

Журнал научных публикаций по экономике

# ДИСКУССИЯ

№ 9

(142)  
СЕНТЯБРЬ  
2025



Издательство  
«ИНПИ»

издаётся с 2010 года

www.discussionj.ru

16+

20  
...

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ СИНХРОНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ЛОВУШЕК РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

*Михайлов А.В.*

Статья решает фундаментальную проблему теоретического анализа экономической политики, связанную с отсутствием инструментария для диагностики и преодоления институциональных ловушек развития финансового рынка в условиях цифровой трансформации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения синхронности изменений в технологической, формальной и неформальной институциональной среде для реализации курса на цифровой суверенитет в условиях санкционного давления. Цель исследования – разработка методического аппарата для диагностики институциональных дисбалансов и обоснование механизма синхронизации мер экономической политики.

47  
... Экономическая безопасность  
использования  
искусственного интеллекта  
сторонних производителей  
*Сибагатуллина Р.М.,  
Байрушин Ф.Т., Хакимов Р.М.*

156  
... Синтез золота и CBDC:  
новый контур финансового  
суверенитета  
и дедолларизации мировой  
экономики  
*Барабанов В.Ю., Тарасенко С.А.,  
Шкарупа М.В.*

210  
... Оценка ресурсного потенциала  
международной кооперации  
в условиях санкций  
*Раджаб М., Плахин А.Е.*

since 2010

## Главный редактор (EDITOR IN CHIEF)

**Макар С.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Makar S.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

## Заместитель главного редактора (DEPUTY EDITOR IN CHIEF)

**Баженов О.В.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Bajenov O.V., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

## Председатель ред. коллегии (CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD)

**Ярашева А.В.**, доктор экономических наук, Российская академия наук (Москва, Российская Федерация)  
*Yarasheva A.V., Doctor of Economics, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russian Federation)*

## Редакционная коллегия (EDITORIAL BOARD)

**Бакулина А.А.**, доктор экономических наук, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации (МГИМО) (Москва, Российская Федерация)  
*Bakulina A.A., Doctor of Economics, Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO) (Moscow, Russian Federation)*

**Батаева Б.С.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Bataeva B.S., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Васильева Е.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Vasilyeva E.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Васильцова Л.В.**, доктор экономических наук, Уральский государственный университет путей сообщения (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Vasiltsova L.V., Doctor of Economics, Ural State University of Railway Transport (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Городнова Н.В.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Gorodnova N.V., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Драпкин И.М.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Drapkin I.M., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Золотова Т.В.**, доктор физико-математических наук, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Zolotova T.V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

## Редакционно-издательская группа (EDITORIAL GROUP)

Директор издательства  
*Director of the publishing house*

Научный редактор:  
*Scientific editor*

Бондаренко А.В.  
*Bondarenko A.V.*

Сухова О.В.  
*Sukhova O. V.*

**Зырянова Т.В.**, доктор экономических наук, Уральский государственный аграрный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Zyrianova T.V., Doctor of Economics, The Urals State Agrarian University (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Игнатьева М.Н.**, доктор экономических наук, Уральский государственный горный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Ignatyeva M.N., Doctor of Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Ильшева Н.Н.**, доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Ilysheva N.N., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Кашбразиев Р.В.**, доктор экономических наук, Казанский федеральный университет (Казань, Российская Федерация)  
*Kashbraziev R.V., Doctor of Economics, Kazan Federal University (Kazan, Russian Federation)*

**Колодная Г.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Kolodnyay G.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Коровин Д.И.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Korovin D.I., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Леонтьева Л.С.**, доктор экономических наук, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация)  
*Leontieva L.S., Doctor of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation)*

**Мочалова Л.А.**, доктор экономических наук, Уральский государственный горный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)  
*Mochalova L.A., Doctor of Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation)*

**Россинская Г.М.**, доктор экономических наук, Уфимский университет науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)  
*Rossinskaya G.M., Doctor of Economics, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)*

**Соколова Е.С.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Sokolova E.S., Doctor of Economics, Professor, Finance of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Судаков В.А.**, доктор технических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Sudakov V.A., Doctor of Technical Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Цхададзе Н.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Tskhadadze N.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

**Цыгалов Ю.М.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Tsygalov Y.M., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)*

Литературный редактор, корректор:  
*Literary editor, proofreader*

Администратор сайта:  
*Site's administrator*

Лукьянова А.В.  
*Lukyanova A.V.*

Шемякин М.И.  
*Shemiakin M. I.*

## Адрес учредителя и редакции

Общество с ограниченной ответственностью  
«Институт научно-практической интеграции»  
Адрес: 450071, г. Уфа, ул. Молодежный бульвар, д. 7, оф. 89  
Тел.: +7-917-401-08-89  
journal-discussion@mail.ru  
www.discussionj.ru

## ADDRESS OF THE FOUNDER AND EDITORIAL OFFICE

«Institute of Scientific and Practical Integration»  
Address: 450071, Ufa, Molodezhny Bulvar str., 7, office 89  
Тел.: +7-917-401-08-89  
journal-discussion@mail.ru  
www.discussionj.ru

# СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

### Общая экономическая теория

Иванова С.В., Азархин А.В., Ковров В.Ф. Экономико-психологические основы цифрового потребления .....	6
Исмагилов И.И., Алсаиед Г. Моделирование экономического роста в условиях цифровизации на основе производственных функций с учетом временных лагов .....	12
Михайлов А.В. Методический инструментарий для синхронизации экономической политики: механизм преодоления институциональных ловушек развития финансового рынка в условиях цифровой трансформации .....	20

### МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

#### Математические и вычислительные методы

Павлов О.И., Павлова О.Ю. Оценка отраслевого неравенства в оплате труда с использованием коэффициента Джини .....	34
--	----

#### РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

##### Теория отраслевых рынков

Изотова Е.В., Комарова Е.С. Методические аспекты эколого-экономической оценки инвестиционных проектов компаний ТЭК .....	40
Сибгатуллина Р.М., Байрушин Ф.Т., Хакимов Р.М. Экономическая безопасность использования искусственного интеллекта сторонних производителей ....	47
Нурутдинов А.А., Елизарьева Е.Н., Багаутдинова Г.Г. Техника безопасности на промышленном предприятии как фактор сохранения человеческих ресурсов .....	53
Дубинина Э.В., Гильмутдинова Р.А., Аскарова А.А. Экономическая безопасность цифровых активов .....	59
Рагозин А.В., Хачатрян А.А., Калиновская Е.В. Создана ли в Российской Федерации система счетов здравоохранения? Сравнительный анализ статистической формы № 62 и стандарта SHA 2011. Часть 2 .....	65
Миронова Л.Г. Развитие якутского кино как фактора социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) .....	79

##### Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

Сулейманова Р.Р. Тренды и инструменты PR в цифровой среде потребления ..	86
Дударева О.В. Методика оценки устойчивости промышленной экосистемы в условиях технологической реорганизации .....	92
Миронова И.И., Подрез Е.К. Удовлетворённость трудом: концепции, подходы и факторы .....	99
Жадько Е.А., Сысоева Т.Л. Новая парадигма потребительского поведения в эпоху постматериализма .....	106
Орлова Я.А., Такмакова Е.В. Генезис и взаимосвязь концепций «зеленой» промышленности, устойчивого развития, циркулярной экономики .....	113
Щетинская Я.В. Стратегии повышения конкурентоспособности моногородов в условиях диверсификации экономики .....	119

Горшунова И.А., Галеева Н.Н. Проблемы учета устойчивого развития компаний и отражения в нефинансовой отчетности .....	124
Моор И. А., Логвиненко О. А., Французов Б. В. Техногенные минеральные образования как источник влияния на экологическую ситуацию и экономический ущерб .....	132
Каримов Р.И. Структурный анализ инновационной среды и ее влияние на систему управления инновационными проектами на промышленных предприятиях .....	142

## ФИНАНСЫ

### Финансовая экономика

Абрамова С.Р., Редников Д.В., Салов И.В. Стратегия финансирования мероприятий по гражданской обороне и защите населения как элемент политики национальной и экономической безопасности страны ....	150
Барабанов В.Ю., Тарасенко С.А., Шкарупа М.В. Синтез золота и CBDC: новый контур финансового суверенитета и дедолларизации мировой экономики .....	156
Озарнов Р.В. Сравнительный анализ краудфандинга и альтернативных источников финансирования .....	162
Дюдикова Е.И. Доверенная среда DeFi .....	170

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

### Международная экономика

Лукиан В. Динамика населения Румынии в период с 2060 по 2100 годы. Долгосрочные прогнозируемые экономические тенденции ..	178
--	-----

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Экономика бизнеса

Валитова Н.Э., Лебедева К.А., Гареева М.Ф. Коммуникационная политика центра карьеры вуза: продвижение и стратегии взаимодействия с партнёрами ..	188
Игнатьева О.Н., Иликеева Ю.А., Сизоненко Р.В. Эффективность государственного управления в цифровой среде .....	194
Ратников А.М. Интеграция концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями социально-культурной сферы .....	200
Раджаб М., Плахин А.Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций .....	210
Зуев Р.В. Моделирование сквозной цепочки создания ценности как инструмент оптимизации товаропроведения промышленного оборудования .....	220
Костанда А.В. Исследование системы управления инновациями в маркетинговой товарной политике предприятия .....	226
Угрюмов А.С., Тишкина Н.П. Направления интеграции модульных систем обучения в механизм управления человеческим потенциалом организации .....	236
Бондаренко А.В., Байназаров И.Н., Фархтдинов Р.Т. Роль социальной интуиции в формировании корпоративных решений и государственного управления .....	243

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Правила оформления и условия публикации статьи .....	251
--	-----

# CONTENTS

## ECONOMIC THEORY

### General Economic Theory

- Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Kovrov V.F.  
Economic and psychological foundations of digital consumption..... 6
- Ismagilov I.I., Alsaied G.  
Modeling economic growth in the context of digitalization based on production functions taking into account time lags....12
- Mikhailov A. V.  
Methodological tools for synchronizing economic policy: a mechanism for overcoming institutional traps in financial market development in the context of digital transformation .. 20

## MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS

### Mathematical and Quantitative Methods

- Pavlov O.I., Pavlova O.Yu.  
Assessing sectoral wage inequality using the Gini coefficient... 34

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

### Industrial Organization

- Izotova E.V., Komarova E.S.  
Methodological aspects of the ecological and economic assessment of investment projects of fuel and energy companies ..... 40
- Sibagatullina R.M., Bayrushin F.T., Khakimov R.M.  
Economic security of using third-party artificial intelligence... 47
- Nurutdinov A.A., Elizariyeva E.N., Bagautdinova G.G.  
Industrial safety as a factor in preserving human resources ..... 53
- Dubinina E.V., Gilmutdinova R.A., Askarova A.A.  
Economic security of digital assets ..... 59
- Ragozin A.V., Khachatryan A.A., Kalinovskaya E.V.  
Has the Russian Federation established a system of health accounts? Comparative analysis of statistical form № 62 and the SHA 2011 standard. Part 2. .... 65
- Mironova L.G.  
The development of yakut cinema as a factor in the socioeconomic development of the Republic of Sakha (Yakutia) ..... 79

## Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

- Suleymanova R.R.  
PR trends and tools in the digital consumer environment..... 86
- Dudareva O.V.  
A methodology for assessing the sustainability of an industrial ecosystem in the context of technological reorganization..... 92
- Mironova I.I., Podrez E.K.  
Job satisfaction: concepts, approaches and factors ..... 99
- Zhadko E.A., Sysoeva T.L.  
A new paradigm of consumer behavior in the postmaterialist era ..... 106
- Orlova Ya.A., Takmakova E.V.  
The genesis and interrelation of the concepts of «green» industry, sustainable development, circular economy .....113
- Shchetinskaya Y.V.  
Strategies for improving the competitiveness of single-industry towns in the context of economic diversification..... 119
- Gorshunova I.A., Galeeva N.N.  
Problems of accounting for sustainable development of companies and reflection in non-financial reporting..... 124

- Moor I.A., Logvinenko O.A., Frantsuzov B.V.  
Technogenic mineral formations as a source of influence on the ecological situation and economic damage ..... 132
- Karimov R.I.  
Structural analysis of the innovation environment and its impact on the innovation project management system in industrial enterprises ..... 142

## FINANCE

### Financial Economics

- Abramova S.R., Rednikov D.V., Salov I.V.  
A strategy for financing civil defense and population protection measures as an element of national and economic security policy..... 150
- Barabanov V.Yu., Tarasenko S.A., Shkarupa M.V.  
Gold and CBDC synthesis: a new path to financial sovereignty and de-dollarization of the global economy..... 156
- Ozarnov R.V.  
Comparative analysis of crowdfunding and alternative financing source ..... 162
- Dyudikova E.I.  
DeFi trusted environment .....170

## GLOBAL ECONOMY

### International Economics

- Luchian V.  
Romanian population dynamics from 2060 to 2100.  
Long-term projected economic trends .....178

## MANAGEMENT

### Business Economics

- Valitova N.E., Valitova N.E., Gareeva M.F.  
Communication policy of the university career center: promotion and strategies for interaction with partners ..... 188
- Ignatieva O.N., Ilikeeva Yu.A., Sizonenko R.V.  
Efficiency of public administration in the digital environment..... 194
- Ratnikov A.M.  
Integration of the concept of social responsibility into the management strategy of organizations in the socio-cultural sphere .....200
- Rajab M., Plakhin A.E.  
Assessment of the resource potential of international cooperation in the context of sanctions ..... 210
- Zuev R.V.  
Modeling the end-to-end value chain as a tool for optimizing industrial equipment distribution.....220
- Kostanda A.V.  
Research of the innovation management system in the marketing product policy of the enterprise.....226
- Ugryumov A.S., Tishkina N.P.  
Directions for integration of modular training systems into an organization's human potential management mechanism ..... 236
- Bondarenko A.V., Baynazarov I.N., Farkhtdinov R.T.  
The role of social intuition in corporate decision-making and public administration ..... 243

## INFORMATION FOR AUTHORS

- Rules and conditions of publication article .....251

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

## ECONOMIC THEORY



## Общая экономическая теория

### General Economic Theory

Экономико-психологические основы  
цифрового потребления

*Иванова С.В., Азархин А.В., Ковров В.Ф.*

Моделирование экономического роста  
в условиях цифровизации на основе  
производственных функций с учетом  
временных лагов

*Исмагилов И.И., Алсаид Г.*

Методический инструментарий  
для синхронизации экономической  
политики: механизм преодоления  
институциональных ловушек развития  
финансового рынка в условиях  
цифровой трансформации

*Михайлов А.В.*

# Экономико-психологические основы цифрового потребления

Иванова С.В., Азархин А.В., Ковров В.Ф.

Современный мир претерпевает фундаментальные изменения, обусловленные стремительной цифровизацией общества и всех связанных с ним процессов жизнедеятельности человека. На стыке экономической теории, психологии и социологии формируется новое комплексное поле для научного изыскания, объектом которого выступает цифровое потребление; предметом исследования становится цифровое потребление. Актуальность данного исследования определяется всепроникающим характером цифровых технологий, которые трансформируют не только рыночные механизмы и бизнес-модели, но и глубинные поведенческие паттерны, мотивации и процесс принятия решений индивидом. Целью настоящей работы является системный анализ феномена цифрового потребления через призму взаимосвязи экономических механизмов и психологических факторов, определяющих поведение цифрового потребителя. Цифровой потребитель оказывается активным участником, чье поведение является не предзаданной константой, а переменной, формируемой самой цифровой средой, а его решения представляют собой сложный компромисс между рациональным расчетом, основанным на полезности цифрового блага, и мощным влиянием когнитивных искажений, социальных норм и эмоциональных триггеров.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Иванова С.В., Азархин А.В., Ковров В.Ф. Экономико-психологические основы цифрового потребления // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 6–11.

#### ГОСТ 7.1–2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровое потребление, цифровой потребитель, когнитивные искажения, сетевые эффекты, экономические модели, поведение потребителя.



DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-6-11

# Economic and psychological foundations of digital consumption

Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Kovrov V.F.

The modern world is undergoing fundamental changes driven by the rapid digitalization of society and all related human life processes. At the intersection of economic theory, psychology, and sociology, a new, complex field of scientific research is emerging, focusing on digital consumption; the subject of this research is digital consumption. The relevance of this study is determined by the pervasive nature of digital technologies, which are transforming not only market mechanisms and business models, but also underlying behavioral patterns, motivations, and individual decision-making processes. The aim of this paper is to systematically analyze the phenomenon of digital consumption through the prism of the interrelationship between economic mechanisms and psychological factors that determine digital consumer behavior. The digital consumer is an active participant whose behavior is not a predetermined constant, but a variable shaped by the digital environment itself. Their decisions represent a complex compromise between rational calculations based on the utility of a digital good and the powerful influence of cognitive biases, social norms, and emotional triggers.

## FOR CITATION

Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Kovrov V.F. Economic and psychological foundations of digital consumption. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 6–11.

## APA

## KEYWORDS

*Digital consumption, digital consumer, cognitive biases, network effects, economic models, consumer behavior.*

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровая среда создала принципиально новые виды благ, такие как программное обеспечение, потоковый контент, облачные сервисы, онлайн-курсы и услуги шеринговой экономики, которые обладают специфическими свойствами, в корне отличающимися их от традиционных материальных товаров. Цифровое потребление можно определить как процесс приобретения и использования цифровых благ, сервисов и контента, опосредованный цифровыми платформами и интернет-средой: «Установлено, что основанием цифрового общества служит цифровая среда. Изучение технологий вне контекста антропологиче-

ского и социального опыта является недостаточным, поэтому для рассмотрения цифрового общества продуктивна гибридизация знания программного обеспечения и цифровых гуманитарных исследований. Цифровое общество – это не только результат технологического прогресса, но и результат меняющегося опыта человечества» [1, с. 155]. Цифровое общество характеризуется нематериальностью, интерактивностью, персонализацией и зачастую сетевой природой ценности. Цифровой потребитель, в свою очередь, представляет собой активного агента, который не просто пассивно приобретает готовый продукт, но соучаствует в его создании, распространяет информационные следы

и формирует цифровую репутацию, становясь неотъемлемым элементом экосистемы. Его поведение детерминировано сложным переплетением рациональных экономических расчетов и мощного влияния когнитивных искажений, эмоциональных реакций и социальных влияний, поэтому понимание экономико-психологических основ цифрового потребления является ключевым для построения адекватных теоретических моделей, разработки эффективных маркетинговых стратегий и формирования грамотной государственной политики в условиях цифровой экономики.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цифровое потребление представляет собой сложный феномен цифровой среды, который для целей структурированного анализа требует классификации. В основе предлагаемой типологии лежат целевая направленность и характер взаимодействия пользователя с цифровым продуктом или сервисом – таблица 1.

Характер представленной типологии позволяет выявить несколько фундаментальных тенденций, характеризующих современное цифровое потребление – наблюдается конвергенция типов потребления в рамках единых цифровых экосистем. Крупные технологические компании, такие как Google или Yandex, интегрируют в себя поиск, карты, почту, облачные сервисы и медиаконтент, создавая комплексную среду, удерживающую пользователя, что приводит к формированию так называемого «*экосистемного потребительского*

*поведения*» [2], когда лояльность к одному сервису транслируется на все остальные продукты внутри платформы. Доминирующей экономической моделью становится «*модель подписки*» [3], которая трансформирует разовую транзакцию в непрерывные отношения между потребителем и платформой, что создает устойчивый денежный поток для компаний и формирует у потребителя привычку к постоянному доступу, что повышает стоимость переключения. Ценность цифрового продукта все чаще определяется не его внутренними свойствами, а сетевыми эффектами, так как социальная сеть или мессенджер ценны именно благодаря количеству и активности других пользователей, что создает высокие барьеры для входа новых игроков и приводит к образованию естественных монополий. Инструментальное и транзакционное потребление все теснее переплетается с данными, генерируемыми пользователем и эти данные становятся ключевым активом, позволяющим совершенствовать сервисы, прогнозировать поведение и предлагать «*гиперперсонализированные продукты*» [4] и рекламу.

Когнитивные механизмы цифрового потребления играют решающую роль в процессе принятия решений, зачастую нивелируя принципы рационального выбора. Одним из ключевых факторов является эффект нулевой цены, описанный Дэном Ариели [5]. Человеческая психика склонна гиперболически позитивно оценивать бесплатные товары и сервисы, даже если их альтернативная

Таблица 1

Типы цифрового потребления

Тип потребления	Ключевая характеристика	Примеры	Экономическая модель
Информационное	Направлено на получение сведений, знаний, новостей.	Новостные агрегаторы, поисковые системы (Google), онлайн-энциклопедии (Wikipedia).	Продажа рекламы, фримium (бесплатный базовый доступ с платными премиум-функциями).
Коммуникационное	Ориентировано на социальное взаимодействие и обмен сообщениями.	Социальные сети (Facebook, VK), мессенджеры (WhatsApp, Telegram), сервисы видеосвязи (Zoom).	Монетизация данных, таргетированная реклама, продажа стикеров и дополнительных услуг.
Развлекательное	Нацелено на получение эмоционального удовольствия, релаксацию и досуг.	Стриминговые платформы (Netflix, YouTube), музыкальные сервисы (Spotify), видеоигры.	Подписка (subscription), рекламная модель, микроплатежи внутри приложений.
Транзакционное	Связано с осуществлением покупок, платежей и управлением финансами.	Интернет-магазины (Amazon, Ozon), сервисы онлайн-банкинга, финтех-платформы.	Комиссия с транзакций, подписка на сервис, проценты от кредитов.
Инструментальное	Используется для решения конкретных практических задач и повышения эффективности.	Облачные хранилища (Google Drive, Dropbox), программное обеспечение как услуга (SaaS), картографические сервисы (Google Maps).	Подписка, фримium, продажа лицензий.

Источник: составлено авторами.



стоимость в виде потраченного времени, внимания или предоставленных персональных данных весьма высока, что лежит в основе успеха «*моделей фримииум*» [6], в которых бесплатный базовый функционал служит «*когнитивной ловушкой*» [7], привлекающей массового пользователя. Другим мощным механизмом выступает «*парадокс выбора*» [8], описанный Барри Шварцем, когда огромный ассортимент цифровых товаров, фильмов на стриминговой платформе или приложений в магазине может приводить к когнитивной перегрузке, росту тревожности и, как следствие, к принятию неоптимальных решений или полному отказу от выбора. Платформы активно борются с этим, используя алгоритмы рекомендаций, которые, с одной стороны, снижают транзакционные издержки поиска, а с другой – формируют, своего рода, фильтрующий пузырь, сужая информационное пространство пользователя.

Важную роль играет иррациональное стремление к завершенности, известное как «*эффект Зейгарник*» [9] – сериалы, собираемые в маркетинговые воронки, онлайн-курсы или прогресс-бары в приложениях эксплуатируют эту потребность, побуждая пользователя продолжать потребление, чтобы достичь ощущения целостности. В цифровой среде особенно сильно проявляются такие эвристики, как доступность и якорение, когда часто повторяющаяся или легко вспоминаемая информация о продукте (например, благодаря агрессивной рекламе) воспринимается как более значимая. Цена, первоначально предложенная как «якорь» (например, зачеркнутая стоимость рядом с текущей), сильно влияет на восприятие выгоды сделки даже в условиях, когда исходная цена была завышена искусственно.

Экономические механизмы цифрового потребления тесно переплетены с когнитивными и основываются на специфических свойствах цифровых благ, которые обладают свойством несоперничества в потреблении, означающим, что использование блага одним индивидом не уменьшает его доступность для других [10]. Именно это создает предпосылки для предельно низких предельных издержек на распространение, что, в свою очередь, делает экономически оправданными модели с бесплатным доступом для основной массы пользователей. Другим фундаментальным свойством является неисключаемость, которая в цифровой среде часто является не технической, а экономической: можно технически ограничить доступ с помощью паролей и DRM-защиты, но зачастую выгоднее предоставить открытый доступ

для монетизации иным способом, например, через рекламу или сбор данных.

Сетевые эффекты выступают, пожалуй, самым мощным экономическим драйвером в цифровой экономике – прямые сетевые эффекты увеличивают ценность сервиса для каждого пользователя по мере роста общей численности его аудитории, как в случае с телефонной сетью или социальной платформой. Косвенные сетевые эффекты возникают в многосторонних платформах, где рост числа пользователей на одной стороне платформы привлекает больше участников на другой стороне, как это происходит с владельцами смартфонов на iOS или Android и разработчиками приложений для этих платформ. Данный механизм приводит к такому эффекту, когда одна или несколько платформ захватывают львиную долю рынка, формируя олигополистическую или даже монопольную структуру. Монетизация цифрового потребления осуществляется через комплексные модели: 1. Модель подписки трансформирует капитальные расходы потребителя в операционные, создавая предсказуемый доход для компании и формируя «привычное» потребление; 2. Рекламная модель, доминирующая в интернете, эволюционировала в сторону гипертаргетирования, где реклама становится товаром, а внимание пользователя – валютой; 3. Модель торговли данными основана на том, что побочный продукт деятельности пользователя – его цифровой след – становится основным товаром, продаваемым для целей маркетинга, кредитного скоринга и т.д.; 4. Модель двустороннего рынка, характерная для платформ вроде Uber или Airbnb, заключается в получении комиссии за обеспечение транзакции между двумя группами пользователей. То есть синтез когнитивных и экономических механизмов создает мощную систему, которая не просто реагирует на спрос [11], но активно формирует его, конструируя новые потребности и паттерны поведения, делая цифровое потребление неотъемлемой и всепоглощающей частью повседневной жизни современного человека.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровое потребление выступает относительно новым феноменом, детерминированным симбиозом экономических закономерностей цифровой экономики и глубинных когнитивных процессов человеческой психики, которое функционирует в рамках специфических экономических моделей, основанных на свойствах цифровых благ, таких как несоперничество, низкие предельные издержки и, что наиболее важно,

мощные сетевые эффекты. Модели потребления, будь то подписка, фриимиум или торговля вниманием и данными, переопределили традиционные рыночные отношения, сместив фокус с разовой продажи товара на поддержание непрерывных отношений с потребителем в рамках цифровой экосистемы. Эффективность этих экономических моделей была бы невозможна без учета и активной эксплуатации когнитивных механизмов принятия решений. Иррациональная привлекательность «бесплатного», парадокс избыточного выбора, стремление к социальному подтверждению и завершенности, влияние эвристик доступности и якорения – все эти психологические факторы системно интегрированы в архитектуру цифровых платформ и интерфейсов. Алгоритмы рекомендаций, персонализированные ленты новостей, геймификация и системы прогресса – это не просто технологические решения, а инструменты управления поведением, работающие на стыке экономики и психологии. Цифровой потребитель оказывается активным участником, чье поведение является не предзаданной константой, а переменной, формируемой самой цифровой средой, а его

решения представляют собой сложный компромисс между рациональным расчетом, основанным на полезности цифрового блага, и мощным влиянием когнитивных искажений, социальных норм и эмоциональных триггеров.

