раздражительности в коллективе.

В свою очередь, методы оценки влияния МТО на благоприятность климата в рабочем коллективе представлены на рисунке 2.

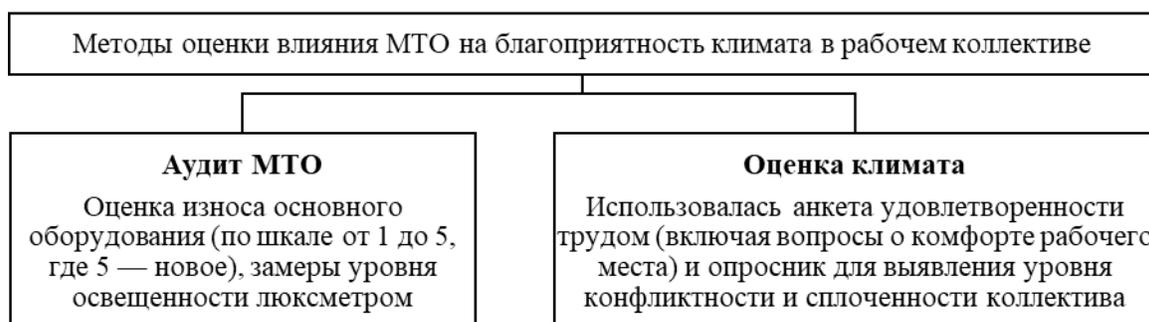


Рисунок 2. Методы оценки влияния МТО на благоприятность климата в рабочем коллективе

Для оценки влияния МТО на климат был проведен гипотетический анализ на базе производственного участка, состоящего из 40 ювелиров-монтажников и закрепщиков. Исходные данные для рассмотрения ситуации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные для проведения гипотетического анализа

Сегмент	Участок А (низкий уровень МТО)	Участок Б (высокий уровень МТО)
Процент устаревшего оборудования (свыше 10 лет)	65 %	10 %
Средний уровень освещенности, люкс	350 (ниже нормы)	650 (соответствует норме)
Индекс конфликтности (по опросам сотрудников)	3,8 (высокий)	1,5
Удовлетворенность рабочим местом (по 10-балльной шкале)	4,1	8,5

Исходя из данных, представленных в таблице 1, можно сделать следующие выводы:

- на участке А, где освещенность падала ниже 400 люкс, фиксировалось наибольшее количество жалоб на головные боли и снижение концентрации, что прямо коррелировало с увеличением числа мелких межличностных конфликтов, связанных с качеством выполнения работы;

- на участке А часто возникали споры о том, чья вина в браке (из-за сбоя станка), что подрывало доверие между исполнителями. На участке Б, где оборудование было надежным, сотрудники больше фокусировались на сотрудничестве и обмене опытом;

- низкая удовлетворенность креслами и столами на участке А снижала общую мотивацию, так как сотрудники чувствовали, что их физический дискомфорт игнорируется.

Таким образом, низкое качество МТО является значимым источником хронического стресса, который катализирует негативные социальные взаимодействия и снижает сплоченность коллектива. Инвестиции в МТО следует рассматривать не как расходную статью, а как меру по управлению человеческим капиталом. Для поддержания благоприятного климата необходимо внедрить прозрачный «Регламент технического благополучия», который включает:

1. Ежеквартальное анкетирование сотрудников по состоянию их рабочих мест.
2. Установление нормативов времени на устранение неисправностей (например, не более 24 часов на ремонт критически важного инструмента).
3. Регулярное информирование коллектива о планах закупок нового оборудования, демонстрируя приверженность руководства созданию комфортных условий.

### **Заключение**

Анализ показал, что материально-техническое оснащение рабочего места в ювелирной организации является мощным социально-психологическим фактором. Неудовлетворительное состояние МТО, например, устаревшее оборудование, некачественное освещение или неэргономичная мебель, выступает источником хронического стресса, который неизбежно приводит к росту конфликтности, снижению удовлетворенности трудом и ухудшению общего климата в коллективе.

Инвестиции в модернизацию МТО, особенно в области освещения и эргономики, являются экономически оправданными, поскольку они напрямую способствуют снижению текучести кадров и улучшению качества конечной продукции за счет повышения концентрации и снижения утомляемости ювелиров. Для формирования устойчиво благоприятного климата необходимо рассматривать улучшение МТО как

непрерывный процесс управления условиями труда, а не как единоразовое мероприятие.

#### Биографический список

1. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Костромской области : офиц. сайт. – URL: <https://44.rosstat.gov.ru/news/document/253629> (дата обращения 16.12.2025).

2. Луговой, В. П. Технология ювелирного производства : учебное пособие / В. П. Луговой. — Минск : Новое знание, 2012. — 526 с. — ISBN 978-985-475-489-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/2936> (дата обращения: 16.12.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Чуракова, М. В. Технология изготовления ювелирных изделий : учебное пособие / М. В. Чуракова. — Санкт-Петербург : ВШНИ, 2020. — 55 с. — ISBN 978-5-907193-45-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/465449> (дата обращения: 16.12.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Осипова, С. Ю. Филигрань : учебно-методическое пособие / С. Ю. Осипова. — Тольятти : ТГУ, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-8259-1596-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/243209> (дата обращения: 16.12.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 г.: одобр. Советом Федерации 26 декабря 2001 г.] // КонсультантПлюс: офиц. сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 16.12.2025).

6. Российская Федерация. Законы. Постановление Правительства РФ. Об утверждении санитарных правил СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда» // КонсультантПлюс: офиц. сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_372741/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372741/) (дата обращения: 16.12.2025).

УДК 331.108

## Шабанова Т.В., Плешанова А.Д., Ганичева П.И. Трансформация рынка труда России в 2025 году: масштабы текучности, отраслевая специфика и инструменты удержания

Russian labor market transformation in 2025:  
staff turnover scale, industry specifics, and retention tools

**Шабанова Т.В.,**

старший преподаватель кафедры финансов и учета ВШТЭ,

**Плешанова А.Д.,**

бакалавр,

**Ганичева П.И.,**

бакалавр, Санкт-Петербургский государственный университет

промышленных технологий и дизайна ВШТЭ,

Санкт-Петербург, Российская Федерация

Shabanova T.V.,

Senior Lecturer,

Pleshanova A.D.,

Bachelor,

Ganicheva P.I.,

Bachelor, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,

Saint Petersburg, Russian Federation

**Аннотация.** В статье анализируется текучность кадров в российских организациях по итогам 2025 года. Цель исследования – выявить ключевые причины увольнений и определить эффективные меры стабилизации персонала на основе статистических данных. Методологическую базу составили анализ открытых статистических данных, результатов опросов рекрутинговых сервисов (Авито Работа, Superjob, Работа.ру) и ежегодного пульс-опроса Antal Talent. Установлено, что средний коэффициент текучности в российских компаниях превысил 25%, достигнув максимума в гостиничном бизнесе и розничной торговле. Главными причинами увольнений названы низкий уровень оплаты труда (76% респондентов), отсутствие карьерных перспектив (21%) и эмоциональное выгорание (16%). Наиболее острый дефицит кадров зафиксирован в рабочих специальностях и массовых профессиях. Сделан вывод, что снижение текучности требует комплексного подхода, включающего пересмотр систем оплаты труда, внедрение программ профессионального развития и укрепление корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** текучность кадров; управление персоналом; мотивация труда; корпоративная культура; кадровая политика.

**Abstract.** The article analyzes the staff turnover in Russian organizations based on the results of 2025. The purpose of the study is to identify the key reasons for layoffs and determine effective measures for staff stabilization based on statistical data. The study is based on an analysis of open statistical data, the results of surveys conducted by recruitment services (Avito Work, Superjob, and Rabota.ru), and the annual pulse survey conducted by Antal Talent. It was found that the average turnover rate in Russian companies exceeded 25%, reaching its highest level in the hotel industry and retail trade. The main reasons for resignations were low wages (76% of respondents), lack of career prospects (21%), and emotional burnout (16%). The most acute shortage of personnel was observed in working specialties and mass professions. It was concluded that reducing turnover requires a comprehensive approach that includes reviewing wage systems, implementing professional development programs, and strengthening corporate culture.

**Keywords:** staff turnover; human resource management; labor motivation; corporate culture; employee retention; personnel policy.

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

## **Введение**

Текучесть кадров представляет собой один из наиболее чувствительных индикаторов качества управления персоналом и общего организационного климата. Расчет коэффициента текучести (доля уволенных по собственному желанию или за нарушения дисциплины) позволяет не только количественно оценить масштабы обновления коллектива, но и диагностировать скрытые проблемы: от неэффективности системы подбора до неблагоприятных условий труда и разрыва между ожиданиями сотрудников и реальностью. Системный анализ движения кадров дает руководству компании стратегическое преимущество – возможность перейти от оперативного реагирования на кадровые потери к системному управлению лояльностью, сокращая издержки на поиск и адаптацию нового персонала.

## **Объект исследования**

Объектом исследования выступает текучесть кадров в российских организациях в 2025 году. В работе рассматриваются масштабы, динамика и отраслевая специфика данного явления, а также ключевые факторы, побуждающие сотрудников к увольнению. Особое внимание уделяется анализу кадрового дефицита в различных секторах экономики и его влиянию на стабильность трудовых коллективов.

## **Методы исследования**

Методологическую основу работы составил комплексный анализ статистических данных и результатов социологических опросов, проведенных рекрутинговыми сервисами (Авито Работа, Superjob, Работа.ру) и консалтинговыми компаниями (Antal Talent). В ходе исследования применялись методы сравнительного анализа отраслевых показателей текучести, обобщения эмпирических данных, а также изучение научной литературы по проблемам управления персоналом. Количественная обработка данных позволила выявить основные причины увольнений и оценить масштабы кадрового дефицита в разрезе профессиональных групп.

## **Экспериментальная часть**

В современной экономической реальности не существует универсального норматива текучести, применимого ко всем предприятиям. Этот показатель вариативен и жестко детерминирован отраслевой спецификой: если для ретейла или гостиничного бизнеса двузначные цифры могут быть операционной нормой, то для промышленности или IT-сектора аналогичные значения станут сигналом критической нестабильности. В таблице 1 приведены значения коэффициентов текучести персонала в разных сферах деятельности, оптимальным считается коридор в 3–7%, однако в условиях кадрового

голова 2025 года даже эти границы требуют пересмотра с учетом региональной специфики, цифровизации процессов и изменения трудовой этики нового поколения сотрудников.

Если рассматривать зависимость уровня текучести кадров от занимаемой должности, то среди руководящего состава он значительно ниже: около 2% – у топ-менеджеров и до 30% – среди специалистов нижнего звена. Для недавно принятых работников риск увольнения по собственному желанию существенно выше и может достигать 40% в течение первого года работы.

Таблица 1

Коэффициенты текучести персонала по областям деятельности

Область деятельности	Коэффициент текучести персонала
IT	8-10 %
Ретейл	До 30 %
Промышленность	10-15 %
Гостиничный бизнес, общественное питание	До 80 %
Стартапы	До 20 %

Различают следующие виды текучести персонала:

1. Внутриорганизационная текучесть – это перемещение сотрудников внутри компании, например, повышение в должности, перевод в другое подразделение или на иную позицию.

2. Внешняя текучесть связана с уходом работников в другие организации. Подобные изменения могут привести к снижению стабильности, эффективности деятельности предприятия и потере клиентов.

3. Скрытая (психологическая) текучесть проявляется в ситуациях, когда сотрудники формально остаются в штате, однако фактически не исполняют свои обязанности должным образом или демонстрируют низкую результативность.

4. Сезонная текучесть характерна для видов деятельности, где занятость работников зависит от времени года – например, в сельском хозяйстве или туристической сфере. В таких случаях сотрудников принимают на ограниченный период, после чего увольняют по завершении сезона [1].

На рисунке 1 представлены виды текучести кадров в зависимости от причин увольнений сотрудников.

Проведённый анализ причин увольнения сотрудников показал, что наиболее часто работники увольняются из-за низкого уровня заработной платы – такой ответ дали 76% респондентов. Около пятой части опрошенных (21%) указали в качестве причины ухода из компании организационные изменения и отсутствие возможностей для профессионального развития. Ещё 19% работников выразили неудовлетворённость

предоставляемым социальным пакетом, а 16% сообщили, что покинули последнее место работы из-за эмоционального выгорания либо необходимости переезда в другую страну (рисунок 2) [2].



Рисунок 1 – Виды текучести кадров

Проведённый анализ причин увольнения сотрудников показал, что наиболее часто работники увольняются из-за низкого уровня заработной платы – такой ответ дали 76% респондентов. Около пятой части опрошенных (21%) указали в качестве причины ухода из компании организационные изменения и отсутствие возможностей для профессионального развития. Ещё 19% работников выразили неудовлетворённость предоставляемым социальным пакетом, а 16% сообщили, что покинули последнее место работы из-за эмоционального выгорания либо необходимости переезда в другую страну (рисунок 2) [2].

По результатам опроса сервиса «Авито Работа» 34% россиян планируют поменять работу в 2025 году. Чаще всего на это решаются молодые люди в возрасте от 18 до 24 лет – 42% от общего числа собравшихся увольняться. Доля людей в возрасте от 45 до 54 лет, желающих поменять место работы, составляет 31%. Самый низкий процент желающих перейти на другую работу среди возрастной группы от 24 до 44 лет [3].