Перспективы дальнейшего изучения данной темы видятся в углубленном анализе регуляторных аспектов, поскольку возникающие цифровые монополии и интенсивное использование персональных данных ставят острые вопросы о защите прав потребителей и обеспечении конкуренции. Требуют осмысления долгосрочные социально-психологические последствия тотальной цифровизации потребления, включая проблемы цифровой зависимости, фрагментации сознания и трансформации социальных связей. Понимание экономико-психологических основ цифрового потребления является не только академической задачей, но и практической необходимостью для формирования цифровой среды, которая, оставаясь экономически эффективной, будет способствовать не манипуляции, а осознанному и благополучному существованию человека в новом технологическом укладе.

## Список литературы

1. Орлов, М. О. Многомерность цифровой среды в обществе риска / М. О. Орлов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2019. – Т. 19, № 2. – С. 155-161. – DOI 10.18500/1819-7671-2019-19-2-155-161. – EDN EFGPCX.
2. Лapidus, Л. В. Эволюция экосистемного подхода и риски его применения в управлении материально-техническим обеспечением при Государственной ориентации на технологическое лидерство / Л. В. Лapidus, Б. Д. Понкратов-Вайсман // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – № 4. – С. 49-66. – DOI 10.25198/2077-7175-2025-4-49. – EDN MGDQHR.
3. Узун, Д. С. Экономика совместного потребления и подписная модель как новые форматы бизнеса в России: особенности, принципы и перспективы / Д. С. Узун, И. В. Гладышева // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2022. – № 2(34). – С. 133-140. – EDN DRIDKI.
4. Майорова, К. С. Разработка индустриальных продуктов предприятий: цифровой жизненный цикл / К. С. Майорова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 6-5(108). – С. 43-53. – DOI 10.23670/IRJ.2021.108.6.144. – EDN JUURBE.
5. Ариели, Д. Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения. – Альпина Паблишер, 2023. – С. 336. – ISBN 5961426807, 9785961426809.
6. Осипов, И. В. Построение стратегии выхода на рынок фриимиум-продукта на основе показателей виральности и ретеншна / И. В. Осипов // Cloud of Science. – 2014. – Т. 1, № 3. – С. 457-471. – EDN TDTXSH.
7. Негрышев, А. А. Механизм когнитивной «ловушки» в баннерном кликбейт-заголовке // Russian Linguistic Bulletin. – 2023. – № 7 (43). – С. 33. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizm-kognitivnoy-lovushki-v-bannerom-klikbeyt-zagolovke> (дата обращения: 29.10.2025).
8. Зобнин, А. В. Парадоксология выбора: выбор в условиях парадоксальности и неопределенности / А. В. Зобнин // Политика и общество. – 2015. – № 12(132). – С. 1633-1652. – DOI 10.7256/1812-8696.2015.12.16075. – EDN VEIXWL.
9. Селезнева, М. Ю. Эффект Зейгарник: психология на практике / М. Ю. Селезнева // Молодежь и XXI век – 2017: материалы VII Международной молодежной научной конференции: в 4 томах, Курск, 21–22 февраля 2017 года. Том 2. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2017. – С. 148-151. – EDN YHYNCP.
10. Сунь, С. Экономические последствия старения населения для общества в России / С. Сунь, В. Ф. Ковров // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 8(195). – С. 513-515. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-8-195-513-515. – EDN IZAIQA.
11. Кулькова, И. А. Обзор научных исследований экономического поведения населения / И. А. Кулькова // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 1. – С. 2. – DOI 10.34709/IM.1101.2. – EDN XPCROW.

## References

1. Orlov, M. O. The multidimensionality of the digital environment in a risk society / M. O. Orlov // Proceedings of the Saratov University. A new series. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy. – 2019. – Vol. 19, № 2. – Pp. 155-161. – DOI 10.18500/1819-7671-2019-19-2-155-161. – EDN EFGPCX.
2. Lapidus, L. V. The evolution of the ecosystem approach and the risks of its application in the management of logistics with a State focus on technological leadership / L. V. Lapidus,

- B. D. Ponkratov-Weisman // *Intelligence. Innovation. Investment*. – 2025. – № 4. – Pp. 49-66. – DOI 10.25198/2077-7175-2025-4-49. – EDN MGDQHR.
3. *Uzun, D. S.* The economy of shared consumption and the subscription model as new business formats in Russia: features, principles and prospects / D. S. Uzun, I. V. Gladysheva // *Actual problems of economics and management*. – 2022. – № 2(34). – Pp. 133-140. – EDN DRIDKI.
4. *Mayorova, K. S.* Development of industrial products of enterprises: a digital life cycle / K. S. Mayorova // *International Scientific Research Journal*. – 2021. – № 6-5(108). – Pp. 43-53. – DOI 10.23670/IRJ.2021.108.6.144. – EDN JUURBE.
5. *Arieli, D.* Predictable irrationality: hidden forces that determine our decisions. – Alpina Publisher, 2023. – P. 336. – ISBN 5961426807, 9785961426809.
6. *Osipov, I. V.* Building a strategy for entering the market of a free-market product based on virality and retention indicators / I. V. Osipov // *Cloud of Science*. – 2014. – Vol. 1, № 3. – Pp. 457-471. – EDN TDTXSH.
7. *Negryshev, A. A.* The mechanism of the cognitive “trap” in the banner clickbait header // *Russian Linguistic Bulletin*. – 2023. – № 7 (43). – P. 33. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizm-kognitivnoy-lovushki-v-bannernom-klikbeyt-zagolovke> (access date: 10/29/2025).
8. *Zobnin, A. V.* Paradoxology of choice: choice in conditions of paradox and uncertainty / A. V. Zobnin // *Politics and Society*. – 2015. – № 12(132). – Pp. 1633-1652. – DOI 10.7256/1812-8696.2015.12.16075. – EDN VEIXWL.
9. *Selezneva, M. Y.* The Zeigarnik effect: psychology in practice / M. Y. Selezneva // *Youth and the XXI century – 2017: proceedings of the VII International Youth Scientific Conference: in 4 volumes, Kursk, February 21-22, 2017. – Volume 2. – Kursk: Closed Joint-Stock Company “University Book”, 2017. – Pp. 148-151. – EDN YHYHCP.*
10. *Sun, S.* The Economic Consequences of Population Aging for Society in Russia / S. Sun, V. F. Kovrov // *Eurasian Law Journal*. – 2024. – No. 8(195). – Pp. 513-515. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-8-195-513-515. – EDN IZAIOA.
11. *Kulkova, I. N. A. N.* Review of scientific research on the economic behavior of the population / I. N. A. N. Kulkova // *Human Progress*. – 2024. – D. N. 10, No. 1. – St. 2. – DOI 10.34709/IM.1101.2. – EDN XPCROW.

## Информация об авторах

**Иванова С.В.**, кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и цифровой дидактики ФГБОУ ВО «Самарский государственный медицинский университет» (г. Самара, Российская Федерация).

**Азархин А.В.**, кандидат юридических наук, доцент кафедры теории права и публично-правовых дисциплин, доцент кафедры организации борьбы с экономическими преступлениями Института права Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный экономический университет» (г. Самара, Российская Федерация).

**Ковров В.Ф.**, кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и работы с молодёжью Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Иванова С.В., Азархин А.В., Ковров В.Ф., 2025.

## Information about the authors

**Ivanova S.V.**, Ph.D. in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Digital Didactics of the Samara State Medical University (Samara, Russian Federation).

**Azarkhin A.V.**, Ph.D. in Law, Associate Professor of the Department of Theory of Law and Public Law Disciplines, Associate Professor of the Department of Combating Economic Crimes at the Institute of Law of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Samara State University of Economics (Samara, Russian Federation).

**Kovrov V.F.**, Ph.D. in Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Work with Youth of Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Ivanova S.V., Azarkhin A.V., Kovrov V.F., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-12-19

# Моделирование экономического роста в условиях цифровизации на основе производственных функций с учетом временных лагов

**Исмагилов И.И., Алсаиед Г.**

Цифровая экономика на современном этапе развития общества является одним из основных драйверов экономического роста страны. Однако инвестиции в цифровую трансформацию экономики характеризуется тем, что их результаты часто проявляются постепенно из-за необходимости институциональной и технологической адаптации. Целью данного исследования является анализ взаимосвязи между валовым региональным продуктом Республики Татарстан и факторами производства с акцентом на цифровые капитал и труд с использованием модифицированной модели Кобба-Дугласа. В качестве замещающих переменных для цифровых капитала и труда использованы затраты на информационно-коммуникационные технологии и численность занятых в этом секторе экономики. В исследовании установлено, что при моделировании экономического роста необходимо учитывать временной лаг во влиянии цифрового капитала. Результаты показывают, что простого увеличения количества занятых в секторе информационно-коммуникационных технологий недостаточно для достижения экономического роста. Необходимо также повышение эффективности цифрового труда за счет обучения сотрудников цифровым навыкам, развития институциональных структур для эффективного их использования при решении функциональных задач и увеличения прямых инвестиций в информационно-коммуникационные технологии.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ**

ГОСТ 7.1–2003

Исмагилов И.И., Алсаиед Г. Моделирование экономического роста в условиях цифровизации на основе производственных функций с учетом временных лагов // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 12–19.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

Экономический рост, цифровая трансформация, цифровая экономика, цифровой капитал, цифровой труд, производственная функция, нечеткий регрессионный анализ.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-12-19

# Modeling economic growth in the context of digitalization based on production functions taking into account time lags

Ismagilov I.I., Alsaied G.

At the current stage of societal development, the digital economy is one of the main drivers of national economic growth. However, investments in digital economic transformation are characterized by the fact that their results often emerge gradually due to the need for institutional and technological adaptation. The purpose of this study is to analyze the relationship between the GRP of the Republic of Tatarstan and the factors of production, with an emphasis on digital capital and digital labor using a modified Cobb-Douglas model. Information and communication technologies expenditure and the number of people employed in this sector of the economy were used as replacement variables for digital capital and labor. The study found that the time lag in the impact of digital capital must be taken into account when modeling economic growth. The results indicate that simply increasing employment in the information and communication technologies sector is not sufficient to achieve economic growth. It is also necessary to improve the efficiency of digital labor by training employees in digital skills, developing institutional structures for their effective use in solving functional problems, and increasing direct investment in information and communication technologies.

## FOR CITATION

Ismagilov I.I., Alsaied G. Modeling economic growth in the context of digitalization based on production functions taking into account time lags. *Diskussiia [Discussion]*, 9(142), 12–19.

## APA

## KEYWORDS

*Economic growth, digital transformation, digital economy, digital capital, digital labor, production function, fuzzy regression analysis.*

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время общество находится на переходном этапе своего развития. Активно идет процесс перехода к информационному обществу. В работе [1] отмечается, что информационное общество, согласно Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы определено как общество, в котором информация оказывает существенное влияние на экономическую и социокультурную сферы.

В рамках процесса становления информационного общества проводится интенсивная цифровизация экономической деятельности. Это привело к развитию и становлению цифровой экономики на базе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). По мнению ряда ученых, термин цифровая экономика впервые использовал канадский учёный, один из ведущих мировых авторитетов в области бизнеса и экономики, Дон Тапскотт [2]. В настоящее время



наблюдается широкий спектр определений понятия цифровая экономика, нет однозначной трактовки. На основе покомпонентного анализа значительного количества определений зарубежных и российских ученых понятия цифровая экономика в работе [3] представлена следующая его трактовка: «*Цифровая экономика – это знание-ориентированная экономика на базе цифровых технологий и высокоуровневых услуг сетевых инфраструктур, ориентированная на повышение уровня ее устойчивого инклюзивного роста с целью повышения благосостояния общества*».

На современном этапе развития общества цифровая экономика (ЦЭ) является важнейшим фактором достижения экономического роста (ЭР). В работах [4,5] эмпирически показано значимое влияние факторов цифровой трансформации на ЭР регионов РФ. Сегодня ЦЭ является неотъемлемой частью общего экономического пространства, учитывая ее существенное значение в формировании стоимости цифровых продуктов и обычных потребительских товаров. Например, в настоящее время сложно представить систему продажи товаров и услуг без глобального интернета, который позволяет распространять продукцию в отдаленные районы и т. д. Цифровые инновации и достижения в области науки и техники существенно повлияли на общество не только на экономическом уровне, но и на социальном, внося значительный вклад в решение поставленных задач. Цифровая трансформация государственных учреждений, служб и других услуг обеспечивает более удобное и динамичное решение вопросов [6].

Стоит отметить, что изменения в ЦЭ происходят настолько быстро, что сложно успевать за всеми их преимуществами. Положительное влияние цифровых ИКТ на экономику и жизнь людей сопровождается также возникновением технологических и социальных рисков, связанных с использованием цифровизации [7]. В связи с интенсивным расширением использования современных ИКТ ожидается, что определенная часть работающих в некоторых сферах потеряют работу. Хотя эксперты считают, что в ближайшем будущем машины не смогут полностью заменить человека, в долгосрочной перспективе возможно значительное сокращение числа задач, которые человек способен выполнять без технологической поддержки [8].

Особенностью сегодняшних реалий является также то, что технологический прогресс не всегда происходит одновременно или равномерно во всех регионах. В результате определенные области

и социальные группы исключаются из основных преимуществ ЦЭ, что усугубляет неравенство и препятствует инклюзивному ЭР. Это, в свою очередь, приводит к различиям в уровне цифрового развития между различными регионами и странами [9].

С ростом зависимости от цифровых ИКТ растут и проблемы, связанные с защитой конфиденциальных данных и информации. Отсутствие надежной инфраструктуры безопасности в сочетании с расширением цифрового пространства представляет серьезную угрозу кибербезопасности и защите данных, что может негативно повлиять на экономическую стабильность, а также на доверие делового сектора и широкой общественности [9].

Для количественного анализа влияния цифровизации на ЭР, необходимы аналитические инструменты для измерения степени, в которой современные ИКТ способствуют стимулированию ЭР как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Следовательно, возникла важность использования математических и экономических моделей для изучения взаимосвязи между технологиями и ЭР. Теоретические модели, такие, как модель Солоу и модели эндогенного роста, позволяют описать взаимосвязь между производственными затратами (капитал, труд и технологии) и результатами, что позволяет включить технологические переменные в качестве ключевого фактора повышения экономической эффективности [10]. Однако в связи с быстрым развитием цифровизации и глубокими структурными изменениями, происходящими в современной экономике, эти модели все чаще требуют расширения или модификации для включения более современных концепций, таких как цифровой капитал и цифровой труд [4], [5], [11]. В [5] «цифровой труд» и «цифровой капитал» введены в модель производственной функции (ПФ) Кобба-Дугласа как независимые факторы. Авторы [4] используют эту ПФ для анализа влияния основных фондов, среднегодовой численности занятых в экономике и факторов цифровой трансформации на ЭР Республики Татарстан (РТ) с использованием четких и нечетких моделей ПФ. Полученные результаты показали, что факторы цифровой трансформации существенно влияют на региональный ЭР.

Здесь следует отметить следующее. В исследовании Федеральной резервной системы США 2004 года «The Delayed Response To A Technology Shock» предполагается, что влияние цифровых технологий на экономику может быть не немедленным

из-за необходимости адаптации и инвестирования в сопутствующие процессы [12]. Например, в электронном бизнесе может наблюдаться известное предположение П. Дэвида – «гипотеза отсрочки Дэвида» (David delay hypothesis), гласящее о том, что происходит откладывание во времени выгод от применения информационных технологий [13].

Целью данной работы является анализ влияния факторов капитала, труда и цифровой трансформации на валовый региональный продукт (ВРП) РТ с учетом их временных лагов и выработка соответствующих рекомендаций на основе результатов анализа.

### МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Для оценки влияния показателей цифровой трансформации на ЭР РТ за 2010–2023 гг. использована эконометрическая модель в виде модифицированной ПФ Кобба-Дугласа [5]. Авторы ввели в эту ПФ два дополнительных фактора – цифровые факторы ЭР: цифровой капитал и цифровой труд. При этом, учитывая, что эти цифровые факторы непосредственно измерить нельзя, вместо них в модель предложено включить замещающие переменные: затраты на информационно-коммуникационные технологии и численность занятых в секторе ИКТ.

Теоретическая модель, предложенная в [5], имеет следующий вид:

$$Y = A * K^{\beta_1} * L^{\beta_2} * KICT^{\beta_3} * LICIT^{\beta_4} * \varepsilon,$$

где  $Y$  – ВРП, млн руб.;  $K$  – величина основных фондов, млн руб.;  $L$  – среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. чел.;  $KICT$  – затраты на ИКТ, млн руб.;  $LICIT$  – численность занятых в секторе ИКТ, тыс. чел.;  $\varepsilon$  – случайные возмущения.

Для построения ПФ были использованы следующие методы:

- четкая линейная регрессия, оцениваемая МНК, – реализация в среде эконометрического пакета Gretl;
- нечеткая линейная регрессия с использованием треугольных нечетких чисел, оцениваемая методом Танака [14], – реализация в среде табличного процессора MS Excel;
- нечеткая линейная регрессия с использованием треугольных нечетких чисел, оцениваемая методом построения агрегированной нечеткой регрессии [15], – реализация в среде табличного процессора MS Excel;
- нечеткая линейная регрессия с использованием трапециевидных чисел на основе МНК [16] –

реализация в среде программы FuzzyLRM для оценивания нечеткой линейной регрессионной модели с трапециевидными коэффициентами [17].

Статистические данные получены из официальной информации, размещенной на сайте Федеральной службы государственной статистики (Росстат) (<https://rosstat.gov.ru>).

### ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенные в среде эконометрического пакета Gretl ряд моделирований на основе выбранной спецификации ПФ с учетом временных лагов факторов показало, что статистически значимое влияние на ВРП оказывают лаги цифрового капитала, при этом максимальный лаг равен 2. По этой причине в работе рассматриваются модели ПФ с лагами фактора цифрового капитала.

Четкая производственная ВРП РТ за 2010–2023 гг. мультипликативно-степенной форме с учетом двух первых лагов фактора цифрового капитала оценена приведением ее к лог-линейному виду в среде Gretl. После потенцирования ПФ имеет вид:

$$\hat{Y}_n = e^{-10,844} * K_n^{0,247} * L_n^{2,051} * KICT_{n-1}^{0,208} * KICT_{n-2}^{0,428} * LICIT_n^{-0,087}.$$

Модель характеризуется следующими показателями: коэффициент множественной детерминации  $R^2=0,977$ , средняя абсолютная процентная ошибка  $MAPE=4,491$ . Модель статистически значима по  $F$ -критерию Фишера на уровне значимости  $\alpha=0,01$ . Статистически значимыми являются коэффициенты регрессии при  $K_n$  и  $KICT_{n-2}$  на уровне  $\alpha=0,1$ . Коэффициенты регрессии при  $L_n$ ,  $KICT_{n-1}$  и  $LICIT_n$  статистически незначимы даже на уровне  $\alpha=0,1$ . Подчеркнем, это не значит, что эти факторы не влияют на ВРП, это свидетельствует об их статистически незначимом влиянии на всех уровнях значимости  $\alpha$ , используемых при выработке статистических решений в эконометрике.

Проведем совершенствование модели за счет исключения несущественных переменных с использованием совместного  $F$ -теста на уровне 0,05 в среде Gretl. Получаем следующую оценку модели:

$$\hat{Y}_n = e^{-14,612} * K_n^{0,292} * L_n^{2,617} * KICT_{n-2}^{0,492}.$$

Модель характеризуется следующими показателями:  $R^2=0,969$ ,  $MAPE=5,319$ . Модель статистически значима по  $F$ -критерию Фишера на уровне значимости  $\alpha=0,01$ . Статистически значимыми являются коэффициент регрессии при  $K_n$ ,  $L_n$  и  $KICT_{n-2}$  на уровне  $\alpha=0,05$ . Проведенный анализ

свойств остатков модели показал следующее: все встроенные тесты Gretl на гетероскедастичность показали их отсутствие при  $\alpha=0,05$ , отсутствие мультиколлинеарности. Также подтверждается отсутствие автокорреляции при  $\alpha=0,05$ .

Модель отражает реалистичное понимание того, что цифровые инвестиции не дают немедленных результатов, а влияние цифрового капитала проявляется статистически значимо через два года. Это эмпирически доказывает предположение П. Дэвида об откладывании во времени выгод от применения информационных технологий [13]. Отметим также, что влияние цифрового капитала больше, чем влияние физического капитала, что отражает важность цифровизации для ЭР РТ.

Построим нечеткую модель Кобба -Дугласа РТ за 2010-2023 гг. с использованием метода Танаки ( $h=0$ ) с учетом временного лага в два года для фактора цифрового капитала:

$$\hat{Y}_n = e^{(-11,287; -11,209; -11,131)} * K_n^{0,2818} * L_n^{2,208} * KICT_{n-2}^{0,5177} LICT_n^{-0,1195}$$

Модель характеризуется следующими показателями, вычисленными по дефазсированному по методу центра площади предсказанным нечетким значениям ВРП:  $R^2=0,971$ ,  $MAPE= 6,019$ . В дальнейшем эти показатели нечетких ПФ будут вычислены таким же образом. Следует отметить, что по методу Танаки построена частично-нечеткая модель, она имеет четкие коэффициенты регрессии по всем факторам  $K$ ,  $L$ ,  $KICT$  и  $LICT$ , нечеткой является лишь свободный член.

Для оптимизации нечеткости модели, в которой все коэффициенты нечеткие, модель построим на основе метода построения агрегированной нечеткой ПФ [15]. После перехода от оцененной лог-линейной модели к исходной модели получаем нечеткую ПФ вида:

$$\hat{Y}_n = e^{(-11,281; -11,212; -11,143)} * K_n^{(0,2820; 0,2823; 0,2825)} * L_n^{(2,2090; 2,2093; 2,2095)} ** KICT_{n-2}^{(0,5160; 0,5163; 0,5165)} LICT_n^{(-0,1187; -0,1185; -0,1182)}.$$

Модель характеризуется следующими показателями: коэффициент множественной детерминации  $R^2=0,971$ ,  $MAPE=6,021$ . Модель показывает, что при увеличении численности занятых в секторе ИКТ объем ВРП РТ в среднем снижается. Отметим, что цифровой капитал введен в модель с временным лагом в два года, а численность занятых в секторе в исходном виде и имеет обратное направление связи с ВРП. Это позволяет сделать

следующий вывод: число занятых в секторе ИКТ может увеличиться, но без соответствующего повышения уровня цифрового капитала это может привести к отрицательному результату относительно роста ВРП.

Проведём построение нечеткой ПФ с использованием трапециевидных чисел на основе МНК [16]. В результате построена следующая модель:

$$\hat{Y}_n = e^{(-10,011; -10,011; -10,011; -9,941)} * K_n^{(0,2873; 0,2895; 0,2916; 0,2916)} * L_n^{(1,9669; 1,9669; 1,9718; 1,9718)} * KICT_{n-2}^{0,5888} * LICT_n^{-0,1957}.$$

Модель характеризуется следующими показателями: коэффициент множественной детерминации  $R^2=0,978$ ,  $MAPE=5,73$ . Отметим, здесь также имеем частично-нечеткую модель и модель подтверждает обратное направление связи между ВРП и числом занятых в секторе ИКТ.

Для изучения прогностических свойств рассмотренных моделей проведём разбиение имеющейся выборки на две части: обучающую и контрольную подвыборки. Обучающая подвыборка включает основную часть наблюдений с использованием данных с 2010 по 2022 гг. Для контрольной подвыборки выбираем данные за 2023 г.

В среде Gretl построенная адекватная модель за 2010-2022 гг. имеет следующий вид:

$$\hat{Y}_n = e^{-13,620} * K_n^{0,301} * L_n^{2,514} * KICT_{n-2}^{0,456}.$$

Модель характеризуется следующими показателями:  $R^2=0,959$ ,  $MAPE=5,5$ . Модель статистически значима по  $F$ -критерию Фишера на уровне значимости  $\alpha=0,01$ . Статистически значимыми являются коэффициент регрессии при  $K_n$ ,  $KICT_{n-2}$  на уровне  $\alpha=0,05$  и  $L_n$  на уровне  $\alpha=0,1$ . Проведенный анализ свойств остатков модели показал следующее: все встроенные тесты Gretl на гетероскедастичность показали их отсутствие при  $\alpha=0,05$ . Также подтверждается отсутствие автокорреляции при  $\alpha=0,05$ .

Построим нечеткую модель Кобба-Дугласа РТ с использованием метода Танаки ( $h=0$ ) с учетом временного лага в два года для фактора цифрового капитала:

$$\hat{Y}_n = e^{(-11,287; -11,209; -11,131)} * K_n^{0,2818} * L_n^{2,208} * KICT_{n-2}^{0,5177} LICT_n^{-0,1196}.$$

Модель характеризуется следующими показателями:  $R^2=0,959$ ,  $MAPE=6,172$ . Построенная модель является частично-нечеткой, она имеет четкие коэффициенты по всем факторам  $K$ ,  $L$ ,  $KICT$  и  $LICT$ .



На основе метода построения агрегированной нечеткой ПФ [16] получена модель следующего вида:

$$\hat{Y}_n = e^{(-11,349; -11,212; -11,075)} * K_n^{(0,2820; 0,2823; 0,2825)} * L_n^{(2,2090; 2,2093; 2,2095)} * KICT_{n-2}^{(0,5160; 0,5163; 0,5165)} LICT_n^{(-0,1187; -0,1185; -0,1182)}$$

Модель характеризуется следующими показателями:  $R^2=0,959$ ,  $MAPE= 6,17$ .

Построенная нечеткая ПФ с использованием трапециевидных чисел на основе МНК [16] имеет следующий вид:

$$\hat{Y}_n = e^{(-10,005; -10,005; -10,005; -9,936)} * K_n^{(0,2893; 0,2914; 0,2935; 0,2935)} * L_n^{(1,9801; 1,9801; 1,9846; 1,9846)} * KICT_{n-2}^{0,5720} * LICT_n^{(-0,1860; -0,1860; -0,1859; -0,1859)}$$

Модель характеризуется следующими показателями:  $R^2=0,999$ ,  $MAPE= 6,18$ .

Таким образом с использованием обучающей выборки были построены рассмотренные ранее 4 вида ПФ. На основе этих ПФ проведено прогнозирование ЭР РТ на 2023 г., считая ВРП этого года, равное 4583352 млн руб., контрольной точкой. Полученные результаты представлены в таблице 1.

В таблице 1 для нечетких ПФ точечные оценки вычислены дефазсцированными по методу центра площади предсказанными нечеткими значениями ВРП. Доверительные интервалы коэффициентов регрессии четкой ПФ определены на уровне значимости  $\alpha=0,05$ , а в случае нечетких моделей – на уровне возможных значений коэффициентов (носителей нечетких чисел). Табличные данные показывают, что наиболее близкий к фактическому значению прогноз получен с помощью нечеткой модели с использованием трапециевидных чисел и фактическое значение ВРП на 2023 г. попадает в её интервальный прогноз.

Полученные результаты моделирования ЭР РТ позволяют сделать вывод, что временной лаг отражает реальный характер воздействия технологий на ВРП, поскольку использование затрат на ИКТ с временным лагом в два года назад показало свое влияние на объем ВРП в последующие годы. Следует также отметить, что, инвестиции в цифровую инфраструктуру, включая инициативы по развитию цифровых навыков сотрудников, должны подкрепляться соответствующей политикой и стратегиями для эффективного повышения производительности труда [18].

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе получен ряд адекватных четких и нечетких моделей ЭР для РТ с использованием ПФ. Фактор цифрового капитала включен в модели ПФ с двухлетним временным лагом, что реалистично отражает не мгновенный характер влияния цифровых инвестиций на ЭР. Во всех моделях нечетких ПФ значимыми оказались факторы капитала, труда и цифровой трансформации. Однако нечеткая ПФ с использованием метода Танаки дает четкие коэффициенты регрессии, поэтому агрегированная нечеткая ПФ с использованием треугольных чисел позволяет оптимизировать размытость модели. Данная модель на основе агрегированной нечеткой ПФ оказалась наилучшей для анализа ЭР РТ за рассматриваемый период времени.

Результаты моделирования на основе четырехфакторных нечетких ПФ, включающих фактор цифрового капитала с лагом в два года, показывают, что ранжирование факторов по силе их влияния на ВРП РТ выглядит следующим образом: среднегодовая численность занятых в экономике, затраты на информационно-коммуникационные технологии и стоимость основных фондов. При этом количество занятых в секторе ИКТ отрицательно связано с ВРП при наличии запаздывающего влияния цифрового капитала с временным лагом в два года.

Таблица 1

Прогнозы ВРП на 2023 г. на основе ПФ

Модель	$Y_{2023}$ , млн руб.	Относительная ошибка, %	Доверительный интервал, млн руб.
Четкая модель на основе МНК	4281213	6,5	[3375969; 5429193]
Нечеткая модель на основе метода Танаки (h=0)	4384589,5	4,3	[4056851; 4738804]
Нечеткая модель на основе агрегированной нечеткой ПФ (h=0)	4382348	4,3	[4053257; 4738158]
Нечеткая модель на основе МНК	4532227	1,1	[4173778; 4958174]

Источник: составлено авторами.

Полученные результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что расширение занятости в этом секторе ИКТ не обязательно приводит к улучшению региональных экономических показателей. Это может быть связано с низкой эффективностью использования или отсроченной отдачей от цифровых навыков. Это подчеркивает важность учета качества занято-

сти и эффективности цифрового человеческого капитала, а не только его количества. В этой связи актуальной является задача согласования политики цифрового обучения и инвестиций в инфраструктуру ЦЭ с долгосрочными стратегиями развития для обеспечения ее устойчивого положительного влияния на региональную экономику.

## Список литературы

1. *Пашенко, И. Ю.* Современный этап развития информационного общества в Российской Федерации: цифровая информация, информационные технологии и государственное управление // *NB: Административное право и практика администрирования*. – 2022. – № 3. – С. 58-68.
2. *Дон, Тэпскотт.* Цифровая экономика: перспективы и опасности в век сетевого интеллекта. – Макгроу-Хилл, 1994. – 368 р.
3. *Исмагилов, И. И., Алсаид, Г.* Цифровая экономика: компонентный анализ определений понятия // *Дискуссия*. – 2023. – № 4(119). – С. 6-16.
4. *Исмагилов, И. И., Алсаид, Г.* Оценка влияния факторов цифровой трансформации на региональный экономический рост на основе регрессионного анализа // *Креативная экономика*. – 2025. – Т. 19, № 5. – С. 1131-1146. – DOI: 10.18334/ce.19.5.123184.
5. *Миролюбова, Т. В., Радионова, М. В.* Оценка влияния факторов цифровой трансформации на региональный экономический рост // *Регионология*. – 2021. – Т. 29, № 3. – С. 486-510. – DOI: 10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510.
6. *Осипова, Н. Г.* Цифровизация социальной реальности: ключевые дискуссии // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. – 2022. – № 28(3). – С. 9-42. – DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-9-42>.
7. *Термелева, А. Е.* Цифровая трансформация на современном этапе и ее влияние на инновационную деятельность // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 50-58. – DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2022-13-3-50-58>.
8. *Осипова, Н. Г.* Цифровизация социальной реальности: ключевые дискуссии // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. – 2022. – № 28(3). – С. 9-42. – DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-9-42>.
9. *Гулина, С. Т., Мусина, Д. Р.* Цифровое неравенство как препятствие для развития регионов и отраслей // *Human Progress*. – 2024. – Т. 10, Вып. 5. – С. 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://progresshuman.com/images/2024/Tom10\\_5/Gulina.pdf](http://progresshuman.com/images/2024/Tom10_5/Gulina.pdf) (дата обращения: 08.08.2025). – DOI: 10.46320/2073-4506-2024-5a-5.
10. *Ангус, Чу.* От Солоу до Ромера: Преподавание эндогенных технологических изменений в экономике на уровне бакалавриата // *Международный обзор экономического образова-*
- ния. – 2018. – 27(С). – С. 10-15. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iree.2018.01.006>.
11. *Варламова, Ю. А., Кадочникова, Е. И.* Детерминанты использования организациями технологий больших данных в российских регионах // *Журнал прикладных экономических исследований*. – 2024. – Т. 23, № 2. – С. 422-451.
12. *Роберт, Дж. Вигфуссон.* Запоздалая реакция на технологический шок: объяснение гибкой цены // *Материалы для обсуждения по международным финансам*. – 2004. – 810. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2004/810/ifdp810.pdf> (дата обращения: 08.08.2025).
13. *Дэвид, П. А.* Динамо-машина и компьютер: исторический взгляд на современный парадокс производительности // *Американское экономическое обозрение*. – 1990. – 80. – С. 355-361.
14. *Танака, Х., Уэдзима, С., Асаи, К.* Линейный регрессионный анализ с использованием нечеткой модели // *Труды IEEE по системному менеджменту и кибернетике*. – 1982. – 12. – С. 903-907.
15. *Исмагилов, И. И., Алсаид, Г.* Метод построения мультипликативно-степенных нечетких производственных функций // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. – 2023. – № 5. – С. 124-129. – DOI: [https://doi.org/10.47576/2411-9520\\_2023\\_5\\_124](https://doi.org/10.47576/2411-9520_2023_5_124).
16. *Исмагилов, И. И., Алсаид, Г.* Нечеткий регрессионный анализ с использованием трапециевидных нечетких чисел // *Промышленный инжиниринг и системы управления*. – 2020. – 19(4). – С. 896-900. – DOI: 10.7232/iems.2020.19.4.896.
17. *Исмагилов, И. И., Алсаид, Г.* Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2025615991 Российская Федерация. Программа FuzzyLRM для оценивания нечеткой линейной регрессионной модели с трапециевидными коэффициентами: № 2025613671; заявл. 25.02.2025; опубл. 12.03.2025.
18. *Алека, О. Э., Михай, Ф.* Роль цифровой инфраструктуры и навыков в повышении производительности труда: опыт индустрии 4.0 в Европейском союзе // *Системы*. – 2025. – 13(2). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/113> (дата обращения: 08.08.2025). – DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020113>.

## References

1. *Paschenko, I. Y.* The modern stage of the information society development in the Russian Federation: digital information, information technologies and public administration // *NB: Administrative law and practice of administration*. – 2022. – № 3. – Pp. 58-68.
2. *Don, Tapscott.* Digital economy: prospects and dangers in the age of network intelligence. – McGraw-Hill, 1994. 368 p.
3. *Ismagilov, I. I., Alsayed, G.* Digital economy: a component analysis of definitions of the concept // *Discussion*. – 2023. – № 4(119). – Pp. 6-16.
4. *Ismagilov, I. I., Alsayed, G.* Assessment of the influence of digital transformation factors on regional economic growth based on regression analysis // *Creative Economy*. – 2025. – Vol. 19, № 5. – Pp. 1131-1146. – DOI: 10.18334/ce.19.5.123184.
5. *Mirolyubova, T. V., Radionova, M. V.* Assessment of the influence of digital transformation factors on regional economic growth // *Regionology*. – 2021. – Vol. 29, № 3. – Pp. 486-510. – DOI: 10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510.



6. *Osipova, N. G.* Digitalization of social reality: key discussions // Bulletin of the Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science. – 2022. – № 28(3). – Pp. 9-42. – DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-9-42>.
7. *Termeleva, A. E.* Digital transformation at the present stage and its impact on innovation activity // Bulletin of Samara University. Economics and management. – 2022. – Vol. 13, № 3. – Pp. 50-58. – DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2022-13-3-50-58>.
8. *Osipova, N. G.* Digitalization of social reality: key discussions // Bulletin of the Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science. – 2022. – № 28(3). – Pp. 9-42. – DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-9-42>.
9. *Gulina, S. T., Musina, D. R.* Digital inequality as an obstacle to the development of regions and industries // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, Issue 5. – P. 6. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://progresshuman.com/images/2024/Tom10\\_5/Gulina.pdf](http://progresshuman.com/images/2024/Tom10_5/Gulina.pdf) (date of request: 08/08/2025). – DOI: [10.46320/2073-4506-2024-5a-5](https://doi.org/10.46320/2073-4506-2024-5a-5).
10. *Angus, Chu.* From Solow to Romer: Teaching Endogenous Technological Change in Economics at the Undergraduate Level // International Review of Economic Education. – 2018. – 27(C). – Pp. 10-15. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iree.2018.01.006>.
11. *Varlamova, Yu. A., Kadochnikova, E. I.* Determinants of the use of big data technologies by organizations in Russian regions // Journal of Applied Economic Research. – 2024. – Vol. 23, № 2. – Pp. 422-451.
12. *Robert, J. Vigfusson.* Belated reaction to the technological shock: an explanation of flexible pricing // Materials for discussion on international Finance. – 2004. – 810. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2004/810/ifdp810.pdf> (accessed 08/08/2025).
13. *David, P. A.* Dynamo and computer: a historical view of the modern productivity paradox // American Economic Review. – 1990. – 80. – Pp. 355-361.
14. *Tanaka, H., Uejima, S., Asai, K.* Linear regression analysis using a fuzzy model // IEEE Proceedings on System Management and Cybernetics. – 1982. – 12. – Pp. 903-907.
15. *Ismagilov, I. I., Alsayed, G.* Method of constructing multiplicative-power fuzzy production functions // Innovative economics: information, analytics, forecasts. – 2023. – № 5. – Pp. 124-129. – DOI: [https://doi.org/10.47576/2411-9520\\_2023\\_5\\_124](https://doi.org/10.47576/2411-9520_2023_5_124).
16. *Ismagilov, I. I., Alsaied, G.* Fuzzy regression analysis using trapezoidal fuzzy numbers // Industrial engineering and control systems. – 2020. – 19(4). – Pp. 896-900. – DOI: [10.7232/iems.2020.19.4.896](https://doi.org/10.7232/iems.2020.19.4.896).
17. *Ismagilov, I. I., Alsayed, G.* Certificate of State registration of a computer program № 2025615991 Russian Federation. FuzzyLRM program for estimating a fuzzy linear regression model with trapezoidal coefficients: № 2025613671; application 02/25/2025; published 03/12/2025.
18. *Aleka, O. E., Mihai, F.* The role of digital infrastructure and skills in increasing labor productivity: the experience of industry 4.0 in the European Union // Systems. – 2025. – 13(2). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/113> (date of request: 08/08/2025). DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020113>.

## Информация об авторах

**Исмагилов И.И.**, доктор технических наук, профессор кафедры математических методов и информационных технологий в экономике Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета. ORCID: 0000-0002-0446-8204 (г. Казань, Российская Федерация).

**Алсаиед Г.**, ассистент кафедры «Высшая математика» Института управления, автоматизации и информационных технологий Казанского национального исследовательского технологического университета. ORCID: 0000-0002-1059-4346 (г. Казань, Российская Федерация).

© Исмагилов И.И., Алсаиед Г., 2025.

## Information about the authors

**Ismagilov I.I.**, Doctor of Technical Sciences, Professor, Department of Mathematical Methods and Information Technologies in Economics, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan (Volga Region) Federal University. ORCID: 0000-0002-0446-8204 (Kazan, Russian Federation).

**Alsaied G.**, assistant of the Department "Higher Mathematics" at the Institute of Management, Automation and Information Technologies of the Kazan National Research Technological University. ORCID: 0000-0002-1059-4346 (Kazan, Russian Federation).

© Ismagilov I.I., Alsaied G., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-20-32

# Методический инструментарий для синхронизации экономической политики: механизм преодоления институциональных ловушек развития финансового рынка в условиях цифровой трансформации

Михайлов А.В.

Статья решает фундаментальную проблему теоретического анализа экономической политики, связанную с отсутствием инструментария для диагностики и преодоления институциональных ловушек развития финансового рынка в условиях цифровой трансформации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения синхронности изменений в технологической, формальной и неформальной институциональной среде для реализации курса на цифровой суверенитет в условиях санкционного давления. Цель исследования – разработка методического аппарата для диагностики институциональных дисбалансов и обоснование механизма синхронизации мер экономической политики. Методологическую основу составляет синтез институционального анализа, индексных методов, экономико-математического моделирования. Научная новизна заключается в разработке системы взаимодополняющих инструментов и механизма сценарного переключения мер экономической политики, обеспечивающих преодоление конкретных типов институциональных ловушек. Апробация методики на данных за 2019–2023 гг. подтвердила ее эффективность для выявления дисбалансов, порождаемых конфликтом между прогрессивными формальными регулятивами и архаичными неформальными практиками. Построен механизм преодоления институциональных ловушек, который представляет собой комплексную систему управления институциональными изменениями, направленную на синхронную трансформацию всех трех уровней институциональной среды для преодоления специфических дисбалансов.

Теоретическая значимость состоит в развитии аппарата институциональных исследований и теоретического анализа экономической политики. Практическая ценность – в предоставлении органам государственного регулирования инструментария для адресного воздействия на различные типы институциональных ловушек.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Михайлов А.В. Методический инструментарий для синхронизации экономической политики: механизм преодоления институциональных ловушек развития финансового рынка в условиях цифровой трансформации // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 20–32.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Институциональные ловушки, цифровая трансформация, финансовый рынок, экономическая политика, государственное регулирование, методический инструментарий, цифровые активы.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-20-32

# Methodological tools for synchronizing economic policy: a mechanism for overcoming institutional traps in financial market development in the context of digital transformation

Mikhailov A. V.

This article addresses a fundamental problem in the theoretical analysis of economic policy: the lack of tools for diagnosing and overcoming institutional pitfalls in financial market development under digital transformation. The relevance of this research stems from the need to ensure synchronicity of changes in the technological, formal, and informal institutional environments to implement the course toward digital sovereignty under sanctions pressure. The objective of this study is to develop a methodological framework for diagnosing institutional imbalances and substantiating a mechanism for synchronizing economic policy measures. The methodological basis is a synthesis of institutional analysis, index methods, and economic and mathematical modeling. The scientific novelty lies in the development of a system of complementary tools and a mechanism for scenario-based switching of economic policy measures to overcome specific types of institutional traps. Testing the methodology on data from 2019 to 2023 confirmed its effectiveness in identifying imbalances generated by the conflict between progressive formal regulations and archaic informal practices. A mechanism for overcoming institutional traps has been developed, representing a comprehensive system for managing institutional change aimed at the synchronous transformation of all three levels of the institutional environment to overcome specific imbalances.

The theoretical significance lies in the development of an apparatus for institutional research and theoretical analysis of economic policy. The practical value lies in providing government regulatory bodies with tools for targeted interventions against various types of institutional traps.

## FOR CITATION

APA

Mikhailov A. V. Methodological tools for synchronizing economic policy: a mechanism for overcoming institutional traps in financial market development in the context of digital transformation. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 20–32.

## KEYWORDS

*Institutional traps, digital transformation, financial market, economic policy, government regulation, methodological tools, digital assets.*

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация финансовой системы представляет собой сложный, нелинейный процесс, оказывающий мультипликативное воздействие на архитектуру финансовых рынков, механизмы ценообразования, природу финансового посредничества и трансмиссионные механизмы экономической политики. В условиях структурной перестройки экономики и беспрецедентного санкционного давления формирование адекватной системы регулирования и диагностики состояния финансового рынка становится для Российской Федерации стратегической задачей, непосредственно связанной с обеспечением экономической безопасности и технологического суверенитета.

Однако, как показали предыдущие исследования, эффективность формирующейся российской модели регулирования существенно ограничивается системой взаимосвязанных институциональных ловушек. Данные ловушки, порождаемые конфликтом между прогрессивными формальными регулятивами и архаичными неформальными практиками, блокируют позитивные эффекты цифровизации и приводят к системным дисбалансам. В этой связи, актуальность настоящего исследования определяется острой потребностью органов государственного регулирования в формализованном, сопоставимом и комплексном инструментарии для мониторинга состояния финансовой системы, оценки воздействия на нее цифровой трансформации и выработки адресных мер экономической политики, нацеленных именно на преодоление выявленных институциональных дисбалансов.

Цель исследования – разработка методического аппарата для диагностики институциональных дисбалансов развития финансового рынка и обоснование механизма синхронизации мер экономической политики, направленных на преодоление конкретных типов институциональных ловушек в условиях цифровой трансформации.

Задачи исследования:

1. Систематизировать проявления институциональных ловушек развития финансового рынка через призму трехуровневой институциональной модели.
2. Сформулировать практические рекомендации по использованию разработанного инструментария для адресного преодоления институциональных ловушек.
3. Предложить механизм преодоления институциональных ловушек.

Научная новизна исследования: предложен механизм преодоления институциональных ловушек, который представляет собой комплексную систему управления институциональными изменениями, направленную на синхронную трансформацию всех трех уровней институциональной среды для преодоления специфических дисбалансов.

Методология исследования основана на синтезе методов индексного анализа, экономико-математического моделирования, статистического анализа и сравнительных исследований. Теоретической основой выступил аппарат институциональной экономической теории, в частности, концепция институциональных ловушек В. М. Полтеровича [1] и теория институциональных изменений Д. Норта [2].

## РЕЗУЛЬТАТЫ

### 1.1. Литературный обзор и компаративный анализ терминологических парадигм

Проблема оценки состояния и развития финансового рынка является традиционной для экономической науки. В зарубежной литературе сложились несколько ключевых подходов. Структурно-институциональный подход (Д. Норт [2], Р. Коуз [3]) акцентирует внимание на роли институтов, транзакционных издержек и правовых норм в функционировании финансовых рынков. В рамках данного подхода развитие рынка оценивается через призму эффективности институциональной среды. Функциональный подход (Р. Мертон, З. Боди [4], [5]) рассматривает функции финансовой системы как устойчивые во времени, в то время как институты и продукты могут меняться. Оценка развития в этой парадигме связана со способностью системы эффективно выполнять свои ключевые функции (мобилизация сбережений, управление рисками, осуществление платежей). Парадигма финансового инжиниринга и инноваций (Ф. Модильяни, М. Миллер [6], [7], [8]) фокусируется на появлении новых инструментов и технологий, а развитие рынка связывает с его способностью к инновациям и диверсификации продуктовой линейки.

В отечественной научной школе (работы Л. И. Абалкина [9], В. В. Иванова [10], Г. Г. Фетисова [11], М. А. Абрамовой [12]) традиционно силен макроэкономический и воспроизводственный подход, в рамках которого финансовый рынок анализируется как подсистема, обслуживающая процессы общественного воспроизводства. Его развитие оценивается через вклад в экономический рост, трансформацию сбереже-

ний в инвестиции и обеспечение финансовой стабильности.

Появление цифровых активов и технологий распределенного реестра породило новую, технологико-институциональную парадигму (Д. Зетцше [13], А. Бакли [14], А. Г. Зайцев [15], С. Н. Сухов [16] и др. [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23]), которая рассматривает цифровизацию не просто как технологическое улучшение, а как фактор, трансформирующий саму институциональную структуру финансового рынка, создавая новые формы доверия (алгоритмическое) и механизмы координации (смарт-контракты).

Проведенный анализ позволил выявить терминологическую эклектику, которая затрудняет формирование единого методического подхода. В таблице 1 представлен компаративный анализ ключевых терминов, раскрывающий эволюцию и противоречия в их трактовке.

Автором предлагается трехуровневая институциональная модель (ТКИ-модель) цифровых активов, которая представляет цифровой актив как результат диалектического взаимодействия трех контуров: технологического ядра (блокчейн, смарт-контракты), формальных правил (законы, регулятивы) и неформальных ограничений (доверие, идеология). В модели раскрыт ключевой институциональный парадокс алгоритмического принуждения: радикальное снижение транзакционных издержек исполнения контрактов сопровождается рисками институциональной ригидности и уязвимости доверия, основанного на коде. Как видно из таблицы, предлагаемый авторский подход, основанный на синтезе предшествующих парадигм и применении ТКИ-модели, позволяет преодолеть терминологическую эклектику и обеспечить комплексный теоретико-экономический базис для разработки методического инструментария.

Таблица 1

*Компаративный анализ терминологических парадигм оценки развития финансового рынка*

Критерий / Термин	Традиционная (неоинституциональная) парадигма	Функциональная парадигма	Технологично-инновационная парадигма	Авторский синтез (на основе ТКИ-модели*)
Развитие финансового рынка	Снижение транзакционных издержек, повышение эффективности институтов	Расширение и углубление выполняемых функций, рост доступности услуг	Внедрение подрывных инноваций, появление новых классов активов и посредников	Синхронная трансформация технологического ядра, формальных правил и неформальных ограничений
Цифровая трансформация	Экзогенный технологический шок, меняющий структуру институтов	Эволюция способов предоставления финансовых услуг	Революционный переход к новым технологическим платформам (блокчейн, AI)	Изменение во всех трех контурах ТКИ-модели, порождающее институциональные ловушки и новые возможности
Эффективность рынка	Информационная эффективность (гипотеза Фамы), аллокативная эффективность	Операционная эффективность, ценовая эффективность	Скорость обработки данных, безопасность, доступность 24/7	Синергия технологической, институциональной и экономической эффективности
Цифровой актив	Новый институт, объект права, способ снижения издержек верификации	Новый класс финансовых инструментов	Технологический артефакт (токен), продукт алгоритмической эмиссии	Эмерджентный институт на стыке технологического ядра, формальных правил и неформального доверия
Ключевой драйвер развития	Качество институтов, защита прав собственности	Конкуренция, диверсификация продуктов	Технологический прогресс, сетевые эффекты	Синхронизация изменений в трех контурной системе, преодоление институциональных ловушек

\*Примечание: ТКИ-модель – трехуровневая институциональная модель цифровых активов, разработанная автором в рамках исследования.

**Источник:** составлено автором.



На основе институционального анализа выявлен и систематизирован комплекс специфических для российской экономики институциональных ловушек (таблица 2): конфликт формальных правил и неформальных практик, «эффект цифрового фасада», «ресурсная зависимость 2.0».