Согласно данным сервиса «Суперджоб», в 2024 году наибольший спрос со стороны работодателей наблюдался на квалифицированных рабочих, водителей грузового и специализированного транспорта, разнорабочих и инженеров [4].

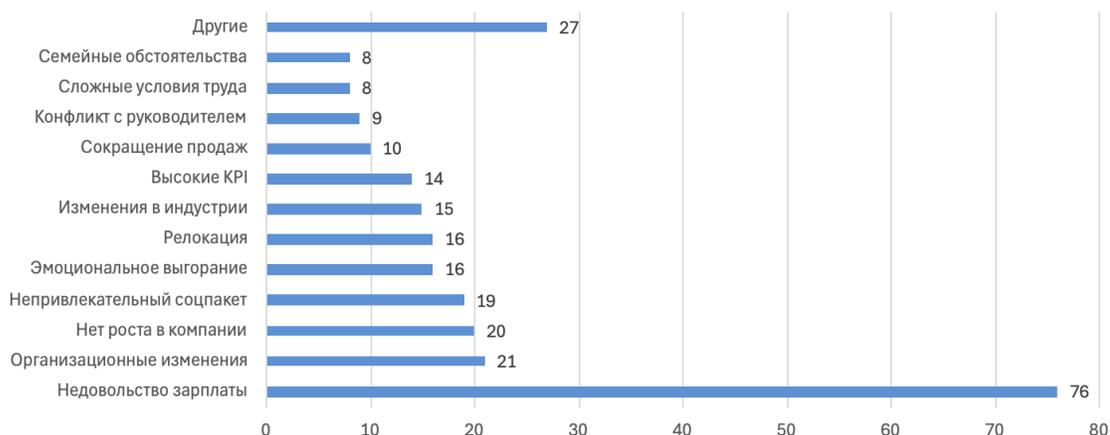


Рисунок 2 – Основные причины смены работы (%)

В промышленном секторе число открытых вакансий увеличилось на 122%, работодателям требовались инженерно-технические специалисты, мастера производственных участков и рабочие высокой квалификации. В сфере доставки также отмечался острый кадровый дефицит: потребность в курьерах, водителях-курьерах и сборщиках заказов выросла на 107%, то есть более чем в два раза. В гостиничном и ресторанном бизнесе прирост вакансий составил 36%, в основном требовались повара, кухонные работники и обслуживающий персонал гостиниц.

Согласно результатам опроса работодателей (рисунок 3), проведённого сервисами «Работа.ру» и «СберПодбор», наибольший дефицит среди массового персонала наблюдается в категории разнорабочих – на это указали 31% опрошенных. Недостаток водителей отметили 24% работодателей, а нехватку продавцов – 23%. Кроме того, востребованными остаются слесари и грузчики: 21% респондентов сообщили о трудностях с подбором специалистов данных профессий.

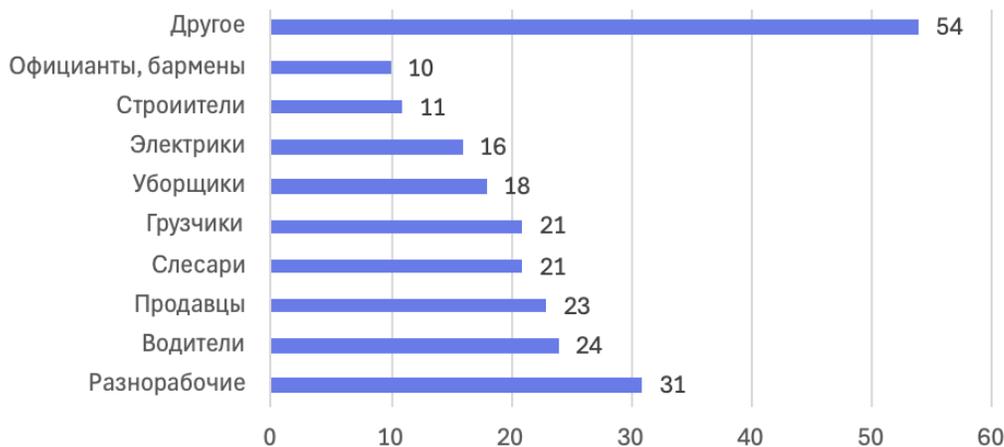


Рисунок 3 – Результаты опроса работодателей (%)

По результатам глобального опроса Via MD и hh.ru текучесть кадров в российских компаниях с начала 2025 года свыше 25%. Отмечается, что хуже всего картина в организациях со штатом более тысячи человек, но и в других сегментах работодатели фиксируют проблемы.

По данным ежегодного опроса рекрутинговой компании Antal Talent, результаты которого представлены на рисунке 4, в 2025 году самый высокий уровень увольнений кадров зафиксирован в розничной торговле, гостиничном бизнесе, консалтинге, IT и химической промышленности [5]. Например, в гостиничном бизнесе уволилось 58% от общего числа сотрудников, в розничной торговле – по 45%.

Одной из причин сложившейся ситуации, по мнению 77% работодателей, является эмоциональное выгорание сотрудников, что часто приводит к ухудшению атмосферы в коллективе и, как следствие, повышению скорости обновления команд.

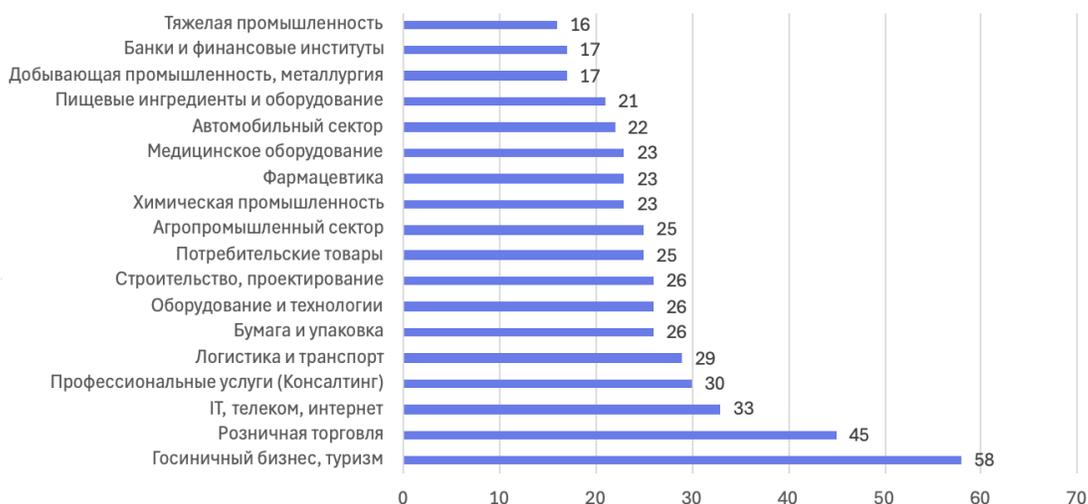


Рисунок 4 – Средний коэффициент оборота по увольнению персонала в компаниях РФ за 2025 год

### Результаты

Эффективное управление текучестью кадров требует системного анализа причин увольнений и регулярного мониторинга движения персонала по подразделениям и должностям. Это позволяет своевременно выявлять проблемы в кадровой политике и принимать меры для их устранения. Снижение текучести возможно при комплексном применении управленческих инструментов, направленных на удержание квалифицированных работников, повышение мотивации и улучшение условий труда [6].

Одним из ключевых методов стабилизации текучести кадров является проведение выходных интервью, позволяющих определить реальные причины увольнений и

скорректировать политику управления персоналом. Важную роль играет и оценка системы оплаты труда: её прозрачность, соответствие рыночному уровню и наличие дополнительных льгот (ДМС, гибкий график, корпоративные бонусы) повышают удовлетворенность сотрудников и снижают риск ухода из организации.

Существенным фактором удержания кадров остаётся профессиональное развитие и карьерный рост. Наличие программ обучения, наставничества и понятных карьерных треков формирует у работников чувство перспективы и повышает их вовлеченность в корпоративный успех.

Не менее значимо улучшение условий труда – обеспечение безопасности, эргономики рабочих мест, зон отдыха и питания, что напрямую влияет на увеличение производительности труда и психологический комфорт сотрудников. Важным элементом работы с персоналом является развитие корпоративной культуры, основанной на доверии, уважении и сотрудничестве, создающей позитивную атмосферу в коллективе.

### **Заключение**

Таким образом, системное управление текучестью кадров – важная составляющая устойчивого развития организации. Применение комплексного подхода, включающего оптимизацию оплаты труда, развитие персонала и укрепление корпоративной культуры, способствует повышению эффективности, сохранению профессиональных компетенций и формированию стабильного кадрового потенциала предприятия.

### **Библиографический список**

1. Нечепуренко Е.Ю. ВИДЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА, ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПОКАЗАТЕЛИ, ПРИЧИНЫ // Вестник науки. 2025. №1 (82). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-tekuchesti-personala-ih-harakteristiki-pokazateli-prichiny> (дата обращения: 20.02.2026).

2. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Шепелев М.И., Костенькова Т.А., Черниговских С.А. ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА РОССИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ: ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ И ПОКОЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ // Вестник Академии права и управления. 2025. №3 (84). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-rynka-truda-rossii-v-kontekste-tekuchesti-kadrov-vliyanie-vneshnih-faktorov-i-pokolencheskoy-struktury> (дата обращения: 22.02.2026).

3. В каких сферах высокая текучка кадров и где их не хватает // Т—Ж – Режим доступа: [https://t-j.ru/staff-deficit-stat/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://t-j.ru/staff-deficit-stat/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 20.02.2026).

4.Разнорабочие, водители и продавцы: работодатели назвали самые дефицитные профессии // работа.ру — Режим доступа: <https://press.rabota.ru/raznorabochie-voditeli-i-prodavtsy> (дата обращения: 20.02.2026).

5.ANTAL TALENT: ПУЛЬС-ОПРОС КОМПАНИЙ Q1, 2025 // ANTAL TALENT – Режим доступа: [https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/03/RUS\\_Antal-Talent\\_Staff-turnover-in-companies\\_2025\\_3.pdf?ysclid=mgxs86no7y342290617](https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/03/RUS_Antal-Talent_Staff-turnover-in-companies_2025_3.pdf?ysclid=mgxs86no7y342290617) (дата обращения: 20.02.2026).

6.Сапунов А.В. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО КРИЗИСА // Вестник Академии знаний. 2025. №1 (66). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-motivatsiey-i-tekuchestyu-kadrov-v-usloviyah-demograficheskogo-krizisa> (дата обращения: 20.02.2026).

## ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

UDC 004.8:658.5

### Miloserdov A. Integration of generative AI into B2B SaaS platforms and its impact on UX and product economics

**Miloserdov Artem,**

Senior Product Manager (Receiving),  
Walmart Global Tech, Walmart Inc.,  
Bentonville, USA

***Abstract.** The article analyzes the impact of generative AI on the architecture, user experience, operational processes, and economics of B2B SaaS platforms. It examines the specifics of embedding generative models into corporate digital products, their role in shaping adaptive interfaces, enabling intelligent process orchestration, and automating user support. It is shown that the use of generative AI leads to a reduction in user task completion time, a decrease in support workload, and an increase in the share of successfully completed scenarios. Empirical examples demonstrate a sustainable economic effect reflected in lower operational costs, revenue growth, and the improvement of key product metrics. The study argues that generative AI is becoming a strategic factor in enhancing the competitiveness of B2B SaaS solutions.*

***Keywords:** generative artificial intelligence, B2B SaaS, user experience, operational processes, product economics, automation, digital platforms.*

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

#### Introduction

In the context of accelerated digital transformation of the corporate sector and the widespread transition to the SaaS model, the key factor of competitiveness for B2B platforms is no longer limited to functional completeness, but increasingly includes the quality of user experience, the speed of operations, and the economic efficiency of the product. In recent years, these parameters have been significantly influenced by the integration of generative artificial intelligence (GenAI) models, which can not only automate individual operations but also transform the very logic of user interaction with digital systems. Unlike classical machine learning algorithms, primarily oriented toward prediction and classification, generative models enable the creation of content, adaptive interface elements, and intelligent real-time hints, which determines their growing role in the architecture of modern B2B SaaS solutions.

The **relevance** of this study is determined by the need for a comprehensive analysis of the impact of GenAI on the key parameters of corporate digital platforms – their architecture, user behavior, and product economics. Despite the active adoption of generative models in applied business scenarios, the academic literature still lacks systematized research that

simultaneously considers UX effects, operational changes, and financial metrics of B2B SaaS products. The **aim** of this work is to identify the patterns of influence of generative artificial intelligence on user scenarios, operational processes, and economic indicators of corporate B2B SaaS platforms based on the analysis of real-world implementation cases.

The scientific **novelty** of the study lies in the integral consideration of GenAI as an architectural, UX, and economic factor in the development of B2B SaaS products, as well as in the empirical verification of the identified effects. Within a unified analytical framework, changes in user interaction, operational processes, and product economics are compared in the context of implementing intelligent algorithms for routing, trip grouping, and interface adaptation. The **practical significance** of the work is reflected in the possibility of using the obtained results for designing and scaling corporate SaaS solutions, assessing the investment feasibility of GenAI adoption, and optimizing time-to-task, support workload, CSAT, and NPS indicators in the B2B segment.

### **Methods**

The study relies on a combination of theoretical–analytical review and a case-oriented approach. At the theoretical level, it examines academic publications and industry reports on the integration of GenAI into B2B SaaS platforms, the evolution of user experience in corporate digital products, and the application of classical and generative machine-learning methods to business process optimization. The empirical part of the research is based on the analysis of a practical implementation of intelligent algorithms for routing, trip grouping, and interface adaptation in a B2B corporate mobility platform (taxi and carpooling service for company employees), complemented by a review of publicly available corporate cases from major international providers of digital platforms. The assessment of effectiveness draws on a set of operational and product metrics, including time-to-task, the share of successfully completed user scenarios, the dynamics of support requests, and changes in CSAT and NPS indicators; additional attention is given to how the increased intelligence of processes affects the scalability, resilience, and economic parameters of the SaaS platform.

### **Main part. GenAI in the architecture of B2B SaaS platforms**

The integration of GenAI into the architecture of B2B SaaS platforms leads to the formation of a new class of digital systems in which intelligent models cease to function as external analytical services [1]. In traditional SaaS architectures, machine learning is typically implemented in the form of separate forecasting or recommendation services operating in an asynchronous mode. Generative models, by contrast, are embedded directly into the contour of user interaction, application logic, and process orchestration, providing continuous intelligent support of operations in real time. This requires a profound transformation of architectural solutions, including the deployment of low-latency inference services, context-aware request management mechanisms, and specialized layers for interaction between

generative modules and transactional subsystems. For a visual illustration of the transformation of architectural interaction between the user interface, server logic, and intelligent modules, fig. 1 presents a conceptual scheme of integrating classical ML services and a GenAI layer into a B2B SaaS platform.

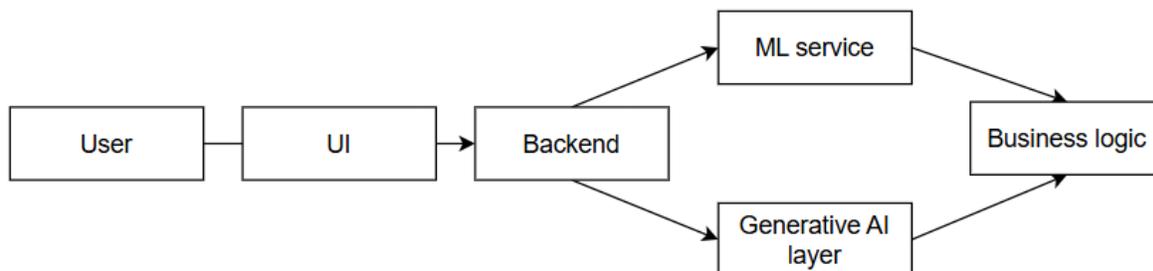


Figure 1. Conceptual scheme of integrating classical ML services and a GenAI layer into the architecture of a B2B SaaS platform

Source: developed by the author

From an architectural perspective, GenAI in B2B SaaS is implemented as a multi-layer structure comprising the data layer, the intelligent processing layer, and the application layer (table 1).

Table 1

Multi-layer architecture of B2B SaaS platforms with embedded GenAI [2]

Layer	Functional purpose	Typical components	Role of GenAI
Data layer	Collection, storage and streaming processing of data.	Event logs, data warehouses, telemetry, user interaction traces.	Formation of contextual input for generative inference.
Intelligence layer	Analytics, prediction and generation.	Large language models (LLMs), routing models, classifiers, optimization algorithms.	Generation of content, adaptive logic, recommendations and decision support.
Application layer	Business logic and user interfaces.	APIs, workflow engines, frontend UI components.	Embedding generative outputs into UX and operational scenarios.

The orchestration layer governing the interaction between microservices, the user interface and intelligent models is of particular importance in the architecture of B2B SaaS platforms with GenAI. To ensure stability and predictability of operation, event-driven architectures, message queues and intermediate context-aggregation services are employed to minimize latency when invoking generative models. In addition, mechanisms for output quality control, filtering of generated content and logging of model decisions for subsequent audit are introduced. This is particularly critical in corporate environments, where requirements for reproducibility, security and regulatory compliance are substantially higher than in

consumer-oriented SaaS products. The integration of GenAI also **transforms approaches to scaling B2B SaaS platforms**, shifting the focus from traditional models of horizontal expansion towards adaptive management of computing resources that takes into account the stochastic nature of intelligent workloads (table 2).

Table 2

Scaling approaches for B2B SaaS platforms with GenAI [3, 4]

Scaling dimension	Traditional B2B SaaS	B2B SaaS with GenAI
Load profile	Deterministic, mainly dependent on the number of users	Stochastic, dependent on user count, prompt complexity and context size
Compute resources	Predominantly CPU-based	Hybrid CPU and GPU infrastructure
Autoscaling strategy	Horizontal scaling of stateless services	Adaptive autoscaling based on request complexity and inference latency
Caching mechanisms	API response caching	Context-aware caching of intermediate inference results
Latency management	Predictable response times	Variable latency requiring dynamic load balancing
Adaptability to user behavior	Limited, scenario-driven	High, driven by real-time generative interaction

A distinct architectural aspect is associated with **ensuring information security and data isolation** in corporate SaaS environments when GenAI is employed. In the context of processing sensitive commercial information, mechanisms for separating contexts between tenants, controlling potential data leakage through generative outputs, and implementing specialized anonymization and pseudonymization pipelines become particularly important. Generative modules embedded into the architecture of B2B SaaS platforms are complemented by access-control systems, logging, and post hoc analysis of decisions, which helps minimize the risks of uncontrolled dissemination of corporate data.

Overall, the integration of GenAI into the architecture of B2B SaaS platforms marks a transition from a classical service-oriented model to intellectually adaptive digital ecosystems. Generative models begin to perform not only auxiliary functions but also participate in shaping user scenarios, supporting operational decision-making, and optimizing business processes. This creates a technological foundation for subsequent transformations of user experience and product economics, which are examined in the following sections of the study.

### Impact of GenAI on digital UX

According to one of the industry analytical reports, the global GenAI market was valued at \$16.87 billion in 2024, and is projected to grow to \$109.37 billion by 2030, which indicates high investment activity and the strategic importance of generative technologies for the development of SaaS platforms and corporate digital ecosystems (fig. 2).

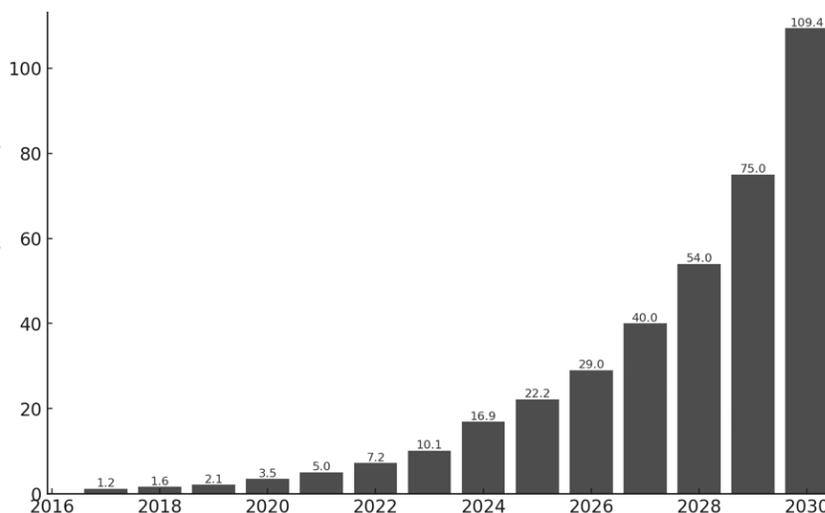


Figure 2. Global GenAI market growth (2017–2030), billion dollars  
 Source: author’s visualization based on data from [5]

The rapid growth of the global GenAI market, illustrated in fig. 2, is accompanied not only by an expansion of investment activity and technological infrastructure, but also by a profound transformation of applied user scenarios in B2B SaaS products. The scaling of generative technologies in corporate platforms drives the transition from experimental use of AI to its systematic integration into user interfaces and operational workflows, which makes the analysis of the impact of GenAI on digital user experience fundamentally significant from both scientific and practical perspectives (table 3).

Table 3

Impact of GenAI on digital user experience in B2B SaaS platforms [6, 7]

UX aspect	Traditional B2B SaaS	B2B SaaS with GenAI
Interface design	Static interfaces with predefined layouts and logic.	Dynamically adapting interfaces based on user role and context.
Interaction model	Interaction through forms, tables and menu hierarchies.	Hybrid interaction combining classical UI and natural language.
Personalization	Limited personalization based on fixed business rules.	Deep real-time personalization driven by generative inference.
Data input	Manual data entry with post-processing validation.	Automatic field completion with intelligent real-time validation.
Cognitive load	High cognitive load due to complex multistep procedures.	Reduced cognitive load through contextual hints and guidance.
Workflow organization	Rigid linear workflows with fixed sequences of actions.	Adaptive workflows dynamically changing according to context.
Time-to-task	Relatively long execution time for typical user actions.	Significantly reduced time due to automation and assistance.

As the presented comparative analysis demonstrates, GenAI has a systemic impact on all key components of digital user experience – from interface structure to workflow organization and the speed of task execution. The transition from static, regulated interfaces

to context-adaptive and dialog-based forms of interaction is accompanied by a reduction in cognitive load, an increase in the accuracy of user actions, and a decrease in the share of incomplete scenarios. At the level of operational metrics, this is reflected in a consistent reduction of time-to-task, a lower number of input errors, and a higher proportion of successfully completed user operations. Thus, UX transformation under the influence of GenAI acquires not only a qualitative, but also a quantitatively measurable character, establishing a direct link between the intellectualization of interfaces and the economic efficiency of B2B SaaS products.

### Optimization of B2B SaaS operational processes using GenAI

The integration of GenAI into B2B SaaS platforms leads not only to transformations in architecture and user experience, but also to a profound reconfiguration of operational processes. Unlike classical automation tools, which are primarily focused on supporting predefined workflows, GenAI enables context-aware orchestration of operations, dynamic decision support, and real-time adaptation of process logic to changing business conditions. This shifts the focus in operational management from rigid rule execution to intellectually adaptive process environments.

Generative models embedded into the operational layers of B2B SaaS platforms enhance process efficiency through intelligent task routing, automated handling of requests and documents, proactive anomaly detection, and optimization of resource allocation. In high-load corporate environments, such mechanisms allow a substantial reduction in the share of manual operations, shortening of operational cycles, and an increase in overall system throughput. As a result, GenAI becomes a key driver of operational scalability and resilience in complex multi-tenant SaaS infrastructures (table 4).

Table 4

Impact of GenAI on core operational processes in B2B SaaS platforms [8, 9]

Operational aspect	Traditional B2B SaaS	B2B SaaS with GenAI
Task routing	Static assignment based on fixed rules.	Context-aware dynamic routing.
Process execution	Sequential, predefined workflows.	Adaptive flows that self-adjust to the current context.
Incident handling	Reactive response and manual escalation.	Proactive detection and partially automated resolution.
Resource allocation	Static capacity planning.	Intelligent real-time optimization of resource usage.
Operational latency	Strongly dependent on human intervention.	Reduced through automated inference.
Scalability	Driven predominantly by infrastructure resources.	Supported by a combination of infrastructure and “intelligence-driven” scalability.
Process resilience	Limited by predefined failover and contingency scenarios.	Enhanced through predictive and generative adaptation.

As the comparison shows, GenAI shifts operational management in B2B SaaS platforms from deterministic automation to intellectually adaptive process control. The implementation of dynamic task routing, proactive incident handling, and real-time resource optimization reduces operational latency and dependence on manual supervision, while simultaneously increasing system scalability and resilience under variable load conditions. In operational metrics, this is reflected in shorter processing cycles, fewer failures and disruptions, and lower unit operating costs. Thus, process optimization driven by GenAI acquires a direct economic dimension and forms a link between technological transformation and the performance of B2B SaaS products, which becomes the focus of the subsequent section on product economics.

### **Impact of GenAI on the economics of SaaS products**

The integration of GenAI into B2B SaaS platforms has a direct and quantitatively measurable impact on the economic performance of digital products. Unlike effects that are confined to architectural or UX changes, the economic influence of GenAI is reflected in revenue dynamics, cost structure, scalability indicators, and the financial sustainability of the SaaS business. Generative technologies affect both the revenue and cost sides of the economic model by accelerating the creation of user value, increasing product usage intensity, and reducing operational expenditures.

From the revenue perspective, GenAI strengthens the value of a SaaS product through deep personalization, reduced task completion time, and higher productivity of corporate users. This contributes to improved retention, higher average revenue per customer, and broader adoption of the platform within existing contracts, which is reflected in the growth of customer lifetime value and net revenue retention. Shorter user onboarding periods and faster transition to productive use further increase conversion rates in corporate funnels and accelerate enterprise deal closure.

From the cost perspective, GenAI reduces the load on support and operational teams by automating a substantial share of consultations, incident diagnostics, and user assistance. Intelligent self-service, proactive error prevention, and partially automated incident resolution help to decrease ticket volumes and average handling time. In addition, the optimization of workflows and resource allocation lowers the unit cost of SaaS service delivery, which positively affects the product's gross margin (table 5).