## 1.2. Разработка и апробация интегрального показателя развития финансового рынка (ИПРФР)

Для решения задачи агрегированной оценки динамики финансовой системы был разработан интегральный показатель развития финансового рынка (ИПРФР). Методика его расчета основана на индексном методе и включает следующие этапы:

1. Сегментация финансового рынка. Выделены четыре ключевых сегмента: кредитный (К), фондовый (Ф), страховой (С) и валютно-денежный (ВД).

2. Отбор индикаторов. Для каждого сегмента выбраны ключевые количественные индикаторы, отражающие его масштаб, ликвидность и устойчивость (на основе данных Банка России, Московской биржи, Росстата).

3. Нормирование. Значения индикаторов нормируются относительно пороговых значений, отражающих оптимальный с точки зрения финансовой стабильности и экономического роста уровень развития.

4. Расчет субиндексов. Для каждого сегмента рассчитывается субиндекс (ПКР, ПФР, ПСР, ПВДР) как среднее геометрическое нормированных значений его индикаторов.

5. Определение весов. Весовые коэффициенты ( $\alpha$ ) для сегментов определены методом экспертных оценок с учетом их значимости для финансовой стабильности и реального сектора: кре-

дитный рынок ( $\alpha_1 = 0,4$ ), фондовый рынок ( $\alpha_2 = 0,3$ ), страховой рынок ( $\alpha_3 = 0,2$ ), валютно-денежный рынок ( $\alpha_4 = 0,1$ ).

6. Расчет ИПРФР. Итоговый показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{ИПРФР} = \alpha_1 \times \text{ПКР} + \alpha_2 \times \text{ПФР} + \alpha_3 \times \text{ПСР} + \alpha_4 \times \text{ПВДР}$$

Апробация методики на данных за 2019–2023 гг. позволила получить репрезентативную динамику (таблица 3).

Анализ динамики ИПРФР выявил циклический характер развития российского финансового рынка. Резкое снижение показателя в 2020 году (0,9931) подтвердило высокую чувствительность системы к глобальным шокам (пандемия COVID-19). Последующее восстановление и рост до 1,2354 в 2023 году свидетельствуют об адаптационном потенциале. Наибольший вклад в рост внесли валютно-денежный рынок (скачок ПВДР с 1,3026 до 2,0468, что связано с действием политики Банка России и изменением валютной ликвидности) и кредитный рынок (восстановление ПКР до 1,0935). Наиболее уязвимым звеном оставался фондовый рынок, показатель развития которого не превышал 0,7236, что отражает его повышенную чувствительность к геополитическим рискам и оттоку иностранного капитала.

Для визуализации структурных сдвигов построена диаграмма (рисунок 1), наглядно демонстрирующая изменение вклада каждого сегмента в итоговый показатель за 2019 и 2023 гг.

Диаграмма наглядно иллюстрирует произошедшую трансформацию: если в 2019 году система была более сбалансированной с лидерством фондового сегмента, то к 2023 году структура стала

Таблица 2

### Институциональные ловушки в российской модели

Ловушка	Причина (дисбаланс институций)	Влияние на воспроизводство
Цифровой фасад	Формальное внедрение блокчейна (ЦФА) при сохранении централизованного контроля (ОИС)	Имитация инноваций без роста эффективности
Ресурсная зависимость 2.0	Неформальные договоренности о распределении ренты в сравнении с формальными планами диверсификации	Снижение инвестиций в несырьевые сектора
Региональный сепаратизм	Противоречие между федеральными законами и неформальными «правилами» губернаторов	Дисбаланс в развитии территорий (80 % ВВП – 10 регионов)

Источник: составлено автором.

Таблица 3

Динамика интегрального показателя развития финансового рынка (ИПРФР) и его компонентов за 2019 – 2023 гг.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Показатель развития кредитного рынка (ПКР)	1,0477	1,0575	1,1329	0,9040	1,0935
Показатель развития фондового рынка (ПФР)	1,8516	0,9769	0,7914	0,5479	0,7236
Показатель развития страхового рынка (ПСР)	1,4010	0,9662	1,0767	1,0995	1,0778
Показатель развития валютно-денежного рынка (ПВДР)	1,3026	0,9719	1,3505	1,9095	2,0468
Интегральный показатель развития финансового рынка (ИПРФР)	1,4007	0,9931	1,0879	1,1152	1,2354

Источник: составлено автором по данным: [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36], [37], [38], [39], [40], [41], [42], [43].

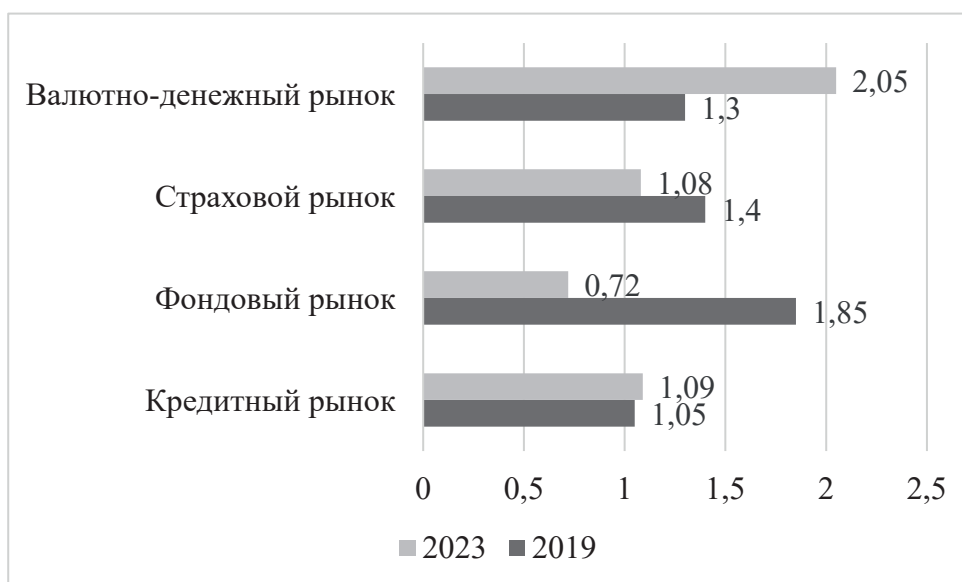


Рисунок 1. Структурные сдвиги в компонентах ИПРФР в 2019 и 2023 гг.

Источник: составлено автором.

резко асимметричной с доминированием валютно-денежного компонента и сжатием фондового, что является индикатором системных дисбалансов, вызванных внешними шоками и действием выявленных ранее институциональных ловушек (в частности, «ресурсной зависимости 2.0» и «регуляторного дуализма»).

#### Коэффициент цифровой трансформации (КЦТ): разработка и верификация

Для количественной оценки влияния цифровизации на финансовый рынок был разработан коэффициент цифровой трансформации (КЦТ). Методика его расчета основана на определении набора показателей цифровизации для каждого

сегмента финансового рынка и последующей агрегации:

- Кредитный рынок (доля дистанционно открытых счетов и полученных кредитов);
- Фондовый рынок (доля онлайн-торгов в общем объеме биржевых сделок);
- Страховой рынок (доля страховых премий, собранных через Интернет);
- Валютно-денежная система (доля безналичных транзакций в общем объеме розничных платежей).

КЦТ рассчитывается как среднее геометрическое нормированных значений данных показателей. Расчеты показали устойчивый рост КЦТ

с 0,8941 в 2019 г. до 1,0419 в 2023 г., что количественно подтвердило гипотезу о цифровизации как ключевом драйвере постшокового восстановления и адаптации финансовой системы. Корреляционный анализ выявил сильную положительную связь между КЦТ и ИПРФР (коэффициент корреляции +0,87), что свидетельствует о взаимном усилении процессов цифровизации и общего развития рынка.

#### Оценка мультипликативного эффекта капитализации рынка ЦФА

В рамках исследования была разработана и апробирована методика оценки мультипликативного эффекта капитализации рынка цифровых финансовых активов. Методика основана на гипотезе о том, что рыночная капитализация (С) рынка ЦФА является мультипликативным от объема реально привлеченных в данный сектор инвестиций (I). Мультипликатор (М) рассчитывается по формуле:  $M = \Delta C / \Delta I$ , где  $\Delta C$  – прирост капитализации за период,  $\Delta I$  – приток реальных инвестиций за тот же период.

Апробация методики на данных по рынку ЦФА России за 2021-2023 гг. (период активного развития после вступления в силу Федерального закона № 259-ФЗ) представлена в таблице 4.

Выявленное значительное снижение мультипликатора с 9,37 в 2021 г. до 3,59 в 2023 г. является важным диагностическим признаком. Высокое значение мультипликатора на стартовом этапе (2021 г.) характерно для спекулятивной фазы развития рынка, когда рост капитализации в значительной степени основан на ожиданиях и ажиотажном спросе. Последовательное снижение мультипликатора свидетельствует о переходе рынка к фазе зрелого роста, в большей степени обусловленной фундаментальными экономическими факторами и реальным инвестиционным спросом со стороны эмитентов и инвесторов. Этот процесс визуализирован на рисунок 2.

Данный тренд косвенно указывает на постепенное преодоление одной из ключевых институциональных ловушек – «цифрового фасада», поскольку рынок начинает демонстрировать более устойчивую, а не имитационную динамику, основанную на реальных экономических операциях.

#### 1.3. Предложения по использованию инструментария для выработки адресных мер экономической политики

Разработанный методический инструментарий не является сугубо академическим, а предна-

Таблица 4

Расчет мультипликативного эффекта капитализации рынка ЦФА в России (2021 – 2023 гг.)

Показатель	2021	2022	2023
Прирост капитализации рынка ЦФА, млрд руб. ( $\Delta C$ )	48,7	166,6	772,3
Приток реальных средств, млрд руб. ( $\Delta I$ )	5,2	43,5	215,3
Мультипликатор (М)	9,37	3,83	3,59

**Источник:** составлено автором по данным: [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36], [37], [38], [39], [40], [41], [42], [43].

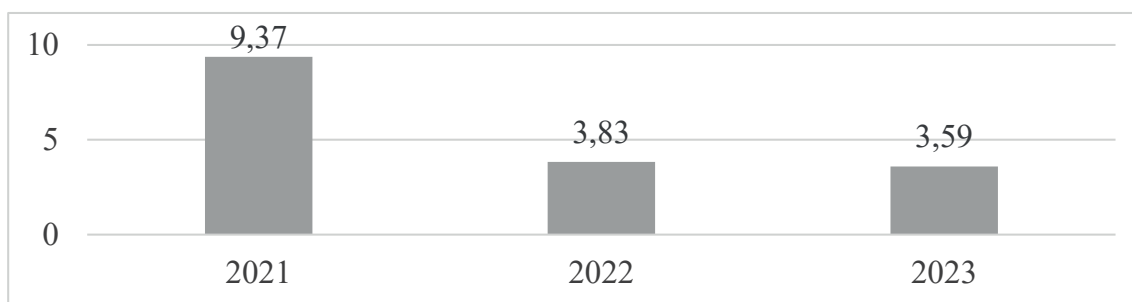


Рисунок 2. Динамика мультипликативного эффекта капитализации рынка ЦФА (2021 – 2023 гг.)

**Источник:** составлено автором.

значен для практического применения органами государственного регулирования. На его основе сформулированы следующие предложения по выработке адресных мер экономической политики:

1. Мониторинг и раннее предупреждение дисбалансов. ИПРФР и его компоненты должны быть интегрированы в систему мониторинга финансовой стабильности Банка России. Резкое падение показателя, особенно фондового компонента, или усиление структурной асимметрии (как на рисунке 1) должно служить сигналом для превентивных мер денежно-кредитной и макропруденциальной политики.

2. Селективная поддержка цифровизации. Коэффициент КЦТ позволяет выявлять сегменты финансового рынка, отстающие в цифровой трансформации (например, страховой сектор). Это обосновывает необходимость адресных мер стимулирования, таких как создание «регуляторных песочниц» для конкретных сегментов или налоговые льготы для IT-разработок в отстающих областях.

3. Калибровка регулирования рынка ЦФА. Динамика мультипликатора капитализации рынка ЦФА является индикатором его зрелости и спектра рисков. Высокое значение мультипликатора требует усиления надзора за спекулятивными операциями и защиты прав неквалифицированных инвесторов. Низкое и стабильное значение, напротив, свидетельствует о готовности рынка к более сложным и либеральным продуктам (например, к токенизации прав участия в капитале), что позволяет регулятору ослабить избыточные ограничения.

4. Преодоление институциональных ловушек. Комплексное использование инструментария позволяет количественно оценивать эффективность мер, направленных на преодоление выявленных ранее институциональных ловушек. Например, рост ИПРФР при одновременном снижении мультипликатора ЦФА и росте КЦТ в несырьевых секторах будет свидетельствовать о смягчении «ресурсной зависимости 2.0» и «цифрового фасада».

На рисунке 3 представлен механизм преодоления институциональных ловушек, разработанный на основе исследований автора.

Дадим описание механизма преодоления институциональных ловушек. Разработанный механизм представляет собой комплексную систему управления институциональными изменениями, направленную на синхронную трансформацию всех трех уровней институциональной среды (в

соответствии с ТКИ-моделью автора) для преодоления специфических дисбалансов.

Первое, это фаза идентификации и диагностики, которая включает:

1) входной сигнал (снижение значений ИПРФР и КЦТ, рост мультипликатора капитализации ЦФА, данные мониторинга регуляторной среды);

2) процесс (анализ показателей для идентификации конкретного типа институциональной ловушки):

— «Цифровой фасад» (высокий КЦТ при низкой эффективности операций (разрыв между формальными показателями цифровизации и реальной производительностью));

— «Ресурсная зависимость 2.0» (концентрация инвестиций в сырьевые ЦФА при стагнации других сегментов);

— «Регуляторный дуализм» (рост теневого оборота криптоактивов при ужесточении регулирования ЦФА);

— «Региональный сепаратизм» (растущий разрыв в значениях региональных компонентов ИПРФР).

Второе, фаза адресного вмешательства. Для каждой ловушки предусмотрен пакет синхронизированных мер. Для ловушки «Цифровой фасад» (технологический уровень):

— внедрение сквозного блокчейн-стека вместо точечных решений;

— разработка открытых API-стандартов для обеспечения реальной интероперабельности;

— создание системы независимой верификации смарт-контрактов.

Для ловушки «Ресурсная зависимость 2.0» (формальный уровень):

— дифференцированное регулирование по типам цифровых активов;

— специальные стимулы для несырьевых эмитентов ЦФА (налоговые льготы, упрощенные процедуры);

— механизм «регуляторных песочниц» для тестирования новых моделей финансирования.

Для ловушки «Регуляторный дуализм» (неформальный уровень):

— программы финансовой и цифровой грамотности, ориентированные на легализацию теневых практик;

— публичная оценка регуляторных эффектов для формирования общественного консенсуса;

— формирование идеологии технологического суверенитета как основы доверия к легальным ЦА.

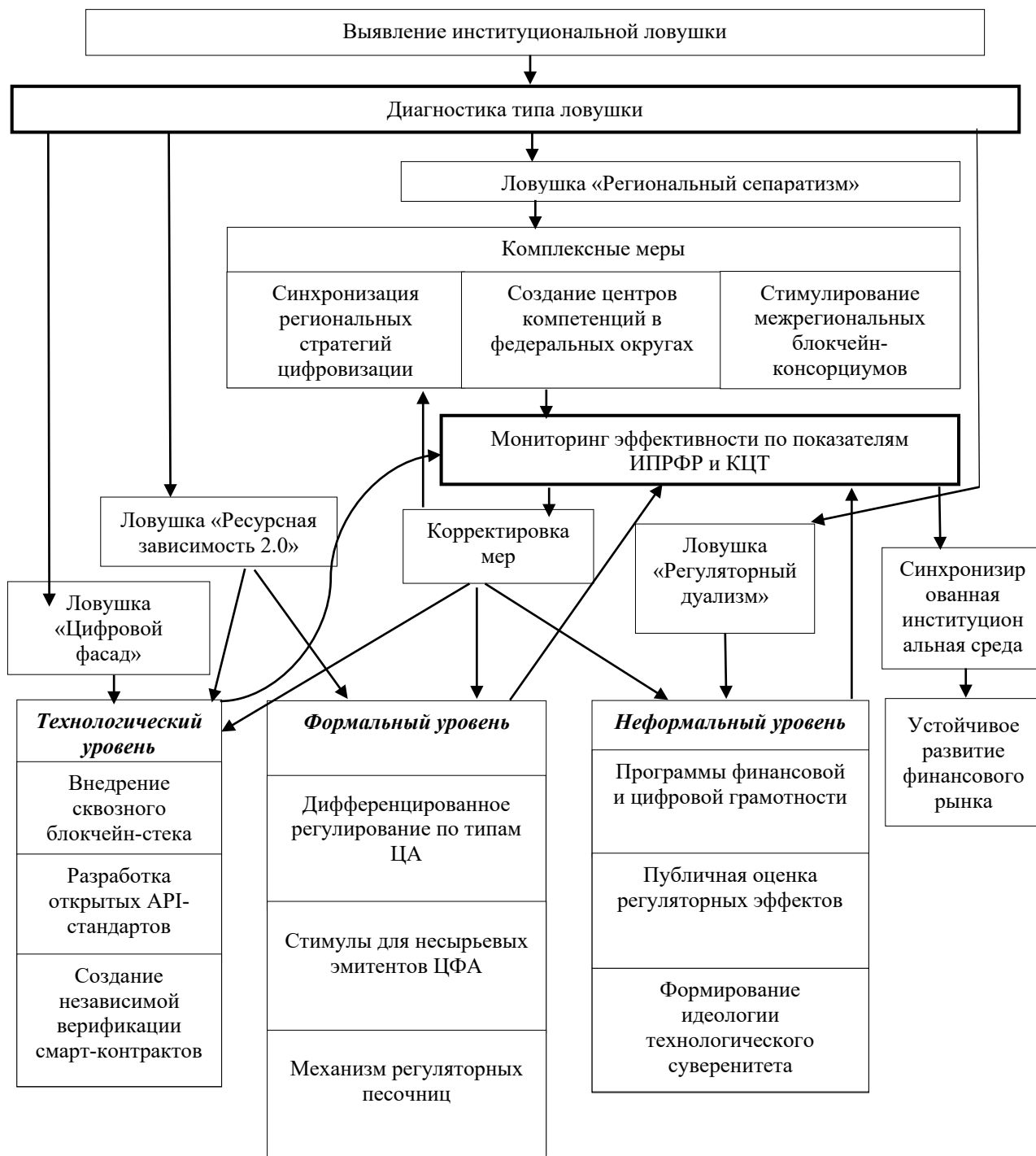


Рисунок 3. Механизм преодоления институциональных ловушек

Источник: составлено автором.

Для ловушки «Региональный сепаратизм» (комплексные меры):

- синхронизация региональных стратегий цифровизации;
- создание центров компетенций в федеральных округах;
- стимулирование межрегиональных блокчейн-консорциумов.

Третье, фаза мониторинга и обратной связи, которая включает:

- оценку эффективности (регулярный мониторинг динамики ИПРФР, КЦТ и мультипликатора капитализации ЦФА);
- обратную связь (при недостаточном эффекте – корректировка мер с учетом выявленных дисбалансов);



— целевое состояние (достижение синхронизированной институциональной среды, характеризующейся сбалансированным ростом всех компонентов ИПРФР, высоким и равномерным значением КЦТ через сегменты, стабильным низким значением мультипликатора капитализации ЦФА, снижением региональной асимметрии в развитии финансовой инфраструктуры).

Четвертое, это результат механизма. Устойчивое развитие финансового рынка, характеризующееся преодолением системного дуализма между формальными правилами и неформальными практиками, синхронной трансформацией технологического ядра, формальных институтов и неформальных ограничений, формированием адаптивной регуляторной системы, способной к опережающему реагированию на вызовы цифровой трансформации.

Данный механизм обеспечивает практическую реализацию предложенного теоретического подхода к преодолению институциональных ловушек через целенаправленное синхронное воздействие на все уровни институциональной среды.

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило разработать комплексный методический инструментарий для оценки развития финансового рынка в условиях цифровой трансформации.

1. На основе компаративного анализа существующих парадигм разработан авторский теоретико-методологический подход, интегрирующий

институциональный, функциональный и технологический аспекты анализа.

2. Предложенный механизм сценарного переклечения мер экономической политики позволяет обеспечить адресное воздействие на конкретные типы институциональных ловушек через синхронизацию изменений на технологическом, формальном и неформальном уровнях, что соответствует принципам трехуровневой институциональной модели.

Практическая реализация разработанного подхода позволит органам государственного регулирования перейти от реактивного к опережающему управлению развитием финансового рынка, минимизируя издержки институциональных дисбалансов и обеспечивая условия для устойчивого развития в условиях цифровой трансформации.

Теоретическая значимость заключается в развитии аппарата институциональной экономической теории и теоретического анализа экономической политики через создание методического обеспечения для диагностики и преодоления институциональных ловушек развития финансового рынка.

Практическая ценность состоит в предоставлении Банку России, Минфину России и другим органам государственного регулирования формализованного инструментария для мониторинга институциональных дисбалансов и выработки адресных мер экономической политики, направленных на преодоление конкретных типов институциональных ловушек.

## Список литературы

1. *Институциональные ловушки и экономические реформы* / В. М. Полтерович. – Москва, 1998. – 42 с.
2. *Норт, Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; РАН; Пер. с англ. А. Н. Нестеренко; Предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. – Москва: Начала, 1997. – 180 с.
3. *Проблема социальных издержек и природа фирмы Р. Коуза* // Библиофонд. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=488727>.
4. *Комарова, А. В.* Парадигма функционального анализа в теоретическом наследии Р. Мертон. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-funktsionalnogo-analiza-v-teoreticheskom-nasledii-r-merton>?ysclid=mibw8v1cbp912910077.
5. *Рябцев, С. В.* Понятие «Финансовая система» в современной теории финансов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-finansovaya-sistema-v-sovremennoy-teorii-finansov>?ysclid=mibwah9zm8226115300.
6. *Сысоева, Е. Ф., Козлов, Д. С.* Финансовый инжиниринг как процесс создания финансовых инноваций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-inzhiniring-kak-protsess-sozdaniya-finansovyh-innovatsiy>?ysclid=mibwbz0czv605752805.
7. *Рыжкова, М. В.* Эволюция взглядов на гипотезу жизненного цикла. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-vzglyadov-na-gipotezu-zhiznennogo-tsikla>?ysclid=mibwff5neq933020235.
8. *Брусов, П. Н., Филатова, Т. В., Орехова, Н. П., Брусов, П. П., Брусова, А. П.* Стоимость и структура капитала компании в post Модильяни–Миллеровскую эпоху. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/stoimost-i-struktura-kapitala-kompanii-v-post-modilyani-millerovskuyu-epo>hu?ysclid=mibwgu0cq2526254368.
9. *Абалкин, Л. И.* Диалектика социалистической экономики / Л. И. Абалкин. – Москва: Мысль, 1981. – 351 с.
10. *Иванов, В. В.* Введение в инноватику / В. В. Иванов; Российская академия наук. – Москва: Российская академия наук, 2017. – 59 с.
11. *Региональная экономика и управление: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специаль-*

- ности «Государственное и муниципальное управление» / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 415 с.
12. *Экономика* (экономическая теория): Вopr. и ответы / М. А. Абрамова, Л. С. Александрова. – Москва: Юриспруденция, 2001. – 238 с.
13. *Цецше, Д. А.* Закон о цифровых активах, MiCA и инвестиционных фондах ЕС от / Дирк А. Цецше, Филиппо Аннунциата, Джулия Синниг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4637019](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4637019).
14. *Цецше, Д. А., Бакли, А., Аннунциата, Ф.* Регулирование рынков криптоактивов (MiCA) и стратегия цифрового финансирования ЕС. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://orbilu.uni.lu/handle/10993/50120>.
15. *Зайцев, А. Г., Машегов, П. Н.* Трастовая схема использования цифровых активов в условиях фрагментации финансовых рынков. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trastovaya-shema-ispolzovaniya-tsifrovyyh-aktivov-v-usloviyah-fragmentatsii-finansovyh-rynkov?ysclid=mibx6jvd22559676832>.
16. *Сухов, С. Н., Смирнов, С. А.* Основные направления деятельности Банка России в области развития цифровых технологий на финансовом рынке // Научный альманах. – 2018. – № 7–1 (45). – С. 59–61. – DOI: 10.17117/na.2018.07.01.059.
17. *Лосева, О. В.* Виды и классификация цифровых активов для целей стоимостной оценки // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2022. – № 2 (245). – С. 45–57.
18. *Буркальцева, Д. Д.* Анализ развития цифровых финансовых активов в России / Д. Д. Буркальцева, А. В. Михайлов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – № 4(69). – С. 99–108. – DOI 10.29039/2312-5330-2024-4-99-108.
19. *Бутова, Т. Г.* Влияние цифровых технологий на управление финансовыми активами / Т. Г. Бутова, Д. Д. Буркальцева, В. А. Кондрашин // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – № 2(67). – С. 18–33. – DOI 10.29039/2312-5330-2024-2-18-33.
20. *Буркальцева, Д. Д.* Институциональное регулирование цифровых активов в России: анализ тенденций, рисков и перспектив / Д. Д. Буркальцева, А. В. Михайлов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2023. – № 4 (65). – С. 45–55.
21. *Наливайченко, Е. В.* Цифровой рубль: инновационный фиат региональной экономики / Е. В. Наливайченко, С. П. Кирильчук // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2025. – № 1 (70). – С. 115–126.
22. *Блажевич, О. Г.* Комплексная модель взаимодействия участников финансового рынка с учетом поведенческих факторов и криптовалютной революции / О. Г. Блажевич, Ш. У. Ниязбекова, А. М. Пимкина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2025. – № 1 (70). – С. 203–214.
23. *Бойченко, О. В.* Киберустойчивость финансовых организаций // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2025. – № 1 (70). – С. 105–114.
24. *Обзор Европейского регламента о криптоактивах (MiCA).* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://magenta.legal/ru/news/European-crypto-assets-regulation-\(MiCA\)-overview](https://magenta.legal/ru/news/European-crypto-assets-regulation-(MiCA)-overview).
25. *Статистика* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/develop/statistics/?CF.Search=&CF.TagId=119&CF.Date.Time=Any&CF.Date.DateFrom=&CF.Date.DateTo=>
26. *Банковский сектор* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/)
27. *Годовой отчет Банка России* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/god/](https://cbr.ru/about_br/publ/god/)
28. *Федеральная служба государственной статистики.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites>.
29. *Марс-запись: Россия в цифрах: 2023.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vufind.lib.tsu.ru/Record/libtsu.1130109/Details?ysclid=mhshlplw1h786158270>.
30. *Россия и страны мира. 2023: Стат. сб. / Росстат.* – М., 2023. – 393 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus\\_strani\\_mira\\_2023.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus_strani_mira_2023.pdf).
31. *Аналитический обзор «Банковский сектор»* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/analytics/bank\\_sector/analytical\\_review\\_bs/](https://cbr.ru/analytics/bank_sector/analytical_review_bs/)
32. *Международный валютный фонд (МВФ)* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/today/ms/smo/mwf\\_n/](https://cbr.ru/today/ms/smo/mwf_n/)
33. *Итоги работы Банка России 2023: кратко о главном* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/results\\_work/2023/](https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2023/)
34. *Итоги 2023 года для банков в России.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://t-j.ru/news/bank-results-2023/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://t-j.ru/news/bank-results-2023/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F).
35. *Финансовые новости.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tbank.ru/about/financial-news/14032024-tinkoff-reports-ifs-results-for-4q-and-fy-2023/?ysclid=mhshrf7tym73806156>.
36. *Московская Биржа – котировки, акции, облигации, валютный рынок* // Московская Биржа. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.moex.com/?ysclid=mhshuegebo30935737>.
37. *Финансовые рынки* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/statistics/finr/>
38. *Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/analytics/insurance/overview\\_insurers/](https://cbr.ru/analytics/insurance/overview_insurers/)
39. *Интерфакс: новости.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/>
40. *Динамика официальных курсов валют* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/eng/currency\\_base/dynamics/](https://cbr.ru/eng/currency_base/dynamics/)
41. *Международные резервы Российской Федерации* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/hd\\_base/mrrf/](https://cbr.ru/hd_base/mrrf/)
42. *Об индексе потребительских цен в декабре 2023 года.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1\\_12-01-2024.html](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1_12-01-2024.html).
43. *Денежные агрегаты* // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/dkfs/monetary\\_agg/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/monetary_agg/)