Table 5

Economic impact of GenAI integration in B2B SaaS products [10, 11]

Economic metric	Traditional B2B SaaS	B2B SaaS with GenAI
Customer acquisition cost (CAC)	High due to complex onboarding and training.	Reduced through intelligent onboarding and contextual assistance.
Customer lifetime value (LTV)	Moderate growth driven by functional expansion.	Accelerated growth due to higher retention and usage intensity.
Net revenue retention (NRR)	Relatively stable, driven by contract renewals.	Increasing through upsell, cross-sell and usage-based expansion.
Support costs	Significant share of operating expenses.	Decreasing due to automation and AI-driven self-service.
Gross margin	Constrained by support and operational overhead.	Improved through lower unit service delivery costs.
Time-to-value	Long ramp-up period before reaching productive use.	Shortened thanks to adaptive UX and intelligent guidance.
Revenue scalability	Proportional to workforce growth.	Outpacing workforce growth due to automation effects.

The economic impact of GenAI on B2B SaaS products is twofold, affecting both revenue generation and cost structure. Increases in user productivity, faster onboarding, and improved retention directly contribute to the expansion of the revenue base of SaaS platforms. At the same time, the automation of support, operational processes, and resource allocation leads to a structural reduction in operating costs and an improvement in gross margins. As a result, GenAI evolves from an auxiliary technological function into a core economic driver of the SaaS business model, reinforcing the financial sustainability and investment attractiveness of corporate digital products.

**Empirical examples of GenAI implementation**

Empirical validation of the effects of GenAI in B2B SaaS requires the analysis of concrete corporate mobility cases, where intelligent routing, trip pooling, and workflow automation directly affect time-to-task, completion rates, support load, and customer satisfaction.

In one case, a large telecommunications company operating a B2B corporate mobility service for a network of call centers faced high manual overhead: administrators spent 2–3 hours per day creating requests for more than 100 vehicles, repeatedly entering similar data for each employee, which led to errors and high operational costs. The introduction of a bulk trip-creation tool combined with route optimization and passenger-grouping algorithms reduced order creation time to 10 minutes per day, increased the share of completed trips from 50 % to 90 %, cut support tickets related to trip creation by 50 %, and enabled scaling from 1 to 5 call centers within two months, adding about 11,000 rides per month with an average ride value of \$15. In product terms, this reflects a sharp reduction in time-to-task for administrators, higher scenario completion, and a lower support burden, which directly

improves the economic efficiency of the B2B platform. All figures are presented in aggregated and anonymized form.

A second case illustrates the scaling of AI-integrated corporate mobility at the level of a distributed network of cities. A modular “virtual taxi operator” platform was developed to connect local taxi fleets and corporate customers into a single digital ecosystem. After a pilot with about 500 vehicles and an 85 % order completion rate, the solution was rolled out to 12 cities, where it captured roughly 30 % of the B2B mobility segment. AI-based optimization increased the overall completion rate to 92 %, reduced average driver waiting time by 25 %, and shortened average trip time by 15 %, resulting in approximately \$230,000 in monthly savings, a 12 % increase in B2B revenue, and a 70 % reduction in the cost of entering new cities compared to a traditional expansion model. These data are also aggregated and anonymized.

Experience from U.S. companies shows that the next step in this evolution is linked to GenAI. Lyft integrated the Claude (Anthropic) generative model via Amazon Bedrock into its customer support stack, launching an AI assistant that processes thousands of user and driver requests per day and handles routine queries while escalating only complex issues (safety, fraud, deactivation) to human agents. According to the company, this reduced average time-to-resolution by 87 %, significantly lowered the load on first-line support, and improved CSAT/NPS while containing the cost of scaling the support function [12].

Taken together, these empirical examples indicate that the integration of intelligent and generative algorithms into corporate mobility not only improves user and operational experience but also generates sustainable, measurable economic effects.

### **Conclusion**

The study demonstrates that the integration of GenAI into B2B SaaS platforms has a systemic character and exerts a comprehensive impact on digital product architecture, user experience, operational processes, and the overall economics of SaaS businesses. It is shown that GenAI transforms traditional service-oriented models into intellectually adaptive digital ecosystems, enables deep interface personalization, reduces temporal and transactional costs, enhances the resilience of operational workflows, and drives growth in key product and financial metrics. Empirical evidence from the corporate mobility domain confirms that the deployment of intelligent and generative algorithms leads to a measurable reduction in time-to-task, an increase in the share of successfully completed scenarios, a decrease in support workload, and an improvement in the economic efficiency of platforms. Taken together, the findings allow GenAI to be regarded not merely as an auxiliary automation tool, but as a strategic factor for strengthening the competitiveness and long-term sustainability of B2B SaaS products.

## References

1. Simaremare, M., Edison, H. The state of generative AI adoption from software practitioners' perspective: An empirical study // 2024 50th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA). IEEE. – 2024. – P. 106-113.
2. Mavridou, E., Vrochidou, E., Selvesakis, M., Papakostas, G. A. Beyond Accuracy: Benchmarking Machine Learning Models for Efficient and Sustainable SaaS Decision Support // Future Internet. – 2025. – Vol. 17. – № 10. – P. 467.
3. Bordusenko, D. Integration of machine learning into management accounting systems: forecasting operating costs and profitability in manufacturing // Cold Science. – 2025. – № 22. – P. 70-81.
4. Petrenko, A. Agent-based approach to implementing artificial intelligence (AI) in service-oriented architecture (SOA) // System research and information technologies. – 2025. – № 1. – P. 104-123.
5. Generative AI Market / GVR Report // URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/generative-ai-market-report> (date of application: 26.12.2025).
6. Takaffoli, M., Li, S., Mäkelä, V. Generative AI in user experience design and research: how do UX practitioners, teams, and companies use GenAI in industry? // Proceedings of the 2024 ACM Designing Interactive Systems Conference. – 2024. – P. 1579-1593.
7. Pilaniwala, P. Artificial Intelligence in Product Management: Enhancing User Experience Personalization through GenAI // 2024 3rd international conference on automation, computing and renewable systems (ICACRS). IEEE. – 2024. – P. 1135-1140.
8. Naidenova, M. Automated procurement system in construction based on ERP (1C), EDI, and BIM: architecture, integration principles, and managerial impact // International Journal of Civil Engineering and Architecture Engineering. – 2025. – Vol. 6(2B). – P. 85-90.
9. Moroz, B., Saltan, A., Hyrynsalmi, S. A Process Model of Product Strategy Development: A Case of a B2B SaaS Product // International Conference on Product-Focused Software Process Improvement. Cham: Springer International Publishing. – 2022. – P. 181-200.
10. Robayo-Pinzon, O. Generative artificial intelligence (GenAI) use and dependence: an approach from behavioral economics // Frontiers in Public Health. – 2025. – Vol. 13. – P. 1634121.
11. Zharmagambetov, Ye. Using synthetic data to model a portfolio in conditions of high volatility. How synthetic data allows you to test strategies for rare market events. Examples of generative models application // The American Journal of Management and Economics Innovations. – 2024. – Vol. 6. – № 12. – P. 55-62.
12. Lyft and Anthropic Team Up to Redefine Customer-Obsessed AI / Lyft // URL: <https://www.lyft.com/blog/posts/lyft-and-anthropic-team-up-to-redefine-customer-obsessed-ai> (date of application: 26.12.2025).

UDC 33

## Soliman Khaled Mohamed Marghani. The Impact of Modern Financial Technologies on Banking Industry

**Soliman Khaled Mohamed Marghani**

**Abstract.** *The study investigates how key FinTech innovations digitalization, automation, AI, blockchain, RegTech and LegalTech are reshaping the global banking sector across payments, lending, investment services and insurance. It analyzes shifting customer behavior, banks' competitive strategies, and the growing role of partnerships with fintech firms and digital platforms. Particular focus is placed on Russia, where post-2022 sanctions have accelerated the deployment of domestic financial technologies. The research outlines the main opportunities, risks and long-term prospects of FinTech integration, emphasizing gains in efficiency, risk management, financial inclusion and the resilience of banking models.*

**Keywords** *FinTech; Banking Industry; Digitalization; Artificial Intelligence; Blockchain; RegTech; Financial Innovation; Financial Inclusion; Automation; Payment Systems.*

---

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

Over roughly the last decade, the notion of “fintech” has come to denote a broad convergence of digital technologies with financial services, acquiring a far greater transformative force than earlier waves of IT adoption in banking. Early work, such as Berger emphasized how information technologies could raise productivity and benefit consumers, yet the subsequent digital revolution has pushed the discussion well beyond incremental improvements in operational efficiency. In contemporary usage, fintech generally refers to the deployment of technological solutions to enhance, automate or fundamentally reshape the delivery of financial services. Philippon (2014) observes that, despite substantial innovation in many sectors, the unit cost of financial intermediation in the United States has hovered around 2% for more than a century, underscoring the potential for fintech to compress costs, alleviate frictions and improve welfare. Empirical studies support this potential, particularly in areas such as mortgage lending, where notable efficiency gains have been recorded [4]. Reflecting this broad scope, the Financial Stability Board characterizes fintech as technology-driven financial innovation capable of generating new business models, applications, processes and products that materially influence financial markets, institutions and the way financial services are provided—a formulation subsequently taken up by the Basel Committee on Banking Supervision as adequately capturing the dynamic and evolving nature of the fintech ecosystem.

Fintech innovations span the core domains of modern finance, encompassing activities related to credit and deposit-taking, the raising of capital, the functioning of payment, clearing and settlement infrastructures (including digital currencies), the provision of investment management, and the design and distribution of insurance products. Within this broad

spectrum, blockchain occupies a particularly prominent position, as it enables secure, decentralized and tamper-resistant recording of information. By relying on distributed ledgers, such solutions can lower search and verification costs, support large-scale data utilization, and significantly strengthen the protection of transactional data.

In the current stage of development, many fintech solutions are explicitly oriented toward circumventing traditional financial intermediaries and, as a result, place established banking models under pressure. Digital wallets such as Apple Pay, peer-to-peer lending platforms that offer an alternative to conventional bank credit, and cryptocurrencies like Bitcoin that operate outside fiat currency frameworks illustrate this trend. These developments generate a range of research questions: theoretical approaches to financial intermediation must be reconsidered to incorporate non-bank providers; the potential for P2P lending to erode banks' market share requires systematic assessment; the implications of digital currencies for payment architectures and the role of central banks need to be clarified; and the transformative capacity of blockchain-based smart contracts for financial markets demands further analysis. Existing empirical and conceptual work indicates that fintech is likely to occupy specific segments and niches, while incumbent banks will respond through collaborative arrangements with technology firms, targeted acquisitions, and the construction of their own digital platforms [5].

Fintech is commonly understood as the application of digital technologies to the provision of financial services with the aim of automating routine operations, improving service quality, or fundamentally reshaping traditional banking activities. In practice, this broad field covers peer-to-peer credit platforms, fully digital banks, online investment and wealth-management services, as well as technology-driven insurance solutions. The roots of contemporary fintech can be traced to the late 1960s, when the introduction of automated teller machines initiated a gradual shift from purely analogue procedures to electronic service channels. Subsequent developments, such as the widespread use of Bloomberg terminals from the early 1980s, signaled a deeper integration of information technologies into financial decision-making and market infrastructure [3].

Within today's fintech ecosystem, several technological directions have become particularly influential. Blockchain and other distributed ledger architectures provide decentralized, immutable systems for recording transactions, forming the basis for cryptocurrencies and also being deployed in areas such as supply-chain monitoring, digital identity management and even electronic voting. Parallel to this, digital-only banks offer round-the-clock access to accounts, payments, credit products and investment tools through online and mobile interfaces, as exemplified by institutions like N26, Revolut and Tinkoff Bank. Algorithmic advisory services and artificial intelligence support automated portfolio

construction and investment decisions, while online lending and crowdfunding platforms facilitate direct financing between individuals or provide alternative channels for raising capital, as seen with projects like Kickstarter, GoFundMe and tokenized offerings such as Polymath STOs [8]. Regulatory technology constitutes another important strand, using cloud infrastructures, big data analytics and machine-learning tools to track transactions, support compliance procedures and mitigate regulatory risk; companies such as IdentityMind Global, Trunomi, Suade and Silverfinch illustrate this segment. Taken together, these solutions lower the cost of operations, improve the transparency of financial flows and create secure, efficient substitutes or complements to conventional banking processes.

The gradual shift of banking from paper documents and physical branches to online and mobile channels has fundamentally reshaped the financial environment, making it substantially faster and more interconnected. A prominent manifestation of this transformation is the emergence of Central Bank Digital Currencies and fast payment infrastructures, which embody innovation at the level of core financial plumbing. Systems such as India's Unified Payments Interface, Brazil's PIX and Russia's System for Fast Payments provide round-the-clock, near-instantaneous transfers, demonstrating how redesigned payment rails can support continuous, fully electronic economic activity.

A parallel trend is the extensive use of automated tools in managing financial and operational risks. Instead of relying solely on periodic manual checks, institutions increasingly employ systems capable of processing information in real time to refine credit scoring models, detect fraudulent behavior and monitor exposure to market volatility. These same technologies generate detailed electronic records of transactions and internal actions, thereby strengthening transparency and facilitating the demonstration of regulatory compliance. Internal rules and procedures can be adjusted simultaneously across business units through centralized policy engines, while specialized incident-management modules identify emerging problems, rank them by significance and trigger appropriate responses to operational disruptions, fraud attempts or cybersecurity breaches.

Artificial intelligence further amplifies these developments by transforming how banks interact with clients, analyze information and operate in financial markets. Machine-learning algorithms make it possible to construct individualized product offers and financial advice based on observed behavior and preferences, while advanced analytical frameworks allow institutions to extract predictive insights from massive, heterogeneous datasets for use in strategic decisions. In capital markets, algorithmic systems execute trading strategies at speeds and scales inaccessible to humans. Taken together, these applications of intelligent automation are projected to yield substantial economic benefits: estimates suggest that, by 2026, the worldwide banking industry could reduce costs by up to 447 billion dollars as a result

of greater process efficiency, more accurate forecasting and the delegation of routine operations to software [2].

Technological advances in compliance are reshaping banking, as RegTech and LegalTech tools increase regulatory efficiency, strengthen fraud detection and improve risk control, delivering, on average, a 25–50% reduction in transaction-monitoring costs, a 60–70% acceleration of contract review and up to a 90% gain in fraud-detection accuracy. In Russia, sanctions imposed in 2022 sharply boosted the development and adoption of domestic fintech: the withdrawal of Western providers created urgent demand for local solutions, disconnection from SWIFT stimulated the expansion of the SPFS messaging infrastructure, and limits on foreign cloud services forced the build-out of national data centers. Under the guidance of regulators, notably the Central Bank of Russia and Rosfinmonitoring, which promoted sandboxes, import-substitution measures and requirements to use domestic technologies, the country's RegTech and broader fintech ecosystems reached a new level of maturity in a short period [1].

Fintech is fundamentally reshaping the global banking landscape. The spread of mobile wallets, digital lending platforms and AI-driven investment services is changing how financial intermediation is organized, intensifying competitive pressure on traditional institutions. In response, many banks are shifting from a purely rivalrous stance to models of cooperation and partnership with technology companies in order to preserve market positions. At the same time, customer expectations are being redefined: users increasingly expect instant, seamless and personalized interaction. Digital channels broaden access to basic financial products, which is especially significant for low- and middle-income regions, where they contribute to higher levels of account ownership and financial inclusion.

These shifts create not only opportunities but also substantial risks for incumbent banks. Competition from agile fintech firms, rising cybersecurity threats, the growing burden of regulatory compliance and the danger of technological obsolescence compel established players to pursue internal modernization, invest in artificial intelligence and blockchain tools and actively seek collaborative innovation formats. In Russia this dynamic has been reinforced by the post-2022 sanctions environment, which stimulated rapid growth of the domestic fintech sector as local solutions replaced previously dominant foreign technologies. Experimental regulatory regimes and targeted public support mechanisms have further accelerated implementation.

From a strategic perspective, the advantages of fintech adoption lie in higher operational efficiency, improved client experience and more effective adherence to regulatory requirements, while the main vulnerabilities relate to difficulties integrating new platforms with legacy infrastructure and heightened exposure to cyber risks. The outlook is shaped by the

expansion of open banking, the deepening use of AI and big data and the gradual diffusion of blockchain, all of which are expected to underpin new business models, more advanced predictive analytics and the formation of secure, decentralized architectures in the financial system, even as markets remain sensitive to volatility and regulatory changes.

Contemporary financial technologies are profoundly transforming the banking sector. The shift toward digital platforms, extensive automation, artificial intelligence, blockchain solutions, and specialized RegTech tools is redefining how institutions improve operational performance, control risks, and interact with clients. At the same time, banks continue to face obstacles, including the need to embed new tools into outdated IT architectures, protect systems from cyber threats, and respond quickly to evolving regulatory demands. Nonetheless, a well-designed fintech strategy can broaden access to financial services, accelerate transaction processing, and reinforce the stability of the financial system. Institutions that invest in such innovations, upgrade internal processes, and build partnerships with technology providers are better positioned to strengthen their competitiveness in an increasingly dynamic global financial environment.

#### References

1. Abu Karsh, S. M., & Mahareeq, L. (2025). Impact of DigTech, FinTech, and RegTech on the Banking Industry. *Polaris Global Journal of Scholarly Research and Trends*.
2. Banking on technology: Does FinTech improve bank performance? (2026). *Quarterly Review of Economics and Finance*, 105, 102102.
3. Kou, G., & Lu, Y. (2025). FinTech: a literature review of emerging financial technologies and applications. *Financial Innovation*, 11(1).
4. Liu, Y., Abdul Rahman, A., & Mohd Amin, S. I. (2025). Navigating fintech and banking risks: insights from a systematic literature review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 717.
5. Nur, M. (2026). How is Fintech lending transforming traditional banking systems globally? A literature review analysis. *International Journal of Economics Management and Social Science*, 9(1), 16–26.
6. Shpachuk, V., & Trinh, V. Q. (2024). *Modern Banking and Digitalization: The Impact of FinTech on the Banking Market*. Springer Cham.
7. Tanda, A., & Schena, C.-M. (2019). *FinTech, BigTech and Banks: Digitalisation and Its Impact on Banking Business Models*. Springer.
8. The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks (2022). *International Review of Financial Analysis*, 81, 102103.

УДК 33

## Ежова В.С., Кириллова В.В. Систематизация требований к продукции и производственным процессам мясоперерабатывающего предприятия

Systematization of requirements for products and production processes of a meat processing enterprise

**Ежова Валерия Сергеевна,**

магистрант кафедры экономики предприятий  
Уральского государственного экономического университета

**Кириллова Вера Витальевна,**

доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, доцент, кандидат сельскохозяйственных наук

Yezhova Valeria Sergeevna,

Master's student in the Department of Enterprise Economics at the Ural State University of Economics

Kirillova Vera Vitalievna,

Associate Professor in the Department of Enterprise Economics at the Ural State University of Economics, Associate Professor, PhD in Agricultural Sciences

***Аннотация.** Целью исследования являлась систематизация и научное обоснование требований к продукции и производственным процессам на примере динамично развивающегося предприятия мясоперерабатывающей отрасли ООО «МПК Бруснянский». В основе исследования лежит интеграция процессного подхода (ISO 9001), принципов обеспечения безопасности (НАССР) и методов корпоративной стандартизации. Авторами предложена иерархическая модель требований, разделенная на законодательный, операционный и ценностный уровни. В ходе исследования рассмотрена система управления качеством производимой продукции исследуемого предприятия. Авторами предложена матрица соответствия характеристик продукции и методов контроля, позволяющая эффективно управлять качеством широкого ассортимента производимой продукции. Предложенные инструменты стандартизации позволяют предприятию минимизировать риски выпуска несоответствующей продукции, оптимизировать технологические режимы и обеспечивать стабильность потребительских характеристик в условиях расширения производства.*

***Ключевые слова:** систематизация требований, управление качеством, НАССР, производственные процессы, матрица соответствия, стандартизация, пищевая безопасность.*

***Abstract.** The purpose of the study is to systematize and provide a scientific rationale for requirements applicable to products and production processes, using the case of LLC «MPC Brusnyansky», a dynamically developing enterprise in the meat processing industry. The research is based on the integration of the process approach (ISO 9001), food safety principles (НАССР), and methods of corporate standardization. The authors propose a hierarchical model of requirements, categorized into legislative, operational, and value-based levels. Within the framework of the study, the quality management system for the enterprise's manufactured products was examined. The authors developed a matrix of correspondence between product characteristics and control methods, which enables effective quality management for a wide range of products. The proposed standardization tools allow the enterprise to minimize the risks of non-compliant product output, optimize technological regimes, and ensure the stability of consumer characteristics amidst production expansion.*

***Keywords:** systematization of requirements, quality management, НАССР, production processes, correspondence matrix, standardization, food safety*

---

**Рецензент:** Торопцев Василий Владимирович - кандидат технических наук, доцент. ФГБОУ ВО «РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева»

## Введение

В современных условиях хозяйствования обеспечение качества и безопасности пищевой продукции является не только законодательным требованием, но и стратегическим фактором конкурентоспособности предприятия. Для мясной отрасли, характеризующейся высокой степенью биологических рисков и короткими сроками хранения продукции, вопрос разработки и строгого соблюдения требований к продуктам и процессам стоит особенно остро.

Актуальность данного направления исследования обусловлена следующими ключевыми факторами. Во-первых, происходит непрерывное ужесточение нормативно-правовой базы в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Внедрение и актуализация технических регламентов, таких как ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» и профильного ТР ТС 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции», требуют от производителей создания гибких систем управления, способных оперативно адаптировать производственные циклы под новые стандарты [1, 2]. Во-вторых, наблюдается трансформация потребительского поведения. Современный покупатель предъявляет повышенные требования к экологичности, «чистоте» состава и прозрачности происхождения сырья. Для предприятий, работающих в среднем ценовом сегменте и ориентированных на регионального потребителя, жизненно важно подтверждать заявленное качество не только через финальный продукт, но и через верификацию каждого этапа производства. В-третьих, цифровизация пищевой отрасли (внедрение обязательных систем «Меркурий» и «Честный знак») диктует необходимость интеграции требований к физическим процессам с требованиями к информационным потокам. Отсутствие четко регламентированных процессов на уровне предприятия приводит к рискам потери прослеживаемости, что в современных реалиях равносильно остановке реализации продукции.

Несмотря на наличие фундаментальных основ менеджмента качества, практические аспекты адаптации этих требований под нужды конкретного мясоперерабатывающего комплекса часто остаются за рамками научных исследований.

## Методы исследования

Методологическую основу исследования составляет комплексный подход, базирующийся на анализе нормативно-правовой базы и интеграции международных стандартов безопасности пищевой продукции в производственную практику. Публикации российских исследователей являлись теоретико-методическим фундаментом исследования.

## Объект исследования

Объектом данного исследования является ООО «Мясоперерабатывающий комбинат «Бруснянский» - одно из ведущих предприятий мясоперерабатывающей

промышленности Свердловской области, специализирующееся на выпуске натуральных мясных полуфабрикатов и гастрономических изделий. Высокий технологический уровень производственных мощностей позволяет классифицировать данный актив как одно из наиболее современных производств в Уральском федеральном округе. Становление предприятия характеризуется переходом от формата малого цеха к масштабируемой индустриальной модели, сохранившей при этом концептуальную основу – производство продукции с элементами ручного труда («hand-made»), ориентированной на потребительский сегмент магазинов шаговой доступности.

#### Экспериментальная часть

Ассортиментная матрица ООО «МПК «Брусянский» характеризуется высокой степенью диверсификации и включает в себя несколько ключевых технологических групп, представленных ниже.

1) Мясные полуфабрикаты (замороженные и охлажденные): обширная линейка кулинарных изделий, представленная пельменями, мантами, хинкали, варениками, а также весовыми и порционными позициями (котлеты, тефтели, ромштексы, люля-кебаб, фарш). Особое место в структуре занимают фаршированные овощи (голубцы, перец) и тестовые изделия (чебуреки, сырники, блины с гастрономическими начинками).

2) Мясная гастрономия и деликатесы: группа готовых к употреблению изделий, изготовленных с применением термической обработки и копчения. Сюда относятся запеченная буженина, карбонад, корейка, свиные ребрышки и рагу. Флагманским продуктом в категории колбасных изделий выступает полукопченая колбаса «Брусянская-Краковская».

3) Продукция для гриля и пикника: специализированные позиции, требующие строгого соблюдения маринадных режимов (шашлыки в ассортименте, купаты и колбаски для жарки).

4) Традиционные мясные блюда и субпродукты: продукция сложного приготовления, требующая контроля желирующих свойств и режимов длительного томления (холодец, копченые наборы для супов).

Такая структура ассортимента позволяет предприятию эффективно работать в разных рыночных нишах – от базовых продуктов ежедневного потребления до премиального сегмента готовых деликатесов.

Требования к мясным полуфабрикатам определены комплексом ветеринарно-санитарных, санитарно-гигиенических и технологических регламентов, утвержденных органами власти РФ:

– наличие разрешительной документации к проведению работ по изготовлению мясных полуфабрикатов (лицензия);

- наличие в штате аттестованных специалистов соответствующих специальностей;
- наличие соответствующих ГОСТам помещений для изготовления полуфабрикатов;
- форма, поверхность и цвет продукции, соответствующий стандартам;
- требуемая консистенция и запах продукта;
- нормативное содержание ингредиентов (жиров, специй, влаги);
- нормативная упаковка продукции с маркировкой предприятия;
- выполнение специальных нормативов по хранению и доставке продукции до клиента и потребителя.

Требования к готовой продукции МПК «Бруснянский» базируются на принципе многомерности качества, где продукт рассматривается не просто как товар, а как совокупность характеристик, отвечающих за безопасность, имидж бренда и экономическую эффективность. Формирование системы требований к продукции и процессам на современном мясоперерабатывающем предприятии базируется на интеграции международных стандартов качества и национальных регламентов безопасности [8, 9]. В современной литературе по менеджменту качества под требованием понимается документально зафиксированная совокупность критериев, которым должны соответствовать характеристики объекта (продукта или процесса).

В рамках управления качеством на предприятиях типа ООО «МПК «Бруснянский» целесообразно выделять два взаимосвязанных контура стандартизации:

1. Внешний (нормативно-правовой) контур: включает в себя требования технических регламентов Евразийского экономического союза (ТР ТС 021/2011, ТР ТС 034/2013) и государственных стандартов (ГОСТ). Эти нормы являются императивными и определяют «порог входа» продукции на рынок, фокусируясь преимущественно на показателях безопасности [4, 5].

2. Внутренний (корпоративный) контур: базируется на технических условиях (ТУ) и стандартах организации (СТО). Здесь требования дополняются специфическими потребительскими свойствами, уникальными рецептурными решениями и эстетическими параметрами упаковки, которые формируют добавленную стоимость и конкурентное преимущество бренда.

Теоретической базой для разработки требований к процессам служит процессный подход, заложенный в стандарте ISO 9001:2015. Согласно данной концепции, деятельность организации рассматривается как сеть взаимосвязанных процессов, где качество конечного продукта закладывается на каждом этапе – от закупки сырья до реализации [6].