## References

1. *Institutional traps and economic reforms* / V. M. Polterovich. – Moscow, 1998. – 42 p.
2. *North, D.* Institutes, institutional changes and functioning of the economy / D. North; RAS; Translated from English by A. N. Nesterenko; Preface and scientific editorship by B. Z. Milner. – Moscow: Nachala Publ., 1997. – 180 p.
3. *The problem of social costs and the nature of R. Coase's firm* // Bibliofond. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=488727>.
4. *Komarova, A. V.* The paradigm of functional analysis in the theoretical legacy of R. Merton. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-funkt>

- sionalnogo-analiza-v-teoreticheskom-nasledii-r-mertona?ysclid=mibw8v1cbp912910077.
5. Ryabtsev, C. V. The concept of "Financial system" in modern theory of finance. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-finansovaya-sistema-v-sovremennoy-teorii-finansov?ysclid=mibwah9zm8226115300>.
6. Sysoeva, E. F., Kozlov, D. S. Financial engineering as a process of creating financial innovations. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-inzhiniring-kak-protsess-sozdaniya-finansovyh-innovatsiy?ysclid=mibwbz0czv605752805>.
7. Ryzhkova, M. V. Evolution of views on the life cycle hypothesis. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-vzglyadov-na-gipotezu-zhiznennogo-tsikla?ysclid=mibwff5neq933020235>.
8. Brusov, P. N., Filatova, T. V., Orekhova, N. P., Brusov, P. P., Brusova, A. P. Cost and capital structure of a company in the post-Modigliani-Miller era. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/stoimost-i-struktura-kapitala-kompanii-v-post-modilyani-millerovskuyu-epohu?ysclid=mibwgu0cq2526254368>.
9. Abalkin, L. I. Dialectics of socialist economics / L. I. Abalkin. – Moscow: Mysl Publ., 1981. – 351 p.
10. Ivanov, V. V. Introduction to innovation / V. V. Ivanov; Russian Academy of Sciences. – Moscow: Russian Academy of Sciences, 2017. – 59 p.
11. Regional economics and management: a textbook for students of higher educational institutions studying in the specialty "State and municipal management" / G. G. Fetisov, V. P. Oreshin. – Moscow: INFRA-M, 2006. – 415 p.
12. Economics (economic theory): Questions and answers / M. A. Abramova, L. S. Alexandrova. – Moscow: Jurisprudence, 2001. – 238 p.
13. Zetsche, D. A. The Law on Digital Assets, MiCA and EU Investment Funds / Dirk A. Zetsche, Filippo Annunziata, Julia Sinnig. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4637019](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4637019).
14. Zetsche, D. A., Buckley, A., Annunziata, F. Regulation of Crypto Asset Markets (MiCA) and the EU Digital Finance strategy. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://orbi.uni.lu/handle/10993/50120>.
15. Zaitsev, A. G., Mashegov, P. N. Trust scheme of using digital assets in conditions of fragmentation of financial markets. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/trastovaya-shema-ispolzovaniya-tsifrovyyh-aktivov-v-usloviyah-fragmentatsii-finansovyh-rynkov?ysclid=mibx6jvd22559676832>.
16. Sukhov, S. N., Smirnov, S. A. The main activities of the Bank of Russia in the field of digital technology development in the financial market // Scientific Almanac. – 2018. – № 7-1 (45). – Pp. 59-61. – DOI: 10.17117/na.2018.07.01.059.
17. Loseva, O. V. Types and classification of digital assets for valuation purposes // Property relations in the Russian Federation. – 2022. – № 2 (245). – Pp. 45-57.
18. Burkaltseva, D. D. Analysis of the development of digital financial assets in Russia / D. D. Burkaltseva, A. V. Mikhailov // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2024. – № 4(69). – Pp. 99-108. – DOI 10.29039/2312-5330-2024-4-99-108.
19. Butova, T. G. The impact of digital technologies on financial asset management / T. G. Butova, D. D. Burkaltseva, V. A. Kondrashin // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2024. – № 2(67). – Pp. 18-33. – DOI 10.29039/2312-5330-2024-2-18-33.
20. Burkaltseva, D. D. Institutional regulation of digital assets in Russia: analysis of trends, risks and prospects / D. D. Burkaltseva, A. V. Mikhailov // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2023. – № 4 (65). – Pp. 45-55.
21. Nalivaichenko, E. V. Digital ruble: an innovative fiat of the regional economy / E. V. Nalivaichenko, S. P. Kirilchuk // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2025. – № 1 (70). – Pp. 115-126.
22. Blazeovich O. G., Niyazbekova Sh. U., Pimkina A. M. A comprehensive model of interaction between financial market participants taking into account behavioral factors and the cryptocurrency revolution // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2025. – № 1 (70). – Pp. 203-214.
23. Boychenko, O. V. Cyber stability of financial organizations // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2025. – № 1 (70). – Pp. 105-114.
24. Review of the European Regulation on Cryptoassets (MiCA). – [Electronic resource]. – Access mode: [https://magenta.legal.ru/news/European-crypto-assets-regulation-\(MiCA\)-overview](https://magenta.legal.ru/news/European-crypto-assets-regulation-(MiCA)-overview).
25. Statistics // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cbr.ru/develop/statistics/?CF.Search=&CF.TagId=119&CF.Date.Time=Any&CF.Date.DateFrom=&CF.Date.DateTo=>.
26. The banking sector // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/).
27. Annual Report of the Bank of Russia // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/god/](https://cbr.ru/about_br/publ/god/).
28. Federal State Statistics Service. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://ssl.rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites>.
29. Marc-entry: Russia in numbers: 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://vufind.lib.tsu.ru/Record/libtsu.1130109/Details?ysclid=mhshlplw1h786158270>.
30. Russia and the countries of the world. 2023: Statistical collection / Rosstat. – M., 2023. – 393 p. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus-strani\\_mira\\_2023.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus-strani_mira_2023.pdf).
31. Analytical review of the "Banking Sector" // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/analytics/bank\\_sector/analytical\\_review\\_bs/](https://cbr.ru/analytics/bank_sector/analytical_review_bs/).
32. International Monetary Fund (IMF) // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/today/ms/smo/mwf\\_n/](https://cbr.ru/today/ms/smo/mwf_n/).
33. Results of the work of the Bank of Russia in 2023: briefly about the main thing // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/results\\_work/2023/](https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2023/).
34. Results of 2023 for banks in Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://t-j.ru/news/bank-results-2023/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://t-j.ru/news/bank-results-2023/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F).
35. Financial news. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.tbank.ru/about/financial-news/14032024-tinkoff-reports-ifrs-results-for-4q-and-fy-2023/?ysclid=mhshrf7tym73806156>.
36. Moscow Stock Exchange – quotes, stocks, bonds, foreign exchange market // Moscow Stock Exchange. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.moex.com/?ysclid=mhshuegebo30935737>.
37. Financial markets // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cbr.ru/statistics/finr/>.
38. Review of key performance indicators of insurers // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/analytics/insurance/overview\\_insurers/](https://cbr.ru/analytics/insurance/overview_insurers/).
39. Interfax: news. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.interfax.ru/>.
40. Dynamics of official exchange rates // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/eng/currency\\_base/dynamics/](https://cbr.ru/eng/currency_base/dynamics/).
41. International reserves of the Russian Federation // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/hd\\_base/mrrf/](https://cbr.ru/hd_base/mrrf/).

42. *On the consumer price index in December 2023.* – [Electronic resource]. – Access mode: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1\\_12-01-2024.html](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1_12-01-2024.html).

43. *Monetary aggregates* // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/dkfs/monetary\\_agg/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/monetary_agg/)

## Информация об авторе

**Михайлов А.В.**, преподаватель Юго-Восточной академии (филиал) ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского» (г. Феодосия, Российская Федерация).

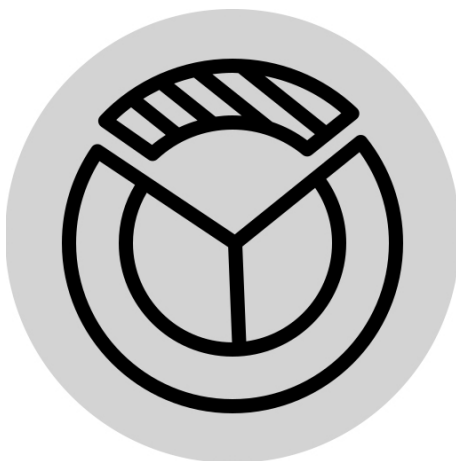
© Михайлов А.В., 2025.

## Information about the author

**Mikhailov A.V.**, Lecturer of South-Eastern Academy (branch) of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University (Feodosia, Russian Federation).

© Mikhailov A. V., 2025.

**МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ  
И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ**  
**MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL  
METHODS IN ECONOMICS**



**Математические и вычислительные  
методы**  
**Mathematical and Quantitative Methods**

Оценка отраслевого неравенства  
в оплате труда с использованием  
коэффициента Джини  
*Павлов О.И., Павлова О.Ю.*



# Оценка отраслевого неравенства в оплате труда с использованием коэффициента Джини

Павлов О.И., Павлова О.Ю.

Комплексный анализ структурных диспропорций на рынке труда выступает значимым фактором социально-экономического развития и напряженности, что определяет актуальность данного исследования. Отраслевое неравенство в оплате труда выступает ключевым проявлением этих диспропорций, требуя точной количественной оценки для разработки эффективной государственной политики. Объект исследования – система оплаты труда в разрезе макроэкономических отраслей. Предмет исследования – методика количественной оценки уровня и динамики отраслевого неравенства в оплате труда с использованием индекса концентрации (коэффициента Джини) и сопряженных концепций из теории информации. Цель работы – разработка комплексного методического подхода к оценке отраслевого неравенства на основе коэффициента Джини и показателя энтропии, позволяющего дифференцировать вклад размерного и структурного факторов. Представлен формализованный аппарат, связывающий коэффициент Джини с мерами неравенства и порядка (энтропией), определены аналитические возможности и ограничения данного подхода, а также предложена интерпретация результатов для целей экономической диагностики.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Павлов О.И., Павлова О.Ю. Оценка отраслевого неравенства в оплате труда с использованием коэффициента Джини // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 34–38.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Отраслевое неравенство, оплата труда, коэффициент Джини, оценка неравенства, индекс Тейла, энтропия.

# Assessing sectoral wage inequality using the Gini coefficient

Pavlov O.I., Pavlova O.Yu.

A comprehensive analysis of structural imbalances in the labor market is a significant factor in socioeconomic development and tension, which determines the relevance of this study. Sectoral wage inequality is a key manifestation of these imbalances, requiring an accurate quantitative assessment for the development of effective public policy. The object of this study is the wage system across macroeconomic sectors. The subject of this study is a methodology for quantitatively assessing the level and dynamics of sectoral wage inequality using the concentration index (Gini coefficient) and related concepts from information theory. The goal of this study is to develop a comprehensive methodological approach to assessing sectoral inequality based on the Gini coefficient and the entropy index, allowing for the differentiation of the contribution of dimensional and structural factors. A formalized framework linking the Gini coefficient with measures of inequality and order (entropy) is presented, the analytical capabilities and limitations of this approach are identified, and an interpretation of the results for economic diagnostic purposes is proposed.

## FOR CITATION

Pavlov O.I., Pavlova O.Yu. Assessing sectoral wage inequality using the Gini coefficient. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 34–38.

## APA

## KEYWORDS

*Sectoral inequality, wages, Gini coefficient, inequality assessment, Theil index, entropy.*

## ВВЕДЕНИЕ

Отраслевые неравенства в оплате труда представляют собой устойчивые негативные паттерны, отражающие дифференциацию в уровне среднемесячной или среднечасовой заработной платы работников, занятых в различных секторах национальной экономики. Данная дифференциация является многосоставной и обусловлена как объективными причинами (различия в производительности труда, капиталоемкости, рентабельности отраслей, квалификационном составе работников), так и факторами структурного и институционального характера (монополизация, государственное регулирование, сила профсоюзов, традиционные нормы). Высокий и растущий уровень отраслевого неравенства несет в себе значительные риски, так как способствует усилению социальной стратифи-

кации, создает миграционные перекосы трудовых ресурсов в пользу узкого круга высокооплачиваемых секторов, что может подрывать развитие стратегически важных, но низкооплачиваемых отраслей (например, образования, здравоохранения, сельского хозяйства). В долгосрочной перспективе это ведет к деформации структуры экономики, снижению совокупного спроса и росту социальной напряженности, именно поэтому мониторинг и анализ отраслевого неравенства являются важной задачей экономической статистики и государственного управления.

Для количественной оценки неравенства в распределении доходов традиционно используется коэффициент Джини (индекс Джини) – статистический показатель, который измеряет степень отклонения фактического распределения

доходов среди домохозяйств или индивидуумов от состояния абсолютного равенства. В рамках отраслевого анализа его адаптация позволяет оценить неравномерность распределения фонда оплаты труда (или численности работников с определенным уровнем дохода) между отраслями. Геометрическая сущность коэффициента Джини заключается в сравнении площади фигуры, образуемой кривой Лоренца (эмпирической кумулятивной кривой распределения), с линией абсолютного равенства, с площадью под линией абсолютного равенства. Значение коэффициента лежит в интервале от 0 до 1, где 0 соответствует ситуации полного равенства (заработная плата во всех отраслях одинакова), а 1 – ситуации абсолютного неравенства (весь фонд оплаты труда сосредоточен в одной отрасли). Использование данного коэффициента для отраслевого анализа, однако, требует специфической интерпретации, поскольку отрасль является агрегированной единицей, внутри которой также существует внутреннее неравенство.

#### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Формализация коэффициента Джини для оценки отраслевого неравенства в оплате труда начинается с построения «кривой Лоренца» [1], тогда примем, что пусть имеется  $n$  отраслей национальной экономики. Для каждой отрасли  $i$  известны два ключевых параметра – доля отрасли в общей численности занятых (или в численности работников определенной квалификации)  $p_i$  и доля отрасли в совокупном фонде оплаты труда  $q_i$ . Отрасли ранжируются в порядке возрастания уровня среднемесячной заработной платы  $w_i$  (рассчитываемой как  $q_i / p_i$  относительно общего фонда и численности). Для построения кривой Лоренца вычисляются накопленные (кумулятивные) доли, накопленная доля в общей численности занятых на конец  $k$ -й отрасли в ранжированном ряду рассчитывается как в следующей формуле 1:

$$P_k = \sum_{i=1}^k p_i \quad (1)$$

где  $k = 1, 2, \dots, n$ , и  $P_n = 1$ .

Аналогично, накопленная доля в фонде оплаты труда на конец  $k$ -й отрасли (формула 2):

$$Q_k = \sum_{i=1}^k q_i \quad (2)$$

где  $Q_n = 1$ .

Кривая Лоренца представляет собой график функции  $Q = L(P)$ , проходящей через точки  $(P_k, Q_k)$ ; линии абсолютного равенства соответствует функция  $Q = P$ . Коэффициент Джини ( $G$ ) численно равен отношению площади фигуры между линией

абсолютного равенства и кривой Лоренца ( $S_A$ ) к площади треугольника под линией абсолютного равенства ( $S_{A+B} = 1/2$ ). Поскольку площадь  $S_A$  может быть найдена как разность  $1/2$  и площади под кривой Лоренца ( $S_B$ ), коэффициент рассчитывается по формуле 3:

$$G = \frac{S_A}{S_{A+B}} = \frac{\frac{1}{2} - S_B}{1/2} = 1 - 2S_B \quad (3)$$

Площадь под кривой Лоренца  $S_B$  может быть аппроксимирована методом трапеций – формула 4:

$$S_B \approx \frac{1}{2} \sum_{k=1}^n (Q_{k-1} + Q_k) * (P_k - P_{k-1}) \quad (4)$$

где  $P_0 = 0$ ,  $Q_0 = 0$ .

Альтернативно, для дискретных данных с равномерным или произвольным группированием существует «формула Брауна» [2], которая часто используется в расчетах (формула 5):

$$G = 1 - \sum_{k=1}^n (P_k - P_{k-1})(Q_k + Q_{k-1}) \quad (5)$$

или, в более компактном виде через исходные доли – формула 6:

$$G = (\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |w_i - w_j| * p_i * p_j) / (2 * w) \quad (6)$$

где  $w$  – средневзвешенная заработная плата по всем отраслям. Данная формула наглядно демонстрирует, что коэффициент Джини отражает среднюю разницу в оплате между всеми парами отраслей, взвешенную по долям занятых.

Для углубленного анализа структуры отраслевого неравенства продуктивно привлечение концепции энтропии из теории информации – «энтропия Шеннона (H)» [3] служит мерой неопределенности, неоднородности или «беспорядка» в системе. В рамках распределения фонда оплаты труда между отраслями, энтропия достигает максимума при равномерном распределении (полное равенство), и минимума – при полной концентрации (абсолютное неравенство). Это прямо противоположно логике коэффициента Джини, поэтому часто используют не саму энтропию, а меру, называемую «редундантностью» [4] (избыточностью) или нормированную «неэнтропию», которая коррелирует с Джини.

Энтропия распределения долей отраслей в фонде оплаты труда  $q_i$  вычисляется как – формула 7:

$$H(q) = - \sum_{i=1}^n q_i \ln(q_i) \quad (7)$$

Максимально возможная энтропия  $H_{max}$  достигается при равномерном распределении, т.е. когда  $q_i = 1/n$  для всех  $i$  – формула 8:

$$H_{max} = \ln(n) \quad (8)$$

Нормированная мера упорядоченности (концентрации), которая растет с ростом неравенства, может быть выражена через «индекс Тейла» [5] (англ. Theil index), являющийся частным случаем обобщенных мер энтропии. Индекс Тейла (часто называемый англ. «Theil's T или Theil's first measure» [6]) рассчитывается как – формула 9:

$$T = \sum_{i=1}^n q_i \cdot \ln(q_i/p_i) \quad (9)$$

Данная формула имеет следующую глубокую содержательную интерпретацию – она измеряет отклонение распределения оплаты труда ( $q_i$ ) в зависимости от распределения занятости ( $p_i$ ). В ситуации, когда заработная плата во всех отраслях одинакова,  $q_i = p_i$ , и индекс Тейла равен 0; чем больше отклонение долей оплаты от долей занятости, тем выше значение индекса. Индекс Тейла, в отличие от коэффициента Джини, является аддитивно декомпозируемым, что позволяет разложить общее неравенство на вклады внутри групп (например, внутри секторов услуг) и между группами (между промышленностью и сельским хозяйством) – это его важное аналитическое преимущество.

Связь между коэффициентом Джини (G) и мерами на основе энтропии не является линейной, но они движутся в одном направлении, для эмпирических распределений часто наблюдается устойчивая положительная корреляция. Можно ввести обобщенную меру порядка (концентрации) R (редундантность) на основе энтропии – формула 10:

(10)

Если  $q_i = 1/n$ , то  $H(q) = H_{max}$  и  $R = 0$ . При полной концентрации (одна отрасль имеет  $q_i = 1$ , остальные 0),  $H(q) = 0$  и  $R = 1$ .

Анализ отраслевого неравенства требует также учета динамики. Изменение коэффициента Джини между двумя периодами ( $\Delta G$ ) может быть обусловлено двумя факторами: 1) изменением соотношения заработных плат между отраслями (эффект «цен») и 2) изменением структуры занятости (эффект «количеств»). Для факторного разложения может быть использован метод, аналогичный методу индексов [7]. Пусть  $G_1$  рассчитан для периода 1 с весами  $p_i$  и относительными зарплатами  $q_i/p_i$ , тогда изменение можно представить как в следующей формуле 11:

$$R = 1 - H(q)/H_{max} = 1 - \frac{-\sum_{i=1}^n q_i \ln(q_i)}{\ln(n)} \quad (11)$$

Первая разность отражает влияние изменения заработной платы (неравенства «цен») при

фиксированной структуре занятости периода 1, вторая разность отражает влияние изменения структуры занятости (неравенства «количеств») при фиксированном уровне относительных зарплат базового периода.

Предложенный комплексный подход, сочетающий расчет коэффициента Джини, индекса Тейла и показателя редундантности, предоставляет исследователю многомерную картину отраслевого неравенства, что позволяет не только удостовериться уровень дифференциации, но и проводить более тонкий структурный и динамический анализ, выявляя ключевые драйверы изменения ситуации. Полученные количественные оценки могут служить основой для формирования нормативных приоритетов отраслевой и социальной политики, направленной на сглаживание дисбалансов в национальной экономике. В частности, это может быть сделано через механизмы налогообложения, тарифного регулирования в монополиях, активной политики на рынке труда и инвестиций в человеческий капитал низкооплачиваемых, но социально значимых отраслей. Дальнейшее развитие предметной области может быть связано с применением предложенной методики к данным на микроуровне (с учетом индивидуальных характеристик работников), а также с пространственным анализом, учитывающим региональные различия в отраслевой структуре.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования был систематизирован методический аппарат для оценки отраслевого неравенства в оплате труда на основе коэффициента Джини и сопряженных мер из теории информации. Коэффициент Джини, будучи классическим и наглядным индикатором, обеспечивает надежную обобщенную оценку степени концентрации фонда оплаты труда в разрезе отраслей. Его сила заключается в четкой геометрической интерпретации и устойчивости к малым колебаниям данных, но как было показано, его использование в отраслевом контексте имеет специфику, связанную с агрегированным характером единиц наблюдения. Расширение аналитического инструментария за счет показателя энтропии и, в особенности, индекса Тейла, позволяет преодолеть некоторые ограничения коэффициента Джини. Индекс Тейла, являясь мерой неоднородности, тесно связанной с концепцией информационного «расстояния» между распределениями, предлагает два ключевых преимущества – содержательную интерпретацию как отклонение долей оплаты от долей занято-



сти и возможность аддитивной декомпозиции. Последнее свойство особенно ценно для выявления источников неравенства, оно позволяет количественно оценить, в какой степени общая

межотраслевая дифференциация зарплат складывается из различий между крупными секторами (например, добывающая промышленность в противовес сфере услуг) и внутри них.

## Список литературы

1. 1. *Нальгиев, М. М.* Кривая Лоренца: теория, методология и практика / М. М. Нальгиев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 6, № 7(160). – С. 152-158. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.017. – EDN XSUXUK.
2. 2. *Гурнович, Т. Г.* Практическое применение метода Брауна для краткосрочного прогнозирования динамики рынка парфюмерии и косметики / Т. Г. Гурнович, С. Г. Косенко, Е. Л. Торопцев // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2007. – № 26. – С. 194-204. – EDN JWXTSN.
3. 3. *Сигал, А. В.* Последовательности, удовлетворяющие линейным соотношениям порядка: применение в экономике и свойствах / А. В. Сигал, Е. С. Ремесник // Дружковский вестник. – 2018. – № 1(21). – С. 44-58. – EDN YOJXSE.
4. 4. *Боровик, Н. С.* Роль избыточности в процессе коммуникации / Н. С. Боровик // Вопросы филологии и перевода: направления и перспективы современных исследований: сборник научных статей, Чебоксары, 22-23 октября 2020 года. – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева, 2020. – С. 3-9. – EDN WMBCIA.
5. 5. *Гагарина, Г. Ю.* Оценка межрегионального неравенства в Российской Федерации и его декомпозиция с применением индекса Тейла / Г. Ю. Гагарина, Р. О. Болотов // Федерализм. – 2021. – Т. 26, № 4(104). – С. 20-34. – DOI 10.21686/2073-1051-2021-4-20-34. – EDN SWAFQW.
6. 6. *Рохде, Н.* Кривые Лоренца и обобщенные показатели энтропийного неравенства // Моделирование распределения доходов и кривых Лоренца. – Нью-Йорк: Springer New York, 2008. – С. 271-283. – DOI 10.1007/978-0-387-72796-7\_15.
7. 7. *Зангиева, И. К.* Сравнительный анализ способов проведения факторного анализа на порядковых переменных / И. К. Зангиева, А. Н. Ротмистров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2018. – № 3(145). – С. 29-46. – DOI 10.14515/monitoring.2018.3.02. – EDN XSWAPZ.