Спецификой пищевого производства является обязательное внедрение системы ХАССП (НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points). С научной точки зрения, ХАССП представляет собой методологию превентивного управления, где требования к процессам формулируются через определение критических контрольных точек [3, 7]. Это позволяет перейти от констатирующего контроля качества (например, проверка готовой колбасы) к предупреждающему контролю (мониторинг температуры в камере термообработки).

В теории управления качеством существует прямая корреляция: изменчивость характеристик процесса (температура, время, точность дозирования) напрямую определяет стабильность характеристик продукта. Для МПК «Бруснянский» это означает, что разработка требований к новому продукту (например, крафтовому деликатесу) должна начинаться с проектирования технологического коридора – диапазона допустимых значений процесса, внутри которого продукт гарантированно сохраняет свои органолептические и микробиологические свойства.

Для систематизации подходов к управлению качеством в ООО «МПК «Бруснянский» автором была разработана иерархическая модель требований. Она позволяет разграничить обязательные государственные нормативы и внутренние стандарты предприятия, формирующие уникальные потребительские свойства продукции. Сводные параметры данной модели представлены в таблице 1.

Таблица 1

Параметры иерархической модели требований ООО «МПК «Бруснянский»

Уровень иерархии	Тип требований	Нормативная база (что регламентирует)	Ключевые показатели (примеры)	Целевое назначение уровня
Уровень 1: Базисный (Фундаментальный)	Государственные и межгосударственные	ТР ТС 021/2011, ТР ТС 034/2013, СанПиН	Отсутствие патогенов (сальмонелла), предельное содержание антибиотиков, солей тяжелых металлов.	Обеспечение минимально допустимой безопасности для здоровья нации.
Уровень 2: Процессный (Операционный)	Отраслевые и системные	Принципы ХАССП (НАССР), ИСО 22000	Температура хранения сырья, режимы термической обработки, графики санитарной обработки оборудования.	Предотвращение брака и контроль рисков в ходе производства.
Уровень 3: Корпоративный (Ценностный)	Внутренние стандарты предприятия	СТО (Стандарты организации), ТУ, Технологические карты	Органолептический профиль (вкус, запах), доля мясного сырья, дизайн упаковки, методы «ручной лепки».	Формирование конкурентных преимуществ и лояльности потребителя (Бренд «Бруснянский»).

Анализ представленной таблицы 1 позволяет сделать вывод о том, что система требований на предприятии носит кумулятивный характер: каждый последующий уровень включает в себя требования предыдущего, дополняя их специфическими характеристиками. Особое внимание заслуживает переход от уровня 1 к уровню 2, где общие нормы безопасности трансформируются в конкретные операционные стандарты ХАССП. Это критически важно для ООО «МПК Бруснянский», так как именно на операционном уровне минимизируются риски, связанные с микробиологической порчей сырья. В свою очередь, уровень 3 (корпоративный) является наиболее гибким и ориентированным на рынок. Именно здесь фиксируются требования к крафтовым методам производства (натуральное копчение, ручная лепка), что позволяет предприятию успешно конкурировать с крупными федеральными холдингами, предлагая оригинальный продукт.

Представленная выше иерархическая модель требований (таблица 1) задает общую стратегию управления качеством в ООО «МПК Бруснянский». Однако для практической реализации этой модели на производственных линиях требуется переход от абстрактных уровней к конкретным измеряемым параметрам. В условиях многоассортиментного производства, включающего множество позиций – от традиционных полуфабрикатов до инновационных крафтовых деликатесов, – критически важным становится определение методов соответствия каждого требования. Стабильность качества продукта (уровень 3) напрямую зависит от точности мониторинга процессов (уровень 2) и строгого соблюдения законодательных норм (уровень 1).

Для конкретизации этой взаимосвязи предложена матрица соответствия характеристик продукции и методов контроля. Данный инструмент позволяет трансформировать качественные требования к безопасности, вкусу и упаковке в четкий алгоритм действий для персонала лаборатории и производственных цехов. Матрица аккумулирует требования всех трех уровней и определяет конкретные методы контроля, позволяющие минимизировать риски выпуска несоответствующей продукции. В таблице 2 представлена рекомендуемая матрица соответствия характеристик продукции и методов контроля, разработанная с учетом специфики мясоперерабатывающего предприятия.

Таблица 2

## Матрица соответствия качества продукции ООО «МПК «Бруснянский»

Группа требований	Ключевой показатель (Параметр)	Нормативный документ (Основание)	Метод контроля / Инструмент	Ответственное лицо/подразделение
1. Безопасность (Микробиология)	Отсутствие <i>L. monocytogenes</i> , <i>Salmonella</i> , БГКП	ТР ТС 021/2011, ТР ТС 034/2013	Лабораторный анализ (посев), экспресс-тесты	Заведующий лабораторией, Ветврач
2. Пищевая ценность (Химия)	Массовая доля белка, жира, влаги и соли	ГОСТ / ТУ на конкретный вид изделия	Метод Кьельдаля (белок), метод Сокслета (жир)	Технолог, Химик-аналитик
3. Органолептика (Вкус и вид)	Консистенция, вид на разрезе, запах, вкус	Внутренняя спецификация предприятия	Органолептическая оценка (дегустационная комиссия)	Главный технолог, Начальник производства
4. Технологическая чистота	Отсутствие металлических и физических примесей	План ХАССП (ККТ)	Металлодетектор, рентген-сканер на линии упаковки	Оператор линии, Инженер по качеству
5. Идентификация и прослеживаемость	Наличие кода «Честный знак», дата выпуска, номер смены	Постановление Правительства №2099	Сканирование Data Matrix, сверка с ГИС «Меркурий»	Мастер участка упаковки, IT-специалист
6. Упаковка и хранение	Герметичность (вакуум/ГМС), состав газовой смеси	ТР ТС 005/2011 (О безопасности упаковки)	Газоанализатор, тест на герметичность (водная проба)	Технолог упаковки
7. Коммерческая привлекательность	Вес нетто (допустимые отклонения)	ГОСТ 8.579-2002	Динамическое взвешивание (чеквейер)	Мастер смены

Разработанная матрица соответствия (таблица 2) выступает ключевым инструментом проверки соответствия системе требований. Анализ применения данной матрицы позволяет сформулировать следующие выводы. Матрица обеспечивает неразрывную связь между нормативными показателями безопасности (ТР ТС) и субъективными потребительскими характеристиками (вкус, аромат, текстура), что критически важно для сохранения идентичности бренда в сегменте крафтовых деликатесов. Использование конкретных инструментальных методов контроля позволяет перевести управление качеством из плоскости экспертных оценок в плоскость точных цифровых данных. Четкое закрепление зон ответственности за каждым этапом контроля минимизирует вероятность возникновения ошибок, связанных с «человеческим фактором», и гарантирует 100% прослеживаемость продукции на всех этапах жизненного цикла.

## Выводы

Проведенное исследование требований к продуктам и процессам на примере ООО «МПК «Бруснянский» позволяет сделать ряд обобщающих выводов:

1. Эффективное управление современным мясоперерабатывающим предприятием невозможно без формирования многоуровневой иерархии требований.

2. Конкурентное преимущество локального производителя заключается в синергии жестких требований пищевой безопасности (ХАССП) и гибких требований к ассортименту (крафтовые технологии, ручная работа). Именно этот баланс позволяет предприятию успешно сотрудничать с сегментом HoReCa.

3. Предложенные в статье иерархическая модель и матрица соответствия могут быть масштабированы и адаптированы для других предприятий пищевой отрасли Уральского региона, стремящихся к повышению операционной эффективности и выходу на новые рынки сбыта.

Таким образом, соответствие требованиям нормативных документов при производстве и реализации пищевых продуктов является фундаментальным процессом создания ценности продукта, обеспечивающим устойчивое развитие ООО «МПК Бруснянский» в долгосрочной перспективе.

## Библиографический список

1. ТР ТС 021/2011. О безопасности пищевой продукции: Технический регламент Таможенного союза: принят Решением Комиссии Таможенного союза от 09.12.2011 № 880: [ред. от 10.07.2024].

2. ТР ТС 034/2013. О безопасности мяса и мясной продукции: Технический регламент Таможенного союза: принят Решением Совета Евразийской экономической комиссии от 09.10.2013 № 68: [ред., действующая с 10.07.2024].

3. ГОСТ Р 51705.1-2024. Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования. – Введ. 2024-12-03. – Москва: Российский институт стандартизации, 2024.

4. ГОСТ Р ИСО 22000-2019. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции. – Введ. 2020-01-01. – Москва: Стандартинформ, 2019.

5. ГОСТ 32951-2014. Полуфабрикаты мясные и мясосодержащие. Общие технические условия. – Введ. 2016-01-01. – Москва: Стандартинформ, 2015.

6. Аронов, И. З. Теория и практика разработки технических регламентов / И. З. Аронов, В. Г. Версан. – Москва: Изд-во стандартов, 2023. – 256 с.

7. Кантере, В. М. Система менеджмента безопасности пищевой продукции на основе принципов ХАССП / В. М. Кантере, С. И. Матисон, Ю. С. Сазонова. – Москва: Типография Россельхозакадемии, 2022. – 400 с.
8. Лисицын, А. Б. Теория и практика переработки мяса / А. Б. Лисицын [и др.]. – Москва: Эдиториал сервис, 2021. – 720 с.
9. Матисон, С. И. Разработка и внедрение систем управления безопасностью пищевой продукции / С. И. Матисон // Пищевая промышленность. – 2023. – № 12. – С. 14-18.

УДК 338.12 + 338.46 + 339.96

## Карпович В. Макроэкономические и санкционные угрозы устойчивости научно-технической деятельности Республики Беларусь и механизмы их нивелирования

Macroeconomic and Sanction-Related Threats to the Sustainability of Scientific and Technological Activities in the Republic of Belarus and Mechanisms for Their Mitigation

**Карпович Виктор**

кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель декана факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства  
Белорусский национальный технический университет, Минск

Karpovich Viktor

PhD in Economics, Associate Professor,  
Vice-dean of The Faculty of Marketing, Management, Entrepreneurship  
Belarusian National University of Technology, Minsk

**Аннотация.** Исследование посвящено анализу влияния макроэкономических факторов и санкционных ограничений на научно-техническую деятельность Республики Беларусь. На основе статистических данных за 2000–2024 годы, автором проанализированы структурные изменения в кадровом, финансовом, технологическом и организационном обеспечении научного сектора. Выявлены ключевые риски, связанные с валютной волатильностью, логистическими сбоями, технологической зависимостью и сокращением высококвалифицированных кадров. Показано, что санкционный режим усиливает технологический разрыв и ограничивает доступ к международным научным ресурсам. Предложены меры по повышению устойчивости научной системы, включая диверсификацию закупок, развитие национальной инфраструктуры, поддержку кадрового потенциала и расширение международной кооперации с дружественными странами.

**Ключевые слова:** макроэкономические факторы, санкции, научно-техническая деятельность, Беларусь, НИОКР, кадровый потенциал, технологический разрыв, логистические ограничения, финансирование науки, устойчивость научной системы

**Abstract.** The study examines the impact of macroeconomic factors and sanction-related restrictions on the scientific and technological activities of the Republic of Belarus. Using statistical data for 2000–2024, the author analyzes structural changes in the human, financial, technological, and organizational components of the national research sector. The analysis identifies key risks associated with exchange-rate volatility, logistical disruptions, technological dependence, and the reduction of highly qualified personnel. The findings demonstrate that the sanction regime exacerbates the technological gap and limits access to international scientific resources. The paper proposes measures to enhance the resilience of the national scientific system, including procurement diversification, the development of domestic research infrastructure, support for human capital, and the expansion of international cooperation with partner countries.

**Keywords:** macroeconomic factors, sanctions, scientific and technological activities, Belarus, R&D, human capital, technological gap, logistical constraints, science funding, resilience of the scientific system

---

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

### Введение

Научно-техническая деятельность Республики Беларусь в настоящее время развивается в условиях сочетания устойчивой институциональной базы и нарастающего

давления макроэкономических и санкционных факторов. В 2024 году в стране функционировали 463 организации, выполнявшие научные исследования и разработки, а численность работников НИОКР составила 27 360 человек, включая 17 702 исследователя. Подготовка научных кадров обеспечивалась через аспирантуру (4,4 тыс. обучающихся) и докторантуру (594 человека) [1].

Несмотря на относительную стабильность количественных показателей, научный сектор демонстрирует признаки структурного сжатия: число докторов наук снизилось с 819 в 2000 году до 513 в 2024 году [2], доля молодых исследователей составляет лишь 21,7%, а зависимость от импортного оборудования остаётся практически полной. Эти особенности усиливают уязвимость научной системы в условиях санкций, валютной волатильности, логистических ограничений и технологического разрыва.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении степени воздействия макроэкономических факторов и санкционной политики недружественных стран на динамику развития научно-технического сектора Республики Беларусь, а также в обосновании комплекса мероприятий, направленных на смягчение отрицательных эффектов указанных факторов, с применением инструментов количественного анализа.

### **Методы**

Исследование основано на анализе официальной статистики Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2000–2024 годы, данных ГКНТ и ВАК Республики Беларусь о подготовке научных кадров, а также структурных характеристик научного сектора, представленных в аналитических материалах Национального банка и Института экономики НАН Беларуси.

Использованы методы структурно динамического анализа, межсекторного сопоставления, количественной оценки рисков и интерпретации статистических данных в контексте внешнеэкономических ограничений. Особое внимание уделено интеграции количественных индикаторов в оценку факторов риска.

### **Результаты**

Анализ показал, что развитие научно-технической деятельности в Республике Беларусь формируется под воздействием пяти ключевых блоков факторов: санкционных ограничений, макроэкономической нестабильности, технологического разрыва, логистических ограничений и кадровых рисков. Каждый из этих блоков порождает собственный набор угроз, которые усиливаются структурными особенностями национального научного сектора и ограничениями его ресурсной базы.

В таблице 1 представлена совокупность факторов, влияющих на научную сферу, а также соответствующие количественные индикаторы, позволяющие оценить масштаб

уязвимостей и определить направления приоритетного государственного вмешательства в её развитие.

Таблица 1

Анализ угроз и показателей устойчивости в области научно-технического развития  
Беларуси

Группа факторов (блок)	Содержание и природа воздействия	Типология рисков	Метрики уязвимости	Меры институционального и организационного реагирования
1. Санкционные ограничения и внешнеэкономическая конъюнктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение санкций на высокотехнологичную продукцию, ПО, оборудование;</li> <li>- ужесточение контроля за обходными каналами;</li> <li>- ограничение доступа к международным платформам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удорожание логистики;</li> <li>- снижение технологического уровня;</li> <li>- ограничение международного сотрудничества;</li> <li>- рост транзакционных издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% критически важного оборудования – импорт;</li> <li>- 12,2% финансирования НИОКР – иностранные источники;</li> <li>- 463 организации подвержены санкционным рискам;</li> <li>- численность докторов наук сократилась с 819 (2000 г.) до 513 (2024 г.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- параллельный импорт;</li> <li>- локализация производства компонентов;</li> <li>- национальные цифровые сервисы;</li> <li>- сотрудничество с ЕАЭС, БРИКС, ШОС</li> </ul>
2. Макроэкономическая нестабильность и финансовые ограничения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- валютная волатильность;</li> <li>- ограниченный доступ к долгосрочному финансированию;</li> <li>- рост стоимости кредитов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- срыв сроков выполнения программ;</li> <li>- снижение инвестиций;</li> <li>- уменьшение реальной зарплаты научных сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние затраты на НИОКР – 1 448 млн руб.;</li> <li>- доля бюджета – 36,4%;</li> <li>- собственные средства – 43,2%;</li> <li>- численность работников НИОКР сократилась с 32 926 (2000 г.) до 27 360 (2024 г.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- индексация бюджетов;</li> <li>- льготное кредитование;</li> <li>- налоговые стимулы;</li> <li>- долгосрочные контракты</li> </ul>
3. Технологический разрыв и ограниченный доступ к знаниям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ограничение доступа к журналам, конференциям, образовательным платформам;</li> <li>- ускоренное развитие технологий за рубежом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост технологического отставания;</li> <li>- снижение конкурентоспособности;</li> <li>- утрата компетенций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фундаментальные исследования – 12,8%;</li> <li>- экспериментальные разработки – 55,2%;</li> <li>- 18,2% исследователей имеют учёную степень;</li> <li>- 63,3% исследований – технические науки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- национальные подписные пакеты;</li> <li>- развитие исследовательских школ;</li> <li>- совместные лаборатории;</li> <li>- гранты и компенсация APC</li> </ul>
4. Логистические и производственные ограничения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усложнение поставок компонентов и материалов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- задержки работ;</li> <li>- повышение себестоимости;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 67,7% исследователей – в Минске;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- централизованные склады;</li> <li>- локализация производства;</li> </ul>

Группа факторов (блок)	Содержание и природа воздействия	Типология рисков	Метрики уязвимости	Меры институционального и организационного реагирования
	- рост сроков доставки	- снижение качества исследований	- 100% реактивов и компонентов – импорт; - 27,6% персонала – вспомогательные работники	- долгосрочные логистические контракты
5. Кадровые риски	- миграционное давление; - ограниченные возможности повышения квалификации	- сокращение кадрового потенциала; - утрата компетенций	- молодые исследователи – 21,7%; - женщины – 38,9%; - аспиранты – 4,4 тыс., выпуск – 757; - доктора наук – 513	- повышение привлекательности научной карьеры; - национальные программы стажировок; - сетевые лаборатории

Источник: разработано автором на основе данных Белстат [1], [2]

Совокупность факторов, представленная в таблице, образует замкнутую систему пяти основных уязвимостей научно-технической сферы Беларуси: санкции усиливают технологическую и логистическую зависимость, макроэкономическая нестабильность уменьшает объем доступных ресурсов, технологический разрыв ограничивает обновление знаний, логистические сбои повышают стоимость и нарушают сроки завершения исследований, а кадровые потери ослабляют воспроизводство компетенций. Комплекс предложенных мер, включающий локализацию производств, финансовую поддержку, инфраструктурные проекты и работу с кадрами, направлен на устранение этих угроз и укрепление стабильности белорусской науки.

### Обсуждение

Комплексный анализ количественных и структурных характеристик научно-технической деятельности Республики Беларусь показывает, что воздействие макроэкономических факторов и санкционное давление носят системный и взаимно усиливающий характер. Санкционный режим формирует устойчивую внешнюю рамку ограничений, влияющую на доступ к оборудованию, цифровым сервисам, международным платформам и каналам научной коммуникации. Международные исследования показывают, что введение санкций влечет за собой сокращение научной продуктивности, увеличение транзакционных расходов и ухудшение взаимодействия ученых разных стран в рамках международного сотрудничества [3; 4; 5]. Высокие показатели зависимости от импорта критического оборудования и реагентов, сокращение числа высококвалифицированных исследователей и падение уровня вовлечённости в международные научные программы указывают на устойчивые тенденции технологической и институциональной изоляции. Это подтверждает выводы

ряда исследований, изучавших воздействие санкционной политики на функционирование национальных научных систем различных государств. [6; 7; 8].

Макроэкономическая нестабильность усиливает действие санкционных ограничений, снижая возможности долгосрочного финансирования НИОКР и модернизации научной инфраструктуры. Исследования показывают, что экономическая неопределённость и ограниченный доступ к долгосрочному финансированию приводят к сокращению инвестиций в НИОКР и замедлению технологического развития [9; 10]. В условиях Беларуси валютная нестабильность, повышение ставок кредитования и нехватка внутренних ресурсов ведут к увеличению затрат на реализацию научных проектов. Одновременно снижение реального уровня оплаты труда и общее уменьшение числа исследователей создают условия для формирования устойчивого дефицита квалифицированного персонала. Указанные процессы коррелируют с результатами международных исследований, подтверждающих циклический характер вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в странах с переходной экономикой [10].

Технологический разрыв проявляется в снижении интенсивности фундаментальных исследований, ограниченном доступе к международным источникам знаний и недостаточной интеграции в глобальные исследовательские сети. Ограничения на доступ к журналам, конференциям и образовательным платформам препятствуют обновлению компетенций и воспроизводству исследовательских школ, что приводит к постепенной «эрозии» научного потенциала Беларуси. Библиометрические исследования подтверждают, что наложение санкций приводит к уменьшению доли международных публикаций, ухудшению показателей цитирования и ограничивают участие в глобальных научных коллаборациях [5; 7; 11]. Это находит подтверждение в анализе публикационной активности БГУ (таблица 2)

Таблица 2

Основные показатели публикационной активности Белорусского государственного университета

Название показателя	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютное отклонение	Среднегодовой тем роста, %
Число публикаций на портале elibrary.ru	6111	8048	6826	7561	6918	4290	-1821	-7,0%
Число публикаций в РИНЦ	5682	7528	6275	6950	6231	3770	-1912	-7,7%
Число публикаций, входящих в ядро РИНЦ	944	886	764	670	589	383	-561	-15,0%
Число статей в журналах, входящих в РИНЦ	2143	2118	2030	1949	1871	1236	-907	-10,0%

Название показателя	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютное отклонение	Среднегодовой тем роста, %
Число статей в журналах, входящих в Web of Science или Scopus	761	725	605	505	447	294	-467	-15,0%
Число статей в журналах, входящих в RSCI	284	298	307	264	232	145	-139	-12,0%
Число публикаций с участием зарубежных авторов	898	886	795	676	611	426	-472	-13,0%
Число цитирований статей за последние 5 лет	14283	12409	11213	10533	9409	6261	-8022	-14,6%

Источник: Фундаментальная библиотека БГУ [12]

Логистические ограничения, проявляющиеся в задержках поставок, удорожании комплектующих и зависимости от международных транспортных коридоров, способствуют росту неопределенности и повышению вероятности срывов научных проектов. Эти выводы согласуются с исследованиями, фиксирующими высокую чувствительность научных организаций к сбоям поставок оборудования и реактивов [8].

Кадровые риски являются ключевым долгосрочным ограничителем устойчивости научно-технической сферы Беларуси. Снижение числа докторов наук, низкая доля молодых исследователей и ограниченные возможности повышения квалификации формируют демографическое сжатие научного корпуса. Международные исследования показывают, что в условиях санкций и экономической нестабильности миграция научных кадров усиливается, а восстановление кадрового потенциала требует значительных временных и финансовых ресурсов [13; 14; 15; 16]. Статистические данные Национального комитета статистики Республики Беларусь подтверждают указанные тенденции: подготовка кадров высшей квалификации остается недостаточной для восполнения естественной убыли, а низкая мобильность препятствует обновлению состава научных сотрудников.

Анализ интегральных количественных показателей показывает, что воздействие факторов риска носит нелинейный характер: санкции усиливают технологическую зависимость; макроэкономическая нестабильность ограничивает инвестиционные возможности; логистические сбои повышают транзакционные издержки; кадровые ограничения снижают адаптивность системы. В совокупности это формирует устойчивую конфигурацию уязвимостей, характерную для малых экономик, функционирующих в условиях внешнего давления. Преодоление этих ограничений требует системного институционального ответа, включающего развитие национальной научной инфраструктуры, диверсификацию поставок, поддержку исследовательских

школ, стимулирование кадрового воспроизводства и расширение международной кооперации в рамках альтернативных интеграционных форматов.

### Заключение

Научно-техническая деятельность Республики Беларусь в 2026 году продолжит функционировать под давлением макроэкономических и санкционных факторов. Проведенный анализ показал, что ключевые риски связаны с технологической зависимостью, финансовыми ограничениями, логистическими сбоями и кадровым старением. Реализация предлагаемых нами мер институционального и организационного характера создаст необходимые условия для формирования современной отечественной научно-технической инфраструктуры, организации локализованного производства важнейших компонентов для научной сферы, расширения международного взаимодействия и оказания действенной поддержки молодым учёным. Совокупность указанных шагов позволит укрепить конкурентоспособность белорусского научно-технического комплекса и обеспечить эффективное противодействие внешним вызовам.

### Библиографический список

1. Наука и инновации // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/nauka-i-innovatsii/> (дата обращения 10.01.2026).
2. Списочная численность работников, выполнявших научные исследования и разработки на конец года // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10219100002> (дата обращения 10.01.2026).
3. Sepehrdoust, H. Does scientific productivity stimulate intensified technology exports in developing economies / H. Sepehrdoust, M. Tartar, R. Davarikish // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2021. – Vol. 12. – No. 4. – Pp. 2111–2135.
4. Kokabisaghi, F. Impact of United States political sanctions on international collaborations and research in Iran / F. Kokabisaghi, A.C. Miller, F.R. Bashar [et al.] // *BMJ Global Health*. – 2019. – Vol. 4. – Art. no. e001692. DOI: 10.1136/bmjgh-2019-001692.
5. Bezuidenhout, L. Economic sanctions and academia: Overlooked impact and long-term consequences / L. Bezuidenhout, O. Karrar, J. Lezaun, A. Nobes // *PLoS ONE*. – 2019. – Vol. 14. – Iss. 10. – Art. no. e0222669. DOI: 10.1371/journal.pone.0222669.
6. Abdelbary, I. Economic Sanctions as a Foreign Policy Tool: A Case Study of the Iran-West Conflict / I. Abdelbary, R. Elshawa // *Migration Letters*. – 2023. – Vol. 20. – Suppl. 7. – P. 217.

7. Положихина, М.А. Российская наука под давлением санкций: Новые риски и возможности для развития / М.А. Положихина, Н.А. Коровникова // Вестник Российской академии наук. – 2024. – Т. 94. – № 6. – С. 180–187. DOI: 10.1134/S1019331625600301.

8. Фомкин, Ф.С. Влияние санкций на науку и научное импортозамещение в России / Ф.С. Фомкин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 11-3 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sanktsiy-na-nauku-i-nauchnoe-importozameschenie-v-rossii> (дата обращения: 07.02.2026).

9. Tajaddini, R. Economic policy uncertainty, R&D expenditures and innovation outputs / R. Tajaddini, H. F. Gholipour // Journal of Economic Studies. – 2021. – Vol. 48. – No. 2. – Pp. 413–427.

10. Adigozalov, S. Institutional quality, cyclicalities of macroeconomic policies and the effects of macroeconomic shocks: Evidence from transition economies / S. Adigozalov, V. Rahimov. – Geneva: Graduate Institute of International and Development Studies Working Paper, 2015. – № HEIDWP23-2015. – URL: <https://hdl.handle.net/10419/122126> (date of access: 12.12.2025).