## References

1. *Nalgiev, M. M.* The Lorenz Curve: Theory, Methodology, and Practice / M. M. Nalgiev // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 6, № 7 (160). – Pp. 152-158. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.017. – EDN XSUXUK.
2. *Gurnovich, T. G.* Practical Application of the Brown Method for Short-Term Forecasting of the Dynamics of the Perfumery and Cosmetics Market / T. G. Gurnovich, S. G. Kosenko, E. L. Toroptsev // Polythematic Network Electronic Scientific Journal of the Kuban State Agrarian University. – 2007. – № 26. – Pp. 194-204. – EDN JWXTSN.
3. *Sigal, A. V.* Sequences satisfying linear order relations: application in economics and properties / A. V. Sigal, E. S. Remesnik // Drucker Bulletin. – 2018. – № 1 (21). – Pp. 44-58. – EDN YOJXSE.
4. *Borovik, N. S.* The role of redundancy in the communication process / N. S. Borovik // Issues of Philology and Translation Studies: Directions and Prospects of Modern Research: a collection of scientific articles, Cheboksary, October 22-23, 2020. – Cheboksary: Chuvash State Pedagogical University named after I. Ya. Yakovlev, 2020. – Pp. 3-9. – EDN WMBCIA.
5. *Gagarina, G. Yu.* Assessing interregional inequality in the Russian Federation and its decomposition using the Theil index / G. Yu. Gagarina, R. O. Bolotov // Federalism. – 2021. – Vol. 26, № 4 (104). – Pp. 20-34. – DOI 10.21686/2073-1051-2021-4-20-34. – EDN SWAFQW.
6. *Rohde, N.* Lorenz curves and generalized entropy inequality measures // Modeling income distributions and Lorenz curves. – New York, NY: Springer New York, 2008. – Pp. 271-283. – DOI 10.1007/978-0-387-72796-7\_15.
7. *Zangieva, I. K.* Comparative analysis of methods for conducting factor analysis on ordinal variables / I. K. Zangieva, A. N. Rotmistrov // Monitoring public opinion: economic and social changes. – 2018. – № 3 (145). – Pp. 29-46. – DOI 10.14515/monitoring.2018.3.02. – EDN XSWAPZ.

## Информация об авторах

**Павлов О.И.**, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры экономико-математического моделирования Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва, Российская Федерация).

**Павлова О.Ю.**, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Pavlov O.I.**, Ph.D. of Physico-mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Economic and Mathematical Modeling at the Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russian Federation).

**Pavlova O.Yu.**, Ph.D. of Physico-mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Environmental Management and Protection at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).



# РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY



## Теория отраслевых рынков Industrial Organization

Методические аспекты эколого-экономической оценки инвестиционных проектов компаний ТЭК

*Изотова Е.В., Комарова Е.С.*

Экономическая безопасность использования искусственного интеллекта сторонних производителей

*Сибэгатуллина Р.М., Байрушин Ф.Т., Хакимов Р.М.*

Техника безопасности на промышленном предприятии как фактор сохранения человеческих ресурсов

*Нурутдинов А.А., Елизарьева ЕН., Багаутдинова Г.Г.*

Экономическая безопасность цифровых активов

*Дубинина Э.В., Гильмутдинова Р.А., Аскарова А. А.*

Создана ли в Российской Федерации система счетов здравоохранения? Сравнительный анализ статистической формы № 62 и стандарта SHA 2011. Часть 2

*Рагозин А.В., Хачатрян А.А., Калиновская Е.В.*

Развитие якутского кино как фактор социально-экономического развития Республики Саха (Якутия)

*Миронова Л.Г.*

# Методические аспекты эколого-экономической оценки инвестиционных проектов компаний ТЭК

Изотова Е.В., Комарова Е.С.

В статье рассмотрено значение экологического риска для компаний нефтегазового комплекса и методы по его управлению в условиях глобальной трансформации. Актуальность темы обусловлена тем, что с каждым годом вопросы экологии стоят далеко не на последнем плане. Государство каждый год вносит законодательные инициативы, которые помогают регулировать экологические проблемы в нефтяной промышленности. Так всё больше компаний ТЭК вкладывают инвестиций для развития не только своего производства, но и технологий, которые помогут затормозить изменения климата и минимизировать загрязнение окружающей среды. Для наглядного примера был взят кейс инвестиционного проекта «Восток Ойл» компании ПАО «НК «Роснефть». На его основе был рассмотрен инфраструктурный объект в лице бухты «Север».

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Изотова Е.В., Комарова Е.С. Методические аспекты эколого-экономической оценки инвестиционных проектов компаний ТЭК // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 40–46.

#### ГОСТ 7.1–2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инвестиционный проект, экологический риск, оценка, Роснефть, методы управления.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-40-46

# Methodological aspects of the ecological and economic assessment of investment projects of fuel and energy companies

Izotova E.V., Komarova E.S.

The article discusses the importance of environmental risk for oil and gas companies and the methods used to manage it in the context of global transformation. The relevance of this topic is due to the growing importance of environmental issues in recent years. The government is implementing legislative initiatives to address environmental concerns in the oil industry. As a result, more and more oil and gas companies are investing in technologies that can help mitigate climate change and reduce environmental pollution. The article uses the case study of the Vostok Oil investment project by Rosneft as an example. Based on this, the infrastructure facility in the Sever Bay was considered.

## FOR CITATION

Izotova E.V., Komarova E.S. Methodological aspects of the ecological and economic assessment of investment projects of fuel and energy companies. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 40–46.

## APA

## KEYWORDS

*Investment project, environmental risk, evaluation, Rosneft, management methods.*

## ВВЕДЕНИЕ

Для экономики России важнейшую роль играет сектор в области ТЭК. Основная часть бюджетных средств поступает от нефтегазового бизнеса в виде доходов от налогов на нефть и газ. По прогнозам в 2025 году ожидается снижение нефтегазовых доходов и составит 8 трлн 317 млрд 421 млн руб. или на 2 трлн 619 млрд 24 млн руб. меньше ранее прогнозировавшегося значения [1]. Связано это с изменением курса доллара США и колебанием биржевых цен на нефть и газ. Но несмотря на это, поступления из данной отрасли остаются значительными, поэтому дальнейшее развитие отрасли остается в приоритете. Для этого вкладываются огромные средства и реализуются инвестиционные проекты.

Данное понятие подразумевает наличие плана действий или разработанной проектной документации, которая соответствует всем нор-

мам и законодательству Российской Федерации. Проект должен предоставить данные, которые будут необходимы для его реализации, в виде объемов и сроков капитальных вложений и доказать, что в конечном итоге, проект сможет себя не только окупить, но и получить положительное сальдо [2]. При этом, в плане проекта могут быть моменты по другим аспектам компании, которая та собирается достичь в ходе его реализации. Это может быть, как создание благоприятной социальной среды на предприятиях и в регионах присутствия, так и сохранение биоразнообразия и снижения углеродного следа.

Реализация проекта сопряжена с определенными рисками, которые необходимо учитывать на всех этапах его реализации. Особенно на современном этапе в условиях глобальной цифровизации и развития зелёной экономики. Поэтому целью настоящей статьи является рассмотрение

методов, которые применяются для оценки экологических рисков инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Теоретические основы по актуальности экологического риска для нефтегазовых компаний представлены в работах отечественных и авторов, такие как: А. М. Марголин, Е. В. Марголина [3], И. А. Агафонов, О. С. Чечина [4], Е. С. Болдырев, И. В. Буренина, И. М. Захарова [5], О. В. Шлегель [6] и др. Топливо-энергетический комплекс России, особенно его нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие отрасли, выступает главным источником промышленного загрязнения, которые представлены в таблице 1.

Таким образом, компаниям нефтегазового сектора необходимо учитывать вопросы оценки экологического ущерба и рисков проекта на этапах его планирования и реализации.

Осуществление амбициозных планов по комплексному освоению природных ресурсов и сохранению окружающей среды требует значительных инвестиций в капиталоемкие проекты с высокими рисками и долгим сроком окупаемости. Оценка эффективности таких проектов имеет свои специфические сложности. Неполное понимание

этих особенностей может повлечь за собой либо финансирование экологически опасных и экономически неоправданных инвестиций, либо отказ от жизненно важных для устойчивого развития экономики инициатив [3].

Как известно, реализация инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли связано с высокими рисками, которые представлены на рисунке 1.

Анализируя рисунок, следует остановиться на экологическом риске в рамках нашего исследования. Экологический риск для нефтегазовых компаний – это вероятность нанесения ущерба окружающей среде в результате деятельности предприятия при добыче, транспортировке и переработке нефти и газа. Эти риски присутствуют на всем производственном цикле, начиная от добычи и последующей обработки сырья, заканчивая транспортировкой продукции и переработкой отходов. Потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в случае нарушения экологических норм, представлены на рисунке 2.

Аварии при транспортировке нефти по воде и суше, повреждения нефтепроводов, а также выбросы и стоки нефтеперерабатывающих предприятий являются основными источниками за-

Таблица 1

Виды и процентное соотношение промышленных загрязнений компаний в области ТЭК

Описание	Процент, %
Выброс токсичных веществ в атмосферу	48
Значительная часть твёрдых отходов	30
Загрязнение сточных вод	27
Подавляющий объём парниковых газов	70

Источник: составлено авторами на основе: [13].

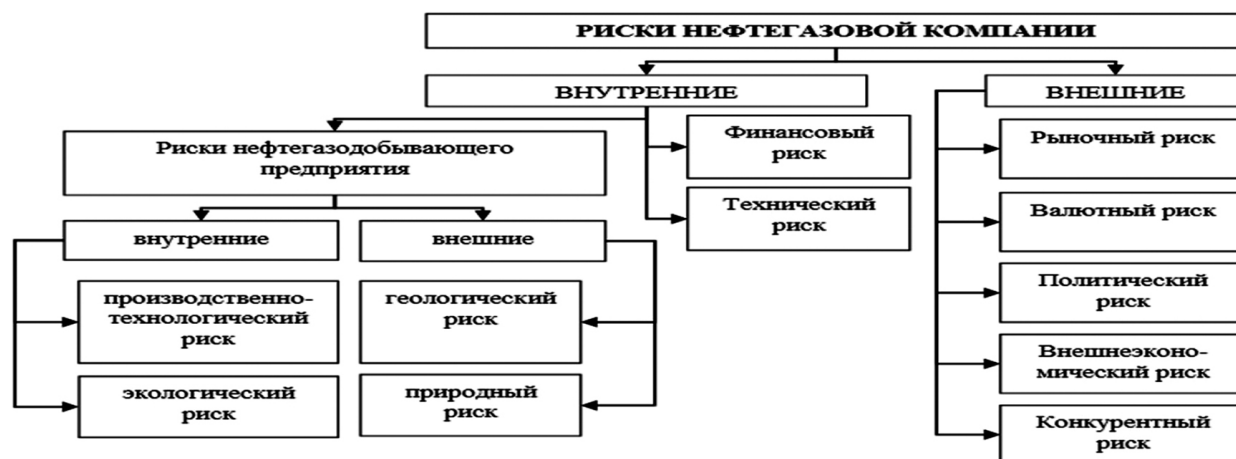


Рисунок 1. Риски нефтегазовых компаний

Источник: составлено авторами на основе: [5].

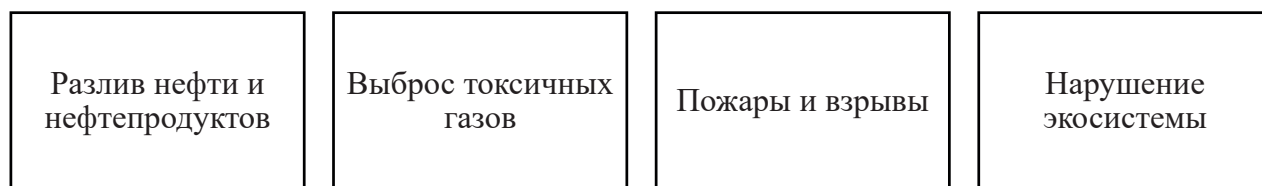


Рисунок 2. Виды экологического риска

Источник: составлено авторами на основе: [6].

грязнения окружающей среды нефтепродуктами. Эти инциденты приводят к загрязнению почвы, воды и воздуха, уничтожению растительности и, что особенно опасно, к попаданию нефтепродуктов в источники питьевой воды, что создает серьезную угрозу для здоровья людей [6].

Загрязнение участков земной поверхности нефтью, высокоминерализованными водами и химическими веществами, используемыми в процессе добычи, является доминирующим техногенным фактором, негативно влияющим на природные комплексы. Эта проблема охватывает 42,3% всех нарушенных земель. Экспертное сообщество выделяет аварийные разливы нефти и минерализованных пластовых вод как перво-степенную экологическую угрозу, возникающую при освоении месторождений углеводородного сырья [8].

Исходя из выше сказанного, государство старается вносить актуальные изменения в области законодательства для регулирования деятельности компаний. Для этого формируют новейшие нормы и документы, отвечающие современной повестке и времени, а также принятие мер, которые могут носить административный и экономический характер, чтобы снизить неблагоприятное воздействие деятельности производства на состояние окружающей среды. Ярким примером данной меры является реализация новейшей государственной системы по учёту парниковых газов, которая начала действовать с 2021 года. Система обязывает компании предоставлять отчёты о выбросах, которые были совершены на всех этапах производства. И в случае превышения установленных показателей, компанию обяжут выплатить

существенные штрафы, что отразится не только на её экономической составляющей, но и затронет репутационный и технический аспект компании. Штрафы будут не только источником для пополнения казны государства, но и стимулировать компании вводить новые технологии для снижения дальнейших выбросов [4].

В условиях цифровизации процессов экологическая сфера тоже не остаётся без внимания. Так с 2022 года был запущен федеральный проект «Комплексная система мониторинга качества окружающей среды» в рамках национального проекта «Экология». Основная цель проекта – создать единую информационную базу, куда будут поступать данные о состоянии окружающей среды со всей страны. Важный момент, на который стоит обратить компаниям ТЭК, что в эту систему будут входить данные о выбросах и поглощении парниковых газов.

Таким образом, в условиях глобализации зеленой экономики, нефтегазовым компаниям следует учитывать потенциальные опасности и прогнозировать возможные последствия, которые может повлечь за собой экологический риск.

### МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В первую очередь, чтобы применять методы по управлению экологического риска, необходимо его идентифицировать для проведения дальнейшего анализа. Следующим этапом является определение наиболее вероятных и опасных событий, которые могут негативно отразиться на проекте. Когда были определены риски, на которые стоит обратить внимание в первую очередь, то определяются методы по их управлению. И в заключении рассчитываются общие показатели эффективно-



Рисунок 3. Основные этапы оценки экологических рисков

Источник: составлено авторами на основе: [9], [10], [11].



сти инвестиционного проекта (рисунок 3). Материалами исследования являются научные статьи И. Г. Сергеева, Н. А. Схаб [9], А. К. Борлакова [10], С. И. Лазарева [11].

### ОБСУЖДЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Первым этапом является определение рисков, то есть их идентификация.

Их определение необходимо, чтобы предусмотреть последствия, которые могут сказаться на окружающей среде. Аспекты, на которые стоит обратить внимание, определяются системой экологического менеджмента компании [11]. При идентификации экологических рисков применяется экспертный анализ, с учётом специфики деятельности нефтегазовой компании [9].

Второй этап включает себя оценку рисков. Для этого рассматривается вероятность наступления (Р) того или иного события и масштаб последствий (ущерб) (I), который может оказать риск. Обычно используется шкала от 1 до 5, где 1 – менее вероятно/низкий риск и 5 – наиболее вероятно/высокий рисковый [12]. Оценка риска происходит по следующей формуле:

$$R = I \times P, \quad (1)$$

где I – потенциальный ущерб;

P – вероятность наступления события.

Когда потенциальных рисков много, для удобства используют тепловую карту рисков (таблица 2). Она наглядно может визуализировать, на какие риски стоит обратить внимание в первую очередь.

Третьим этапом является определение методов по управлению наиболее рисковыми событиями, которые были выявлены на втором этапе. Существует 4 основных метода управления, а именно: смягчение, принятие, уклонение и передача. Для каждого рискового события следует применять свой метод для его минимизации.

И в заключении, когда все риски, в том числе экологические, были проанализированы и необходимые суммы заложены, происходит расчёт основных показателей эффективности. К ним

относятся: чистая приведенная стоимость (NPV), период окупаемости с учетом дисконтирования (DPP), внутренняя норма рентабельности (IRR), индекс прибыльности (PI) [10].

Разберем экологический риск на примере компании ПАО «НК «Роснефть» и его инвестиционного проекта «Восток Ойл». В рамках проекта осваивается 52 лицензионных участка, где сосредоточено 13 месторождений нефти и газа. Общая ресурсная база оценивается в 5 миллиардов тонн нефти. Для дальнейшей транспортировки добытой нефти будет создана система нефтепроводов, соединяющая месторождения с нефтеналивным терминалом «Бухта Север» [13].

Ещё на стадии проектирования «Восток Ойл» внедряет инновационные решения для защиты окружающей среды. Эти передовые технологии применяются от бурения скважин до разработки специализированных нефтепроводов и танкеров для транспортировки нефти. Проект предусматривает полную переработку попутного нефтяного газа, что приведет к значительному снижению его углеродного следа – на 75% ниже, чем у аналогичных новых глобальных нефтяных проектов [14].

Но не смотря на соблюдение всех экологических норм, у проекта сохраняются риски, которые могут возникнуть на любой стадии реализации проекта. Речь идёт о транспортной инфраструктуре, которая является основной для отправки нефти по северному морскому пути. Порт «Бухта Север» станет самым крупным нефтеналивным терминалом Российской Федерации в условиях вечной мерзлоты. Именно с портом существует серьезные экологические последствия не только для компании, но и для всей экосистемы России. С помощью метода галстук-бабочки, разберем экологический риск, его причины возникновения и возможные последствия (таблица 3).

Анализируя таблицу, можно выделить, что особенность климата образует не только слож-

Таблица 2

Тепловая карта рисков

Вероятность, баллы (P)	Ущерб, баллы (S)				
	Очень низкий 1	Низкий 2	Средний 3	Высокий 4	Крайне высокий 5
Очень низкая 1	1	2	3	4	5
Низкая 2	2	4	6	8	10
Средняя 3	3	6	9	12	15
Высокая 4	4	8	12	16	20
Крайне высокая 5	5	10	15	20	25

Источник: составлено авторами на основе: [12].

Таблица 3

Применение метода галстук-бабочки по экологическому риску

Риск-факторы	Наименование риска	Последствия
1. Авария в бухте	Экологический риск	1. Разлив нефтепродуктов, штрафы, потеря репутации
2. Отсутствие мониторинга состояния окружающей среды		2. Ухудшение состояния окружающей среды
3. Отклонение от норм и правил безопасности		3. Аварии на производстве
4. Превышение выбросов в атмосферу		4. Штрафы
5. Аварии в море/океане		5. Загрязнение окружающих вод
6. Низкоквалифицированный персонал		6. Ошибки на производстве

Источник: составлено авторами.

ность выполнения инфраструктурных работ, но и в случае небольшой ошибки могут образоваться административные последствия. Малейшая авария в бухте или в самом море приведет не только к нарушению всей хрупкой экосистемы, но и приведет к штрафным санкциям, задержке всего производства до устранения всех неполадок и потере репутации среди возможных инвесторов и других игроков на рынке. В условиях глобальной зеленой повестки это особенно актуально в наши дни. Для предотвращения всего этого компании нужен высококвалифицированный персонал, постоянный мониторинг всех процессов и соблюдение норм и правил безопасности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам проведенного анализа удалось установить, что экологический риск для нефтегазовых компаний стоит далеко не на последнем месте. В условиях глобализации зеленой повестки компаниям необходимо идентифицировать потенциальные риски, которые могут возникнуть на всех стадиях цикла проекта, от добычи до транспортировки. Определяя наиболее рискованные события, компании в рамках постоянного мониторинга, могут определить различные мероприятия и методы по их управлению и заложить часть денежных средств при дальнейших расчетах основных показателей эффективности определенного проекта.

## Список литературы

1. Доходы бюджета РФ от нефтегаза в 2025 г. снижены на 24% по сравнению с первоначальным прогнозом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1025224> (дата обращения: 10.09.2025).
2. Кельчевская, Н. Р. Инвестиционное проектирование: учебное пособие / Н. Р. Кельчевская, Л. М. Пельмская, Л. М. Макаров // Уральский федеральный университет. Екатеринбург, 2020. – 140 с.
3. Марголин, А. М. Особенности оценки эколого-экономической эффективности инвестиционных проектов / А. М., Марголин, Е. В. Марголина // Природообустройство. – 2016. – № 3. – С. 57-62.
4. Агафонов, И. А. Экология нефтяного комплекса: состояние, тенденции и методологические проблемы / И. А. Агафонов, О. С. Чечина // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 7601-7622.
5. Болдырев, Е. С. Учет рисков при оценке инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли / Е. С. Болдырев, И. В. Буренина, И. М. Захарова // Вестник евразийской науки. – 2016. – Т. 8, № 1. – С. 1-11.
6. Шлегель, О. В. Управление экологическими рисками на предприятиях нефтяной отрасли / О. В. Шлегель // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11(2). – С. 92-97.
7. Проблемы переработки нефти и добываемых нефтепродуктов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asun-eft.ru/benzin/problems-pererabotki-nefti-i-dobyvaemyh-neft-e-produktov.html?ysclid=mfutio234j262239661> (дата обращения: 15.09.2025).
8. Васильев, С. И. Экологические аспекты деятельности нефтегазовой отрасли / С. И. Васильев, С. И. Лапушова // Журнал Сибирского федерального университета. Техника и технологии. – 2016. – № 9(8). – С. 1366-1372.
9. Сергеева, И. Г. Идентификация и оценка экологических рисков компаний нефтегазового сервиса / И. Г. Сергеева, Н. А. Схаб // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2020. – № 4. – С. 3-10.
10. Борлакова, А. К. Оценка инвестиционных проектов с учетом экологического фактора / А. К. Борлакова // Эффективное антикризисное управление. – 2012. – № 6. – С. 94-98.
11. Лазарева, С. И. Идентификация экологических аспектов по методике «Действие – аспект – воздействие – критерий значимости» / С. И. Лазарева // Молодой ученый. – 2019. – № 11(249). – С. 26-28.
12. Штебнер, С. В. Оценка экологических рисков / С. В. Штебнер // Бюллетень науки и практики. – 2022. – Т. 8, № 11. – С. 419-422.
13. Козыменко, А. С. Развитие нефтегазового проекта «Восток Ойл» в современных условиях / А. С. Козыменко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 3(147). – С. 125-130.

14. Экологическая эффективность. «Восток Ойл» соответствует высоким стандартам. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://aif.ru/money/company/ekologicheskaya\\_effektivnost\\_vostok\\_oil\\_sootvetstvuet\\_vysokim\\_standartam?ysclid=mfv5drglq6848842561](https://aif.ru/money/company/ekologicheskaya_effektivnost_vostok_oil_sootvetstvuet_vysokim_standartam?ysclid=mfv5drglq6848842561) (дата обращения: 22.09.2025).

tivnost\_vostok\_oil\_sootvetstvuet\_vysokim\_standartam?ysclid=mfv5drglq6848842561 (дата обращения: 22.09.2025).

## References

1. Russian budget revenues from oil and gas in 2025 have been reduced by 24% compared to the initial forecast. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.interfax.ru/business/1025224> (access date: 09/10/2025).
2. Kelchevskaya, N. R. Investment design: a textbook / N. R. Kelchevskaya, L. M. Pelymskaya, L. M. Makarov // Ural Federal University. – Yekaterinburg, 2020. – 140 p.
3. Margolin, A. M. Features of assessing the ecological and economic efficiency of investment projects / A. M., Margolin, E. V. Margolina // Environmental management. – 2016. – № 3. – Pp. 57-62.
4. Agafonov, I. A. Ecology of the oil complex: state, trends and methodological problems / I. A. Agafonov, O. S. Chechina // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2024. – Vol. 14, № 12. – Pp. 7601-7622.
5. Boldyrev, E. S. Taking risks into account when evaluating investment projects in the oil and gas industry / E. S. Boldyrev, I. V. Burenina, I. M. Zakharova // Bulletin of Eurasian Science. – 2016. – Vol. 8. – № 1. – Pp. 1-11.
6. Shlegel, O. V. Environmental risk management at oil industry enterprises / O. V. Shlegel // Russian Entrepreneurship. – 2011. – № 11(2). – Pp. 92-97.
7. Problems of oil refining and produced petroleum products. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://asuneft.ru/benzin/problemy-pererabotki-nefti-i-dobyvaemyh-nefteproduktov.html?ysclid=mfutio234j262239661> (access date: 09/15/2025).
8. Vasiliev, S. I. Environmental aspects of the oil and gas industry / S. I. Vasiliev, S. I. Lapushova // Journal of the Siberian Federal University. Machinery and technology. – 2016. – № 9(8). – Pp. 1366-1372.
9. Sergeeva, I. G. Identification and assessment of environmental risks of oil and gas service companies / I. G. Sergeeva, N. A. Schab // Scientific Journal of the National Research University of ITMO. The series "Economics and Environmental Management". – 2020. – № 4. – Pp. 3-10.
10. Borlakova, A. K. Assessment of investment projects taking into account the environmental factor / A. K. Borlakova // Effective anti-crisis management. – 2012. – № 6. – Pp. 94-98.
11. Lazareva, S. I. Identification of environmental aspects using the method "Action – aspect – impact – criterion of significance" / S. I. Lazareva // Young Scientist. – 2019. – № 11(249). – Pp. 26-28.
12. Shtebner, S. V. Environmental risk assessment / S. V. Shtebner // Bulletin of Science and Practice. – 2022. – Vol. 8. – № 11. – Pp. 419-422.
13. Kozmenko, A. S. Development of the Vostok Oil oil and gas project in modern conditions / A. S. Kozmenko // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics. – 2024. – № 3(147). – Pp. 125-130.
14. Environmental efficiency. Vostok Oil meets high standards. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://aif.ru/money/company/ekologicheskaya\\_effektivnost\\_vostok\\_oil\\_sootvetstvuet\\_vysokim\\_standartam?ysclid=mfv5drglq6848842561](https://aif.ru/money/company/ekologicheskaya_effektivnost_vostok_oil_sootvetstvuet_vysokim_standartam?ysclid=mfv5drglq6848842561) (access date: 09/22/2025).

## Информация об авторах

**Изотова Е.В.**, кандидат экономических наук, доцент ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина» (г. Москва, Российская Федерация).

**Комарова Е.С.**, магистр ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина» (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Izotova E.V.**, PhD in Economics, Associate Professor at the Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NRU) (Moscow, Russian Federation).

**Komarova E.S.**, master student, Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NRU) (Moscow, Russian Federation).

# Экономическая безопасность использования искусственного интеллекта сторонних производителей

Сибэгатуллина Р.М., Байрушин Ф.Т., Хакимов Р.М.

Использование стороннего искусственного интеллекта выходит за рамки простого аутсорсинга программного обеспечения, полагая глубокую интеграцию чужеродных алгоритмических систем в процессы принятия управленческих решений, обработки конфиденциальной информации и формирования потребительского поведения, что порождает новые, уникальные риски, лежащие на стыке кибербезопасности, экономики, права и геополитики. Среди них – риски утечки и несанкционированного использования данных, стратегической зависимости от иностранных технологических платформ, манипуляции рынками, а также возникновения системных сбоев в масштабах целых отраслей вследствие ошибок в алгоритмах или целенаправленных кибератак. Фокус исследования смещается с технических параметров ИИ на анализ его роли как инструмента экономического и, потенциально, политического влияния. Объект исследования – цифровая экономика. Предмет исследования – экономическая безопасность интеллектуальных решений. Целью данной работы является комплексный анализ угроз экономической безопасности, связанных с использованием ИИ сторонних производителей, их систематизация и разработка направлений для выработки защитных мер. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, таких как – рассмотреть страновую принадлежность ключевых производителей, идентифицировать и классифицировать риски, а также провести их эвристическую аналитику системных и несистемных рисков.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Сибэгатуллина Р.М., Байрушин Ф.Т., Хакимов Р.М. Экономическая безопасность использования искусственного интеллекта сторонних производителей // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 47–52.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровая безопасность, языковые модели, генеративный ИИ, интеллектуальная безопасность, технологическое развитие.

# DigEconomic security of using third-party artificial intelligence

Sibagatullina R.M., Bayrushin F.T., Khakimov R.M.

The use of third-party artificial intelligence goes beyond simple software outsourcing, involving the deep integration of foreign algorithmic systems into management decision-making, the processing of confidential information, and the shaping of consumer behavior. This creates new, unique risks at the intersection of cybersecurity, economics, law, and geopolitics. These include risks of data leakage and unauthorized use, strategic dependence on foreign technology platforms, market manipulation, and the emergence of systemic failures across entire industries due to algorithmic errors or targeted cyberattacks. The focus of this study shifts from the technical parameters of AI to an analysis of its role as a tool of economic and, potentially, political influence. The object of this study is the digital economy. The subject of this study is the economic security of intelligent solutions. The goal of this paper is to comprehensively analyze the economic security threats associated with the use of third-party AI, systematize them, and develop guidelines for developing protective measures. To achieve this goal, it is necessary to address a number of challenges, including reviewing the landscape of key manufacturers, identifying and classifying risks, and conducting a heuristic analysis of systemic and non-systemic risks.

## FOR CITATION

Sibagatullina R.M., Bayrushin F.T., Khakimov R.M. Economic security of using third-party artificial intelligence.. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 47–52.

## APA

## KEYWORDS

Digital security, language models, generative AI, intelligent security, technological development.

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап технологического развития характеризуется стремительной интеграцией искусственного интеллекта (ИИ) во все сферы экономической деятельности – от автоматизации рутинных операций до сложного прогнозного моделирования и управления стратегическими ресурсами – ИИ становится ключевым фактором конкурентоспособности и экономического роста в цифровой экономике, но параллельно с открывающимися возможностями возникает комплекс новых вызовов, связанных с экономической безопасностью, особенно в контексте использования решений сторонних, в том числе

иностранных, производителей. Экономическая безопасность в данном аспекте понимается как состояние защищенности национальной экономики, корпоративных структур и индивидов от внутренних и внешних угроз, способных подорвать их устойчивость, стабильность и потенциал развития. Актуальность исследования обусловлена растущей зависимостью государств и компаний от ограниченного круга поставщиков критически важных ИИ-технологий, что создает новые векторы уязвимости.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Состояние мирового рынка искусственного интеллекта отличается высокой степенью кон-



центрации, при которой доминирующие позиции занимают компании из нескольких технологически развитых стран: «...технологии искусственного интеллекта применимы к различным сферам деятельности хозяйствующих субъектов любой формы собственности, поскольку могут успешно и эффективно устранять подавляющее большинство так называемых системных противоречий и конфликтов за счет специфических индивидуальных ресурсов» [1, с. 44]. Подобная концентрация технологий сама по себе является фундаментальным фактором экономического риска, создавая структурную зависимость для остальных участников глобальной экономики и прямо влияя на уровень цифровизации национальной экономики: «...цифровизация повышает конкурентоспособность как отдельных предприятий, так и экономики страны в целом, позволяя более эффективно использовать активы предприятий, повышая доходы собственников, персонала, государства» [2, с. 124].

Представленная таблица наглядно демонстрирует абсолютное доминирование компаний из Соединенных Штатов Америки в сфере разработки передовых моделей искусственного интеллекта, особенно в сегменте фундаментальных и генеративных языковых моделей. Такие платформы, как GPT от OpenAI или Gemini от Google, де-факто становятся глобальными стандартами и цифровой инфраструктурной основой для тысяч прикладных сервисов по всему миру, что создает для США беспрецедентный уровень технологиче-

ского и, как следствие, экономического влияния. Контроль над «алгоритмическим ядром» [3], [4] позволяет не только извлекать колоссальную ренту, но и задавать направления цифрового и технологического развития, стандарты взаимодействия и, что наиболее важно, определять этические и прикладные границы функционирования ИИ [5]. Китай, в свою очередь, демонстрирует стратегию создания параллельной, суверенной экосистемы ИИ, ориентированной прежде всего на внутренний рынок и страны-партнеры в рамках инициативы «Один пояс – один путь». Модели вроде *Ernie Bot* от Baidu или *Tongyi Qianwen* от Alibaba являются инструментами импортозамещения и технологической независимости, а также рычагом усиления глобальной конкуренции. Касательно европейских производителей, таких как Mistral AI из Франции или Stability AI из Великобритании, они занимают нишевые позиции, пытаются конкурировать за счет открытости, специализации или иных архитектурных решений, но их рыночная доля и влияние несопоставимы с американскими и китайскими гигантами. Российские разработки, представленные моделями GigaChat (до сих пор непонятно какие языковые модели использует) и YandexGPT, находятся на стадии активного развития, в значительной степени ориентированы на внутренний рынок в условиях роста геополитической напряженности и санкционных ограничений. Их ключевая задача – обеспечение технологического суверенитета и базовой функциональности в кри-

Таблица 1

Ключевые модели искусственного интеллекта и страны-производители

Модель / Платформа	Страна-производитель	Тип ИИ / Назначение
GPT-4, DALL-E, ChatGPT (OpenAI)	США	Генеративные AI, обработка естественного языка (NLP), генерация текста, изображений
Gemini, BERT, LaMDA (Google)	США	Поисковые алгоритмы, NLP, мультимодальные AI-системы
Claude (Anthropic)	США	NLP, диалоговые системы с акцентом на безопасность
GitHub Copilot (Microsoft/GitHub)	США	Генерация программного кода
Midjourney	США	Генерация изображений по текстовому описанию
Ernie Bot (Baidu)	Китай	NLP, диалоговые системы, интеграция с поиском и сервисами
Tongyi Qianwen (Alibaba)	Китай	NLP, облачные AI-сервисы для бизнеса
Yi-34B (01.AI)	Китай	Открытые языковые модели
Stable Diffusion (Stability AI)	Великобритания	Генерация изображений с открытым исходным кодом
Mistral AI	Франция	Открытые и проприетарные языковые модели
GigaChat (Сбербанк – куплена у европейских компаний)	Россия	NLP, диалоговые системы, аналитика данных
YandexGPT (Яндекс)	Россия	NLP, поиск, рекомендательные системы
DeepSeek (глубокий поиск)	Китай	Разработка фундаментальных моделей, участие в совместных проектах (например, с 01.AI)

Источник: составлено авторами.

тически важных отраслях, таких как финансы, государственное управление и телекоммуникации. Географическая принадлежность производителя ИИ перестает быть просто технической характеристикой, превращаясь в стратегический фактор, определяющий степень внешней зависимости, уязвимость к санкционному давлению и доступ к наиболее передовым технологическим решениям. Использование ИИ сторонних производителей порождает широкий спектр рисков, которые можно структурировать на системные и несистемные, так системные риски обладают свойством вызывать каскадные негативные последствия для всей экономической системы или ее крупных сегментов, в то время как несистемные риски локализованы на уровне отдельной компании или проекта.

Системные риски представляют наибольшую угрозу для экономической безопасности государства в целом, так как стратегическая технологическая зависимость проявляется для государства в том, что критически важные отрасли – финансы, энергетика, здравоохранение, транспорт – начинают базироваться на алгоритмах и инфраструктуре, контролируемой иностранными субъектами. В условиях эскалации международных конфликтов это создает риск целенаправленного отключения сервисов, скрытого внедрения деструктивных логик или шантажа, то есть угроза национальной безопасности и конфиденциальности данных напрямую вытекает из модели работы многих ИИ-сервисов, особенно облачных. Данные, обрабатываемые на стороне поставщика, могут становиться объектом доступа спецслужб страны-производителя в соответствии с ее национальным законодательством (как, например, *Cloud Act* в США). Более того, агрегированные массивы данных могут использоваться для шпионажа,

формирования подробных цифровых портретов населения и элит, что представляет прямую угрозу государственному суверенитету.

Манипуляция рынками и экономическими показателями является еще одним серьезным системным риском, алгоритмы торговых платформ, систем кредитного скоринга или прогнозирования спроса, будучи разработанными с учетом интересов определенных игроков или государств, могут искусственно искажать цены, ограничивать доступ к ресурсам для нежелательных компаний или целых регионов, создавать искусственный дефицит или избыток. Дестабилизация рынка труда, вызванная массовой автоматизацией, также носит макроэкономический характер и требует продуманной государственной политики по переобучению и социальной поддержке. Концентрация экономической мощи в руках нескольких технологических корпораций подавляет конкуренцию и суверенное технологическое развитие, создавая «цифровые колониальные» отношения, при которых остальные участники рынка вынуждены подчиняться правилам, устанавливаемым монополистами.

Несистемные риски, хотя и имеют локальный характер, в совокупности могут наносить значительный ущерб и подрывать устойчивость национальной экономики. Операционные сбои, такие как простои облачных платформ поставщика ИИ, могут парализовать работу тысяч зависимых компаний, приводя к прямым финансовым потерям, не менее важны комплаенс-риски, особенно в свете ужесточающегося регулирования в области защиты данных (GDPR в Европе) и этики ИИ. Компания, использующая сторонний ИИ, который, к примеру, дискриминирует определенные группы лиц (например, отдаёт приоритет англосаксонским группам влияния

Таблица 2

Классификация рисков использования ИИ сторонних производителей

Категория риска	Конкретные проявления рисков
Системные риски	Стратегическая технологическая зависимость
	Угроза национальной безопасности и конфиденциальности данных
	Манипуляция рынками и экономическими показателями
	Дестабилизация рынка труда в макроэкономическом масштабе
	Концентрация экономической мощи и подавление конкуренции
Несистемные риски	Операционные сбои и зависимость от надежности поставщика
	Несоответствие законодательству (комплаенс-риски)
	Финансовые потери вследствие некорректных решений ИИ
	Репутационный ущерб
	Проблемы интеграции и технологической совместимости

Источник: составлено авторами.

в экономике, культуре, языке и т.д.) или нарушает правила обработки персональных данных, несет полную ответственность по закону, несмотря на то что алгоритм разработан внешним поставщиком. Финансовые потери могут быть следствием ошибок в алгоритмах рекомендательных систем, систем управления инвестициями или прогнозной аналитики, а репутационный ущерб возникает в случаях, когда использование неэтичного, предвзятого или неудачного ИИ-решения прямо вызывает общественный резонанс и потерю доверия клиентов. Проблемы интеграции, в свою очередь, увеличивают стоимость владения и создают технологическую зависимость от конкретного вендора, снижая гибкость бизнеса.

Минимизация выявленных рисков требует выработки комплексного и сбалансированного подхода к самому развитию суверенной цифровой экономики – на государственном уровне необходима разработка и реализация суверенной политики в области ИИ, включающей стимулирование внутренних исследований и разработок, создание нормативно-правовой базы, регулирующей использование иностранных ИИ-решений в критической инфраструктуре, а также установление строгих стандартов для проверки алгоритмов на безопасность, этичность и отсутствие предвзятости. Важным инструментом является развитие международного сотрудничества для выработки общих принципов регулирования ИИ, что позволит снизить фрагментацию цифрового пространства и создать более предсказуемые условия для развития технологий.

На уровне компаний ключевыми мерами являются проведение тщательного аудита сторонних ИИ-решений перед их внедрением, диверсификация поставщиков для снижения рисков концентрации, инвестиции в собственные

компетенции в области данных и машинного обучения, а также разработка планов действий на случай сбоев или прекращения обслуживания со стороны вендора. Осознание того, что ИИ является не просто инструментом оптимизации, а стратегическим технологическим и цифровым активом, использование которого сопряжено со значительными рисками, является первым и необходимым шагом к построению цифровой экономики, способной противостоять вызовам цифровой эпохи [6]. Дальнейшие исследования в данной области могут быть сфокусированы на разработке количественных методик оценки уровня рисков, анализе отраслевой специфики угроз и изучении эффективности конкретных регуляторных мер, принимаемых различными странами для защиты своего экономического суверенитета.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что использование искусственного интеллекта сторонних производителей представляет собой цифровой и технологический вызов для экономической безопасности как на национальном, так и на корпоративном уровне. Доминирование на мировом рынке ИИ ограниченного круга стран, в первую очередь США и Китая, создает объективные предпосылки для возникновения стратегической зависимости, утечки критически важных данных и внешнего манипулятивного воздействия на экономические и политические процессы. Классификация рисков на системные и несистемные демонстрирует, что угрозы носят не только технический, но и геэкономический и геополитический характер, фактически приводя к потере национального суверенитета в области технологий и цифровых сервисов.

### Список литературы

1. Сушкова, И. А. Искусственный интеллект в экономике и системе экономической безопасности / И. А. Сушкова, Л. Н. Мамаева // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 4(130). – С. 44-53. – DOI 10.21686/2413-2829-2023-4-44-53. – EDN IUVKIF.
2. Моденов, А. К. Особенности экономической безопасности в цифровой экономике / А. К. Моденов, М. П. Власов // Петербургский экономический журнал. – 2020. – № 2. – С. 121-134. – DOI 10.24411/2307-5368-2020-10015. – EDN BPATYU.
3. Джин, Г. З. Искусственный интеллект и конфиденциальность потребителей // Экономика искусственного интеллекта: повестка дня. – Издательство Чикагского университета, 2018. – С. 439-462. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nber.org/books/agra-1>.
4. Де Брюйн, Дж. Сертификация третьей стороной и искусственный интеллект // Интеллектуальный и автономный: трансформация ценностей перед лицом технологий. – 2023. – Т. 390. – С. 67. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brill.com/display/title/64411#page=74>.
5. Шилдс, Дж. Умные машины и разумная политика: регулирование иностранных инвестиций, национальная безопасность и передача технологий в эпоху искусственного интеллекта // Дж. Маршалл Л., ред. – 2017. – Т. 51. – С. 279. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get\\_pdf.cgi?handle=hein.journals/jmlr51&section=16](https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/jmlr51&section=16).

6. Денисова, Н. А. Факторы, определяющие взаимосвязь финансовой безопасности на микро- и макро-уровне /

Н. А. Денисова // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 4. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-21. – EDN FIQJWV.

## References

1. Sushkova, I. A. Artificial intelligence in economics and the economic security system / I. A. Sushkova, L. N. Mamayeva // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2023. – Vol. 20. – № 4(130). – Pp. 44-53. – DOI 10.21686/2413-2829-2023-4-44-53. – EDN IUVKIF.
2. Modenov, A. K. Features of economic security in the digital economy / A. K. Modenov, M. P. Vlasov // St. Petersburg Economic Journal. – 2020. – № 2. – Pp. 121-134. – DOI 10.24411/2307-5368-2020-10015. EDN BPATYU.
3. Jin, G. Z. Artificial intelligence and consumer privacy // The economics of artificial intelligence: the agenda. – University of Chicago Press, 2018. – Pp. 439-462. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.nber.org/books/agra-1>.
4. De Bruijn, J. Third-party certification and artificial intelligence // Intelligent and autonomous: the transformation of values in the face of technology. – 2023. – Vol. 390. – P. 67. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://brill.com/display/title/64411#page=74>.
5. Shields, J. Smart Machines and Smart Policies: Foreign Investment regulation, national security, and Technology transfer in the age of artificial intelligence // J. Marshall L., ed. – 2017. – Vol. 51. – P. 279. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get\\_pdf.cgi?handle=hein.journals/jmlr51&section=16](https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/jmlr51&section=16).
6. Denisova, N. A. Factors determining the relationship between financial security at the micro- and macro-levels / N. A. Denisova // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 4. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-21. – EDN FIQJWV.

## Информация об авторах

**Сибгатуллина Р.М.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Байрушин Ф.Т.**, кандидат биологических наук, доцент кафедры управления информационной безопасностью Института информатики, математики и робототехники, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Хакимов Р.М.**, кандидат технических наук, доцент кафедры процессы и аппараты нефтегазовой отрасли Института технологий и материалов, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Sibagatullina R.M.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security at the Institute of History and Public Administration, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Bayrushin F.T.**, Ph.D. in Biology, Associate Professor of the Department of Information Security Management at the Institute of Informatics, Mathematics and Robotics, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Khakimov R.M.**, Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Processes and Apparatuses of the Oil and Gas Industry, Institute of Technologies and Materials, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

# Техника безопасности на промышленном предприятии как фактор сохранения человеческих ресурсов

Нурутдинов А.А., Елизарьева Е.Н., Багаутдинова Г.Г.

Актуальность проблемы обеспечения безопасности на промышленных предприятиях в современной экономической реальности нельзя недооценивать, так как в условиях глобализации и усиления конкуренции человеческие ресурсы перестают пониматься исключительно как статья расходов, трансформируясь в ключевой стратегический актив и источник устойчивого конкурентного преимущества хозяйствующих субъектов. Объект исследования – производственный менеджмент. Предмет исследования – управление человеческими ресурсами. Целью данного исследования является комплексный анализ системы техники безопасности на промышленном предприятии в контексте ее влияния на сохранение и оптимизацию человеческих ресурсов и для этого необходимо решить ряд задач, среди которых выделяется систематизация производственных рисков и соответствующих защитных мероприятий, разработка экономико-математического аппарата для оценки стоимости человеческих ресурсов в зависимости от уровня безопасности, а также проведение аналитики, раскрывающей системные взаимосвязи между инвестициями в безопасность и совокупной эффективностью предприятия. Методологической базой исследования послужили концепции управления человеческими ресурсами, экономики труда, теория человеческого капитала и современные подходы к управлению рисками. Предложенный экономико-математический аппарат, включающий формулы для расчета совокупных затрат от травматизма, оценки стоимости человеческих ресурсов с учетом фактора безопасности и определения возврата на инвестиции, предоставляет руководителям практический инструмент для количественного обоснования управленческих решений.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Нурутдинов А.А., Елизарьева Е.Н., Багаутдинова Г.Г. Техника безопасности на промышленном предприятии как фактор сохранения человеческих ресурсов // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 53–58.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Человеческий капитал, человеческие ресурсы, промышленная безопасность, травматизм, техника безопасности.



# Industrial safety as a factor in preserving human resources

Nurutdinov A.A., Elizarieva E.N., Bagautdinova G.G.

The relevance of industrial safety in today's economic environment cannot be underestimated. In the context of globalization and increasing competition, human resources are no longer viewed solely as an expense item, but are becoming a key strategic asset and a source of sustainable competitive advantage for economic entities. The object of this study is production management. The subject of this study is human resource management. The purpose of this study is a comprehensive analysis of the industrial safety system in the context of its impact on preserving and optimizing human resources. This requires addressing a number of challenges, including systematization of production risks and corresponding protective measures, development of an economic and mathematical framework for assessing the value of human resources based on safety levels, and analysis revealing the systemic relationships between safety investments and overall enterprise performance. The methodological basis of this study is based on concepts of human resource management, labor economics, human capital theory, and modern approaches to risk management. The proposed economic and mathematical framework, including formulas for calculating the total costs of injuries, assessing the value of human resources with regard to safety, and determining return on investment, provides managers with a practical tool for quantitatively substantiating management decisions.

## FOR CITATION

Nurutdinov A.A., Elizarieva E.N., Bagautdinova G.G. Industrial safety as a factor in preserving human resources. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 53–58.

## APA

## KEYWORDS

*Human capital, human resources, industrial safety, injuries, safety engineering.*

## ВВЕДЕНИЕ

Сохранение и преумножение такого актива, как человеческие ресурсы, выступает одной из приоритетных задач менеджмента, в котором техника безопасности выступает не просто обязательным элементом производственного процесса, а фундаментальным фактором, напрямую влияющим на экономическую эффективность и долгосрочную жизнеспособность предприятия. Исторически сложившийся подход, при котором мероприятия по охране труда рассматривались как вынужденные затраты, уступает место комплексному пониманию безопасности как инве-

стиции в человеческий капитал. Практическая значимость настоящего исследования заключается в том, что предлагаемые модели и формулы позволяют количественно обосновать объемы финансирования мероприятий по охране труда, переводя их из категории нормативных затрат в категорию стратегических инвестиций. Новизна подхода состоит в интеграции технических аспектов безопасности с экономической оценкой человеческих ресурсов, что предоставляет руководителям промышленных предприятий инструмент для принятия более взвешенных и эффективных управленческих решений. В конечном счете, доказывается

гипотеза о том, что надёжные системы техники безопасности выступают не столько требованием законодательства, сколько объективной экономической необходимостью и действительным моральным императивом для любой современной промышленной организации, стремящейся к устойчивому развитию в цифровом мире.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Техника безопасности на промышленном предприятии представляет собой сложную систему, целью функционирования которой является предотвращение или минимизация воздействия на работников вредных и опасных производственных факторов: «Механизм управления охраной труда и техники безопасности – это целостная система процедур и документов, регламентирующих организацию управления указанной сферой на промышленном предприятии... ее основная цель состоит в предотвращении производственного травматизма и профессиональной заболеваемости» [1, с. 48-49]. Эффективность данной системы напрямую определяет степень сохранности человеческих ресурсов, которые, в свою очередь, являются носителями специфических знаний, навыков и компетенций, критически важных для непрерывности технологических процессов: «Можно сказать, что человеческий капитал,

как особый вид ресурса, играет важную, ключевую роль на предприятии, и, в целом, от качественного отношения корпорации, как пользователя этого ресурса, зависит конкурентоспособность компании как на внутренних, так и на внешних мировых рынках (учитывая и то, что в мировой практике данная концепция закрепились с XX века)» [2, с. 346]. Утрата даже одного высококвалифицированного сотрудника вследствие производственной травмы или профессионального заболевания наносит предприятию значительный ущерб, выходящий далеко за рамки прямых компенсационных выплат и который включает в себя затраты на поиск, найм и адаптацию нового сотрудника, снижение производительности в период его обучения, потерю уникального опыта, а также потенциальное ухудшение репутации компании на рынке труда и среди потребителей. Для более глубокого понимания механизмов функционирования системы безопасности необходимо провести классификацию потенциальных рисков и соответствующих им превентивных мероприятий, так как такой систематизированный подход позволяет не только идентифицировать угрозы, но и разработать целевые стратегии по их нейтрализации – таблица 1.