11. Tarikhi P. Sanctions and the scientific community of Iran / P. Tarikhi // Sociology of Islam. – 2020. – Vol. 8. – No. 2. – Pp. 225–264.

12. Публикационная активность Белорусского государственного университета // Фундаментальная библиотека БГУ. – URL: <https://library.bsu.by/index.php/library-services/help-to-scientist1/bgu-v-rints#pokazateli-po-godam-2020-2025> (дата обращения 01.02.2026).

13. Дежина, И.Г. Миграция научных кадров Балтийского региона: Прогноз и факторы влияния / И.Г. Дежина, С.Э. Солдатова, С.Е. Ушакова // Балтийский регион. – 2020. – Т. 12. – № 1. – С. 115–131. DOI: 10.5922/2079-8555-2020-1-7.

14. Левагин, Ю.Г. Причины миграции современных российских учёных / Ю.Г. Левагин, А.Ю. Нагорнова // Категория "социального" в современной педагогике и психологии: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции (заочной) с международным участием. Тольятти, 24–25 апреля 2016 г. / Под ред. Минобрнауки России, ТГУ, НОЦ "Перспектива"; изд-во ИП Кеньшенская В.В. ("Зебра"). – Тольятти, 2016. – С. 542–544.

15. Кокшаров, В. А. Международная научная миграция: прогресс или угроза научно-технической безопасности России / В. А. Кокшаров, Г. А. Агарков // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, № 1. – С. 243–252. – DOI 10.17059/2018-1-19.

16. Субботин, А.А. Международная интеллектуальная миграция в России: Тенденции и возможности управления: Автореф. дис. ... канд. соц. наук: спец. 22.00.03 "Экономическая социология и демография". – Москва, 2022. – 22 с.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

УДК 33.1

### Гончарова Н.А., Елакова А.Р. Угрозы использования современных технологий для бизнеса и пути снижения риска

Threats of modern technology for business and ways to reduce risks

**Гончарова Н. А.**

Кандидат исторических наук, доцент  
Уральский государственный экономический университет

**Елакова А. Р.**

Студент бакалавриата 2 курс  
Уральский государственный экономический университет  
Goncharova N. A.

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor  
Ural State University of Economics  
Elakova A. R.

Bachelor's student 2nd year  
Ural State University of Economics

***Аннотация.** В статье раскрываются основные угрозы использования современных технологий для бизнеса и пути снижения риска. Внедрение современных технологий в бизнес-процессы имеет обширный потенциал для оптимизации экономических процессов на микро и макроуровнях и повышения качества жизни широких масс населения. Исследуются основные угрозы использования современных технологий для бизнеса. Определено, что соблюдение рекомендаций может позволить снизить угрозу использования различных информационных технологий для компаний и их клиентов.*

***Ключевые слова:** бизнес, угрозы, предприниматель, предприятие, возможности, деятельность, современные технологии, цифровая экономика.*

***Abstract.** This article explores the main threats posed by modern technologies for business and ways to mitigate them. The implementation of modern technologies in business processes offers significant potential for optimizing economic processes at the micro and macro levels and improving the quality of life for the general population. The article examines the main threats posed by modern technologies for business. It concludes that following these recommendations can reduce the risks posed by various information technologies for companies and their clients.*

***Keywords:** business, threats, entrepreneur, enterprise, opportunities, activities, modern technologies, digital economy.*

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

Цифровые технологии и инновационные бизнес-модели уже проникли в социально-экономическую систему страны и изменили жизнь людей. Сегодня уже произошли существенные изменения под влиянием современных технологий в экономической системе в целом и в бизнесе в частности [1-3]. Актуальность данной темы обусловлена тем фактом, что внедрение современных технологий в бизнес-

процессы имеет обширный потенциал для оптимизации экономических процессов на микро и макро уровнях и повышения качества жизни широких масс населения.

С другой стороны, интерес к данной теме вызван потенциальными угрозами, которые возникают вместе с распространением таких технологий в экономической сфере как: искусственный интеллект (ИИ), робототехника, 3D-печать, Интернет вещей (IoT), облачные вычисления, виртуальная и расширенная реальность (VR/AR), блокчейн и т.д. «Цифровая экономика предполагает цифровое преобразование всех сфер жизнедеятельности, предоставляя им значительный экономический и социальный эффекты, открывает новые мощные возможности для государства, общества и граждан». [5, с. 37].

Современные технологии в сфере бизнеса несут определенные угрозы, однако следование рекомендациям по безопасному их использованию экономическими субъектами позволит минимизировать имеющиеся риски.

Разработка рекомендаций по снижению рисков использования современных технологий экономическими субъектами.

В целом сегодня можно отметить, что имеет место такая проблема как утечка информации. В данном случае злоумышленники незаконно получают информацию из системы компании по средству различных способов. Такие утечки имеют для компании не только непосредственный финансовый риск, но и риск потери доверия клиентов. В отечественной практике такие утечки не редкое явление, так еще в 2019 году произошла одна из крупнейших утечек данных Сбербанка, 60 млн записей [4, с. 775]. База, содержащая информацию о десятках миллионов держателей кредитных карт, оказалась в продаже в сети «Интернет». Ориентировочно утечка произошла во второй половине августа 2019 г., а в продажу база поступила в конце сентября того же года.

В этом году в феврале 2025 года стало известно об утечке данных клиентов интернет-магазина женской обуви и аксессуаров Ekonika. По данным Telegram-канала «Утечки информации», слитый в интернет архив содержит 105 тыс. записей, включающих электронную почту и телефонный номер пользователя [6, с. 143]

Фишинг. Эта угроза реализуется посредством электронной почты и существует с момента ее появления. Злоумышленники прекрасно осведомлены об особенностях психологии людей, заставляя их открывать вредоносные ссылки под видом писем от контрагентов, коллег и партнеров. По этим каналам в корпоративную систему организации проникают программы, замедляющие или блокирующие ее работу, а также похищающие платежные данные, важные документы и многое другое.

Несоответствие навыков персонала и технологий. В целом данная проблема порождает и стимулирует развитие всех прочих угроз, так как неготовность персонала к эффективному и безопасному взаимодействию с современными технологиями ведет

к опасным для бизнеса ошибкам и предоставляет злоумышленникам варианты получения доступа к конфиденциальной информации компаний.

В равной степени угрозой является быстрое устаревание программного обеспечения и технологий, что создает необходимость постоянного обновления и модернизации инфраструктуры. В условиях стремительного развития технологий наблюдается ускорение темпов изменений в производственных процессах.

Динамика изменений в технологической среде приводит к отсутствию стабильных временных промежутков для внедрения новых решений и адаптации существующих процессов. Это создает дополнительные сложности для бизнеса, который вынужден постоянно пересматривать свои стратегии и подходы к управлению ресурсами. Организации сталкиваются с необходимостью инвестирования значительных средств в обучение персонала, обновление оборудования и программного обеспечения.

Кроме того, высокая скорость изменений может привести к неопределенности и рискам, связанным с принятием решений. Компании могут оказаться в ситуации, когда вложения в новые технологии не оправдывают себя из-за их быстрого устаревания или появления более совершенных альтернатив.

Далее, DDoS атаки сегодня стали весьма распространённой проблемой для многих компаний. В ходе реализации DDoS атаки происходит нарушение работоспособности корпоративной системы предприятия и клиентских сервисов посредством создания ситуации перегрузки системы. Дальше происходит отражение к компании от злоумышленников с требованием денежных средств за разблокировку ресурса. Одно из наиболее известных подобных атак последних лет стала хакерская атака на СДЭК, где в ходе DDoS атаки технические проблемы могли быть вызваны вирусом-шифровальщиком. За атаку взяла на себя ответственность хакерская группировка Head Mare. Они опубликовали скриншоты проникновения в систему СДЭК и обратились к компании Vi.Zone, которая предоставляет консультации по вопросам кибербезопасности.

Другой из важнейших угроз являются сбои в цепи поставок. Многие страны в современных реалиях полностью запретили или ограничили поставку комплектующих, технологий и программ в Российскую Федерацию [7, с. 131]. Это привело к сбоям в работе предприятий, а также финансовым потерям. В данных условиях, российскому бизнесу, взаимодействующему с зарубежными компаниями, необходимо переориентироваться на новые рынки.

На сегодняшний день стоит учитывать, что эффективность применения ИИ еще не проявила себя в полной мере. Технологии и вычисления, связанные с искусственным интеллектом, находятся на стадии активного развития и могут иметь погрешности, которые способны негативно сказаться на финансовых показателях компании. Ошибки,

возникающие в результате использования ИИ, могут привести к серьезным последствиям, включая неправильное ведение документации, что в свою очередь может вызвать юридические проблемы или утрату доверия со стороны клиентов. Например, если ИИ-система ошибочно обработает данные о заказах или клиентах, это может привести к финансовым потерям и ухудшению репутации компании. В конечном итоге, успешное использование ИИ в бизнесе требует сбалансированного подхода, который учитывает как преимущества, так и возможные недостатки этой технологии.

Еще одним из наиболее острых вопросов, возникающих в результате внедрения современных технологий в бизнес, является сокращение штата сотрудников. Автоматизация процессов может привести к тому, что многие рабочие места станут избыточными, что в свою очередь создает риск массовых увольнений.

Ситуация, когда люди теряют работу из-за внедрения роботизированных систем, ставит под сомнение устойчивость потребительского спроса. Если значительное количество работников будет уволено и не сможет найти новое место работы, это приведет к снижению покупательской способности населения. В условиях, когда зарплаты не выплачиваются, а люди остаются без дохода, возникает вопрос: кто будет приобретать товары и услуги?

В следствии появляется реальная угроза нарушения баланса между производственными возможностями и потребительским спросом. Если компании будут стремиться к максимальной автоматизации, игнорируя социальные последствия, это может привести к образованию «лишних» людей — тех, кто остался без работы и не может участвовать в экономическом обороте, что может произойти не только ухудшение социального климата, но и экономический кризис, вызванный падением спроса на товары и услуги.

Это лишь некоторые из основных угроз в рассматриваемой сфере, далее перейдем к формированию рекомендации для минимизации рисков.

Первое - это обеспечение информационной безопасности, через использование многоуровневых систем защиты данных, сквозного шифрования, своевременное обновление программного обеспечения, формирование четких правил доступа и работы с конфиденциальными для компании данными.

Второе, обучение и повышение квалификации персонала, так как это фактически основа противодействия угрозам. Необходима реализация обучения методам обнаружения действий злоумышленников и рамках современных технологий. Формирование культуры безопасного использования технологий среди сотрудников является одним из ключевых факторов обеспечения безопасности при работе с информационными технологиями в целом.

Третье, использование многофакторной аутентификации для входа в корпоративные системы, а также регулярный аудит прав доступа и мониторинг активности пользователей.

Четвертое, разработка планов реагирования на инциденты, то есть создание понятных для сотрудников компании шагов реагирования на утечки данных, фишинг-атаки, DDoS-атаки и другие угрозы.

Пятое, управление цепочками поставок и внешними рисками, например, через проверку надежности поставщиков и диверсификацию поставок, с целью формирования альтернативных каналов получения доступа к необходимым в деятельности компании технологиям.

Шестое, необходимо тщательно анализировать потенциальные риски и проводить тестирование систем перед их массовым применением. ИИ в бизнесе требует сбалансированного подхода. Следует соблюдать баланс между внедрением новых технологий и сохранением рабочих мест. Это требует от компаний не только технологической адаптации, но и социальной ответственности, направленной на поддержку работников и создание новых возможностей для занятости в условиях меняющегося рынка труда.

И последнее, что важно отметить, это оценка и контроль рисков при внедрении новых технологий, мониторинг и анализ потенциальных угроз.

#### Заключение

В целом данные рекомендации позволяют повысить уровень кибербезопасности и снизить вероятность негативных последствий от использования современных технологий в бизнесе. Внедрение комплексных мер безопасности, регулярное обучение персонала и развитие системы реагирования являются ключевыми для обеспечения устойчивости и доверия со стороны клиентов и партнеров.

#### Библиографический список

1. Razi Q., Devrani A., Abhyankar H., Chalapathi G., Hassija V., Guizani M. Non-fungible tokens (NFTs)-survey of current applications, evolution and future directions IEEE Open J. Commun. Soc. (2023)
2. Razi Q., Devrani A., Abhyankar H., Chalapathi G., Hassija V., Guizani M. Non-fungible tokens (NFTs)-survey of current applications, evolution and future directions IEEE Open J. Commun. Soc. (2023)
3. Nobanee H., Ellili N.O.D. Non-fungible tokens (NFTs): A bibliometric and systematic review, current streams, developments, and directions for future research Int. Rev. Econ. Finance, 84 (2023), pp. 460-47

4. Goncharova N. A., Merzlyakova N. V. Investigation of import substitution and expansion impact in Russian foreign economic practice by supply chain strategy. *International Journal of Supply Chain Management*. Vol. 9, No. 2. 2020. pp 772-778.

5. Иноземцева С. А. Особенности развития технологий цифровой трансформации // *Современная наука и инновации*. 2019 (3). С. 32-37. <https://doi.org/10.33236/2307-910X-2019-3-27-34-40>

6. Гончарова Н. А., Алексеева Е. В. Технология NFT и цифровое искусство в российской экономике // *Экономические исследования и разработки*. № 2. 2025. С. 141-145.

7. Гончарова Н. А., Белоусов М. А. Аналитика в бизнесе // *Экономические исследования и разработки*. № 4 (2). 2023. С. 130-134.

Электронное научное издание

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 2/2026

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 10,0. 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