Становится очевидным, что система техники безопасности не является монолитной, а пред-

Таблица 1

Виды и типы рисков и мероприятия по технике безопасности

Вид риска	Тип риска (конкретные примеры)	Мероприятия по технике безопасности
Физические риски	Падение с высоты; поражение электрическим током; травмирование движущимися частями оборудования; воздействие повышенного уровня шума, вибрации, температуры.	Использование средств коллективной защиты (ограждения, блокировки); применение средств индивидуальной защиты (каска, страховочные пояса, диэлектрические перчатки, наушники); монтаж защитного заземления; звукоизоляция; установка сигнализации и знаков безопасности.
Химические риски	Воздействие токсичных, раздражающих, канцерогенных веществ; опасность взрывов и пожаров.	Герметизация оборудования; устройство эффективной вентиляции и систем аспирации; использование СИЗ органов дыхания и кожи; строгое соблюдение правил хранения химикатов; оснащение помещений системами пожаротушения и газоанализаторами.
Биологические риски	Заражение патогенными микроорганизмами, вирусами, бактериями (актуально для предприятий пищевой, фармацевтической, перерабатывающей промышленности).	Соблюдение санитарно-гигиенических норм; регулярная дезинфекция; использование спецодежды и перчаток; организация санитарно-бытовых помещений; проведение медицинских осмотров.
Психофизиологические риски	Физические и нервно-психические перегрузки (монотонность труда, умственное перенапряжение, стресс, синдром профессионального выгорания).	Оптимизация режимов труда и отдыха; эргономичная организация рабочих мест; проведение психологических тренингов; ротация кадров; создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
Эргономические риски	Несоответствие оборудования антропометрическим данным работника; необходимость подъема и перемещения тяжестей; выполнение стереотипных движений.	Проектирование рабочих мест с учетом эргономических требований; механизация тяжелого ручного труда; обеспечение нормативного освещения; предоставление мебели с регулируемыми параметрами.

Источник: составлено авторами.

ставляет собой адаптивный комплекс взаимосвязанных мер, направленных на нейтрализацию специфических угроз. Эвристический анализ текущей ситуации в промышленном секторе свидетельствует о том, что наиболее прогрессивные предприятия отходят от реактивной модели управления безопасностью, при которой действия предпринимаются постфактум, после произошедшего инцидента, в сторону проактивной, предиктивной модели. Предлагаемая модель управления основана на постоянном мониторинге и оценке рисков, прогнозировании потенциальных инцидентов и заблаговременном внедрении корректирующих мер. Ключевым элементом такой системы является формирование так называемой «культуры безопасности» [3], когда каждый сотрудник, от рабочего до топ-менеджера, внутренне принимает принципы безопасного поведения и несет личную ответственность не только за свою безопасность, но и за безопасность коллег. Эффективность проактивного подхода можно продемонстрировать через призму экономических расчетов и для количественной оценки влияния техники безопасности на стоимость человеческих ресурсов предлагается к использованию следующие формулы.

Формула 1. Расчет совокупных затрат, связанных с травматизмом (СЗТ):

$$\text{СЗТ} = \text{ПЗ} + \text{КЗ} \quad (1)$$

где:

СЗТ – совокупные затраты, связанные с травматизмом;

ПЗ – прямые затраты (выплаты по больничным листам, страховые взносы, компенсации пострадавшим, стоимость поврежденного оборудования и материалов);

КЗ – косвенные затраты (затраты на расследование инцидента, оплата сверхурочных другим работникам, затраты на обучение нового сотрудника, потери от простоя оборудования, ухудшение репутации бренда, снижение морального духа коллектива).

Необходимо отметить, что согласно отечественным исследованиям [4], [5], как и зарубежным исследованиям [6], [7], соотношение косвенных затрат к прямым может достигать 1:4 и даже 1:10, что делает скрытые потери весьма существенными величинами ущерба.

Следующая формула связывает инвестиции в безопасность со стоимостью человеческих ресурсов, рассматривая последние как капитал.

Формула 2. Оценка стоимости человеческих ресурсов с учетом фактора безопасности (СЧР<sub>Б</sub>)

$$\text{СЧР}_Б = (\text{ЗП} + \text{ИОТ} + \text{К}) * (1 - \text{КТ}) * (1 + \text{Э}_Б) \quad (2)$$

где:

СЧР<sub>Б</sub> – стоимость человеческих ресурсов с учетом фактора безопасности;

ЗП – годовой фонд оплаты труда сотрудника или коллектива;

ИОТ – инвестиции в обучение и развитие сотрудника (стоимость тренингов, курсов повышения квалификации);

К – капитализированная стоимость уникальных знаний и компетенций сотрудника (может оцениваться экспертным путем);

КТ – коэффициент травматизма (рассчитывается как количество травм на одного сотрудника за период или как доля потерянного рабочего времени);

Э<sub>Б</sub> – коэффициент эффективности безопасности, отражающий прирост производительности за счет снижения стресса, улучшения здоровья и морального климата.

Формула 2 наглядно демонстрирует, как снижение коэффициента травматизма и повышение эффективности безопасности напрямую увеличивают расчетную стоимость человеческого капитала предприятия.

Следующая формула предназначена для обоснования экономической эффективности инвестиций в мероприятия по технике безопасности – формула 3.

Формула 3. Расчет возврата на инвестиции в безопасность (ROI<sub>Б</sub>)

$$\text{ROI}_Б = ((\text{СЗТ}_{\text{до}} - \text{СЗТ}_{\text{после}}) - \text{И}_Б) / \text{И}_Б * 100\% \quad (3)$$

где:

ROI<sub>Б</sub> – возврат на инвестиции в безопасность (в процентах);

СЗТ<sub>до</sub> – совокупные затраты на травматизм до внедрения мероприятия;

СЗТ<sub>после</sub> – совокупные затраты на травматизм после внедрения мероприятия;

И<sub>Б</sub> – объем инвестиций в мероприятие по технике безопасности.

Положительное значение ROI<sub>Б</sub> свидетельствует о том, что инвестиции в безопасность окупались и принесли экономический эффект, использование данной формулы позволяет финансовым департаментам оценивать предложения по модернизации системы охраны труда не как затраты, а как инвестиционные проекты с измеримой отдачей.

Интеграция представленного методического аппарата в систему управленческого учета позволяет перевести дискуссию о технике безопасности

из эмоционально-административной плоскости в строго экономическую. Руководитель получает инструмент для аргументированного обоснования выделения бюджетов на закупку современного защитного оборудования, внедрение автоматизированных систем контроля доступа в опасные зоны, проведение углубленных медицинских осмотров и программ психологической разгрузки персонала. Системная работа в этом направлении способствует снижению текучести кадров, особенно среди высококвалифицированных специалистов, для которых условия труда и забота компании о их здоровье являются значимыми факторами лояльности, когда техника безопасности трансформируется из вспомогательной функции в стратегический компонент управления человеческими ресурсами, напрямую влияющий на рыночную стоимость компании в долгосрочной перспективе. В стратегической перспективе построение устойчивой системы техники безопасности, интегрированной в общую философию управления компанией и подкрепленной сформированной культурой безопасности на всех уровнях, создает прочный фундамент для устойчивого развития предприятия. Компании, которые осознали прямую корреляцию между безопасностью условий труда, стоимостью своего человеческого капитала и итоговой финансовой результативностью, получают существенное конкурентное преимущество, оказываются более привлекательными для высококвалифицированных специалистов, демонстрируют более высокую операционную эффективность и укрепляют свою деловую репутацию. Постоянное совершенствование техники безопасности следует рассматривать как одну из важнейших стратегических задач управления, непосредственно направленную на сохранение и приумножение главного ресурса предприятия – его человеческого потенциала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты настоящего исследования позволяют сделать однозначный вывод о том, что техника безопасности на промышленном предприятии является не просто обязательным элементом соответствия законодательным нормам, но и ключевым стратегическим фактором, определяющим сохранность, развитие и эффективное использование человеческих ресурсов. Рассмотрение персонала через призму теории человеческого капитала требует от современного менеджмента применения комплексного подхода, при котором инвестиции в безопасность труда оцениваются по аналогии с инвестициями в модернизацию оборудования или разработку новых технологий. Систематизация рисков и соответствующих мероприятий, представленная в работе, демонстрирует многогранность системы охраны труда, которая должна нейтрализовать не только физические, но и химические, биологические, а также психофизиологические угрозы. Предложенный экономико-математический аппарат, включающий формулы для расчета совокупных затрат от травматизма, оценки стоимости человеческих ресурсов с учетом фактора безопасности и определения возврата на инвестиции, предоставляет руководителям практический инструмент для количественного обоснования управленческих решений. Использование этих формул позволяет наглядно продемонстрировать, что средства, направленные на совершенствование системы безопасности, не являются безвозвратными затратами, а генерируют прямую экономическую выгоду за счет снижения потерь, связанных с травматизмом, простоями, текучестью кадров и снижением производительности. Кроме того, достигается значительный социальный эффект, выражающийся в повышении благосостояния сотрудников, укреплении их здоровья и лояльности к компании.

## Список литературы

1. Суходоев, В. А. Автоматизация комплекса задач системы охраны труда и техники безопасности на промышленном предприятии / В. А. Суходоев, Л. Г. Егорова, А. Н. Калитаев // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2022. – № 3(108). – С. 47-60. – DOI 10.23859/1994-0637-2022-3-108-4. – EDN IINQSN.
2. Плетнев, Д. А. Стратегии управления человеческими ресурсами в российских корпорациях при переходе к нооэкономике / Д. А. Плетнев, М. С. Казадаев // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 227, № 1. – С. 338-359. – DOI 10.38197/2072-2060-2021-227-1-338-359. – EDN VHNTNI.
3. Прасолов, В. И. Культура безопасности как фактор снижения рисков чрезвычайных ситуаций / В. И. Прасолов, Ю. В. Горский // Успехи современной науки. – 2016. – Т. 3, № 7. – С. 32-35. – EDN WHMXWX.
4. К проблеме оценки производственного травматизма в России / А. А. Хадарцев, В. М. Панарин, Л. В. Кашина [и др.] // Вестник новых медицинских технологий. Электронное издание. – 2019. – № 4. – С. 90-101. – DOI 10.24411/2075-4094-2019-16472. – EDN HTXYPE.
5. Фомин, А. И. Исследование затрат, связанных с несчастными случаями / А. И. Фомин, А. Ф. Павлов, М. Н. Халявина // Безопасность труда в промышленности. – 2019. – № 10. – С. 20-27. – DOI 10.24000/0409-2961-2019-10-20-27. – EDN CCEKIZ.
6. Пападаки, М. и др. Затраты на госпитализацию и оценки прямых и косвенных экономических потерь в связи



с травмами, полученными в результате дорожно-транспортных происшествий: результаты годичного когортного исследования в трех европейских странах (проект REHABILIAID). // Травма. – 2017. – Т. 19, № 4. – С. 264-276. – DOI: 10.1177/1460408616677564.

## References

1. Sukhodoev, V. A. Automation of a Complex of Tasks of the Occupational Health and Safety System at an Industrial Enterprise / V. A. Sukhodoev, L. G. Egorova, A. N. Kalitayev // Bulletin of Cherepovets State University. – 2022. – № 3 (108). – Pp. 47-60. – DOI 10.23859/1994-0637-2022-3-108-4. – EDN IINQSN.
2. Pletnev, D. A. Human Resource Management Strategies in Russian Corporations during the Transition to Noonomics / D. A. Pletnev, M. S. Kazadaev // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. – 2021. – Vol. 227, № 1. – Pp. 338-359. – DOI 10.38197/2072-2060-2021-227-1-338-359. – EDN VHLTNI.
3. Prasolov, V. I. Safety culture as a factor in reducing the risks of emergency situations / V. I. Prasolov, Yu. V. Gorsky // Advances in modern science. – 2016. – Vol. 3, № 7. – Pp. 32-35. – EDN WHMXWX.
4. On the problem of assessing occupational injuries in Russia / A. A. Khadartsev, V. M. Panarin, L. V. Kashintseva [et al.] // Bulletin of new medical technologies. Electronic publication. – 2019. – № 4. – Pp. 90-101. – DOI 10.24411/2075-4094-2019-16472. – EDN HTXYPE.
5. Fomin, A. I. Study of costs associated with accidents / A. I. Fomin, A. F. Pavlov, M. N. Khalyavina // Occupational Safety in Industry. – 2019. – № 10. – Pp. 20-27. – DOI 10.24000/0409-2961-2019-10-20-27. – EDN CCEKIZ.
6. Papadakaki, M. et al. Hospitalization costs and estimates of direct and indirect economic losses due to injury sustained in road traffic crashes: Results from a one-year cohort study in three European countries (The REHABILIAID project) // Trauma. – 2017. – Vol. 19, № 4. – Pp. 264-276. – DOI: 10.1177/1460408616677564.
7. Jallon, R., Imbeau, D., de Marcellis-Warin, N. Development of an indirect-cost calculation model suitable for workplace use // Journal of safety research. – 2011. – Vol. 42, № 3. – Pp. 149-164. – DOI: 10.1016/j.jsr.2011.05.006.

## Информация об авторах

**Нурутдинов А.А.**, кандидат технических наук, доцент кафедры безопасности производства и промышленной экологии Института химии и защиты в чрезвычайных ситуациях, Уфимский университет науки и технологий, доцент кафедры управления качеством в производственно-технологических системах, Челябинский государственный университет (г. Уфа, Российская Федерация).

**Елизарьева Е.Н.**, кандидат технических наук, доцент кафедры безопасности производства и промышленной экологии, инженер-исследователь МНОЦ «Кафедра ЮНЕСКО «Геопарки и территории устойчивого развития», Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Багаутдинова Г.Г.**, кандидат биологических наук, доцент кафедры безопасности производства и промышленной экологии, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Nurutdinov A.A.**, Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Industrial Safety and Industrial Ecology of the Institute of Chemistry and Protection in Emergency Situations, Ufa University of Science and Technology, Associate Professor of the Department of Quality Management in Production and Technological Systems, Chelyabinsk State University (Ufa, Russian Federation).

**Elizarieva E.N.**, Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor of the Department of Industrial Safety and Industrial Ecology, Research Engineer at the UNESCO Department of Geoparks and Territories of Sustainable Development, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Bagautdinova G.G.**, Ph.D. in Biology, Associate Professor, Department of Industrial Safety and Industrial Ecology, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).



DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-59-64

# Экономическая безопасность цифровых активов

Дубинина Э.В., Гильмутдинова Р.А., Аскарова А.А.

Стремительное масштабирование цифровых инструментов в современных экономических системах, инвестиционных стратегиях и в повседневную жизнь человека актуализирует проблему обеспечения их экономической безопасности. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки адекватных механизмов противодействия этим вызовам. Объект исследования – цифровая экономика. Предмет исследования – экономическая безопасность. Цель работы заключается в комплексном анализе специфики экономической безопасности цифровых активов в сопоставлении с традиционными материальными активами и в выявлении современных международных регуляторных подходов к её обеспечению. Сравнительный анализ подходов к экономической безопасности цифровых активов в различных странах показал, что механизмы обеспечения безопасности, эффективные для материальных активов, такие как физическая охрана или система государственной регистрации прав, оказываются неприменимы или требуют кардинального пересмотра в цифровой среде, их место занимают криптографические методы, холодное хранение, аудит смарт-контрактов и сложные системы идентификации.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Дубинина Э.В., Гильмутдинова Р.А., Аскарова А.А. Экономическая безопасность цифровых активов // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 59–64.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Смарт-контракт, токен, стейблкоины, макроэкономические риски, финансовые инструменты.

# Economic security of digital assets

Dubinina E.V., Gilmutdinova R.A., Askarova A.A.

The rapid scaling of digital instruments in modern economic systems, investment strategies, and everyday life has highlighted the need to ensure their economic security. The relevance of this study stems from the need to develop adequate mechanisms to address these challenges. The object of this study is the digital economy. The subject of this study is economic security. The objective of this paper is to comprehensively analyze the specifics of the economic security of digital assets in comparison with traditional tangible assets and to identify modern international regulatory approaches to ensuring this security. A comparative analysis of approaches to the economic security of digital assets in various countries revealed that security mechanisms effective for tangible assets, such as physical security or state registration systems, are inapplicable or require radical revision in the digital environment. Their place is being taken by cryptographic methods, cold storage, smart contract auditing, and complex identification systems.

## FOR CITATION

Kolmakov A.N., Tolikova E.E., Sharia M.V. Economic security of digital assets. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 59–64.

## APA

## KEYWORDS

Smart contract, token, stablecoins, macroeconomic risks, financial instruments.

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика и общество претерпели кардинальные изменения, обусловленные процессами цифровизации и появлением нового класса экономических благ – цифровых активов. Под цифровыми активами понимаются права собственности или иные интересы, выраженные в цифровой форме с использованием технологий распределённого реестра, таких как блокчейн, криптовалюты, токенизированные финансовые инструменты, стейблкоины, а также невзаимозаменяемые токены, представляющие уникальные цифровые объекты: «В зарубежных и отечественных источниках используются, как правило, два понятия: цифровой актив и финансовый актив. К цифровым активам может быть отнесен довольно широкий круг объектов, выраженных в двоичном формате. К. Д. Савицкая, отмечая разнообразие содержания понятия цифровых активов и отсутствие единого подхода к его определению, предлагает понимать под

цифровым активом «любой цифровой файл, хранящийся на любом носителе, на который может быть помещена информация и с которого информация может быть получена или извлечена в будущем». Следовательно, криптовалюты и токены составляют лишь незначительную долю цифровых активов» [1, с. 26]. Традиционно экономическая безопасность ассоциировалась с защитой материальных ценностей, стабильностью национальной валюты и надёжностью критической инфраструктуры, но уникальная природа цифровых активов, включая их децентрализованный характер, трансграничность, высокую волатильность и зависимость от киберрисков формирует принципиально новую систему угроз и уязвимостей, как для общественных, так и экономических систем. Экономическая безопасность цифровых активов представляет собой комплекс мер, политик и институтов, направленных на защиту интересов государства, корпораций и частных лиц от рисков, связанных

с созданием, обращением и хранением данных активов, а также на минимизацию их негативного воздействия на финансовую стабильность и экономический суверенитет.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Понятие «экономической безопасности» на уровне предприятия [2] применительно к цифровым активам требует переосмысления традиционного категориально-понятийного аппарата, так как если безопасность материального актива, такого как недвижимость или золотой запас, обеспечивается физической охраной, правовым статусом и системой государственных гарантий, то для цифрового актива ключевыми становятся криптографические методы, целостность программного кода и безопасность приватных ключей. Утрата «*приватного ключа*» [3] означает безвозвратную потерю актива, что не имеет аналогов в мире материальных ценностей, где даже утраченное имущество может быть возвращено через правоохранительные органы, в цифровой среде – это безвозвратная потеря. Также «*децентрализованный характер многих цифровых активов*» [4] ставит под сомнение саму возможность применения традиционных правовых механизмов защиты из-за отсутствия единого эмитента или централизованного оператора, такого как центральный банк или депозитарий, в случае мошенничества или технического сбоя субъекты зачастую лишены возможности апеллировать к какому-либо правоохранительному органу. Основные риски для экономической безопасности в данной сфере

несут как системный, так и несистемный характер. Выделим основные группы рисков: 1) операционные и киберриски, к которым относятся «*уязвимости в смарт-контрактах*» [5, с. 144], ведущие к многомиллионным потерям, как в случае с взломом проекта, хакерские атаки на криптобиржи и кошельки; а также фишинг и социальная инженерия, нацеленные на частных владельцев; 2) макроэкономические риски, когда высокая волатильность криптовалют создаёт угрозу для финансовой стабильности, особенно в странах с высоким уровнем их проникновения, а стейблкоины, призванные снизить эту волатильность, сами по себе несут риск массового изъятия средств, что может спровоцировать эффект домино на финансовых рынках; 3) значительную опасность представляют репутационные и регуляторные риски, так как анонимность или псевдоанонимность транзакций способствует использованию цифровых активов для отмывания доходов, полученных преступным путём, финансирования терроризма и уклонения от уплаты налогов, что подрывает доверие к финансовой системе в целом.

Для наглядного сравнения систем угроз и механизмов защиты целесообразно сопоставить ключевые аспекты экономической безопасности цифровых и материальных активов – таблица 1.

Ответом на эти вызовы становится формирование национальных и наднациональных регуляторных ландшафтов, при этом подходы различных стран к регулированию цифровых активов варьируются от полного запрета до соз-

Таблица 1

Сравнительный анализ экономической безопасности цифровых и материальных активов

Критерий анализа	Экономическая безопасность цифровых активов	Экономическая безопасность материальных активов
Природа актива	Нематериальная, виртуальная, существует в форме записи в распределённом реестре.	Материальная, физическая, обладает вещественной формой.
Основные угрозы	Кибератаки, уязвимости кода, потеря приватного ключа, мошенничество на стейкинге, регуляторная неопределённость.	Кража, повреждение, износ, природные катастрофы, рейдерский захват, инфляция.
Механизмы защиты	Криптография, двухфакторная аутентификация, холодное хранение, аудит смарт-контрактов, использование мультисигнатур.	Физическая охрана, сейфы, страхование, система правовой регистрации (например, Росреестр), правоохранительные органы.
Правовое поле	Фрагментированное, находится в стадии формирования, отсутствие единых международных стандартов.	Устоявшееся, детализированное, с развитой судебной практикой и международными соглашениями.
Роль государства	Регулятор, разработчик стандартов, борьба с противоправным использованием; прямое управление ограничено.	Гарант прав собственности, эмитент валюты, владелец золотовалютных резервов, оператор судебной системы.
Влияние на финансовую стабильность	Потенциал системного риска из-за взаимосвязей с традиционными финансами, высокая волатильность.	Стабильность обеспечивается через монетарную политику, контроль над банковской системой и резервами.

Источник: составлено авторами.

дания либеральных «песочниц», что отражает их взгляд на баланс между инновационным развитием и экономическими рисками. Данные различия обусловлены уровнем технологического развития, структурой финансового рынка, а также политическими и идеологическими установками – таблица 2.

Данные таблицы 2 демонстрирует формирование нескольких конкурирующих регуляторных моделей, где Европейский союз через регламент MiCA стремится к созданию сбалансированной и всеобъемлющей системы, которая интегрирует цифровые активы в существующую финансовую экосистему, минимизируя риски за счёт жёстких требований к прозрачности и капиталу. США, в силу своей федеральной структуры политической власти, которая имеет крайне разный характер правоприменения в разных штатах и развитой системы специализированных регуляторов, практикуют более адаптивный, но зачастую противоречивый подход, где правовой статус актива определяется по существу использования, что создаёт почву для судебных разбирательств.

Китай, напротив, избрал путь полного государственного контроля, вытеснив частные криптоактивы в пользу суверенной цифровой валюты, что позволяет Пекину сохранять монетарный суверенитет и усиливать надзор за финансовыми потоками. Швейцария и подобные ей юрисдикции позиционируют себя как глобальные хабы для блокчейн-индустрии, делая ставку на создание комфортной регуляторной среды, что привлекает капитал и таланты, но также требует высокоэффективных механизмов противодействия отмыванию денег. Российский подход находится в стадии активного становления и характеризуется поиском компромисса между необходимостью технологического развития, рисками для финансовой стабильности и задачами противодействия санкционному давлению.

Международный опыт регулирования демонстрирует разнообразие подходов к управлению этими рисками – от жёсткой запретительной политики (ограничительной), как в Китае, до либеральных моделей, ориентированных на привлечение инновационного бизнеса, как

Таблица 2

*Сравнительный анализ подходов к экономической безопасности цифровых активов в различных странах*

Страна	Ключевые нормативные документы и инициативы	Отличительные особенности подхода
США	Закон о фондовых биржах (распространение на цифровые активы), директивы FinCEN, Указы Президента (в т.ч. о Цифровом долларе).	Децентрализованный подход, когда SEC регулирует активы как ценные бумаги, CFTC – как товары, FinCEN – как средство платежа. Жёсткое преследование нелегальных операций, но при этом активное обсуждение цифрового доллара.
Страны ЕС	Решение суда ЕС о VAT-освобождении конвертации фиат-валют в криптовалюту (2015), Регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets, 2023-2024).	Унифицированный и комплексный подход. MiCA создаёт единое правовое поле для всех 27 стран-членов, вводя лицензирование эмитентов и провайдеров услуг, особые правила для стейблкоинов. Акцент на защите потребителей и финансовой стабильности.
Китай	Уведомление Народного банка Китая о запрете ICO (2017), Последующие запреты на майнинг и все операции с криптовалютами (2021).	Жёсткий запретительный подход. Полное запрещение обращения и майнинга криптовалют. Параллельно – активное развитие собственной цифровой валюты (CBDC) – цифрового юаня, как инструмента государственного контроля над денежным обращением.
Швейцария	Поправки к Федеральному закону о борьбе с отмыванием денег (2020), Положение FINMA о ICO (2018).	Либеральный и проактивный подход. Кантон Цуг («Крипто-долина») стал мировым центром блокчейн-индустрии. Чёткое определение токенов (платёжные, утилитарные, инвестиционные) и применение к ним соответствующего законодательства.
Россия	Федеральный закон «О цифровых финансовых активах» (2020), закон о запрете использования криптовалют в качестве средства платежа.	Двойственный и осторожный подход. Легализовано обращение цифровых финансовых активов (преимущественно токенизированных прав) через удостоверенных операторов, при этом прямой запрет на использование анонимных криптовалют в качестве платёжного средства. Активно обсуждается регулирование майнинга и использование криптовалют в международных расчётах.

Источник: составлено авторами.



в Швейцарии. Формирующийся в Европейском союзе комплексный режим в рамках регламента MiCA и децентрализованный, но активный подход в США указывают на попытки крупнейших экономических игроков интегрировать новый класс активов в правовое поле, не жертвуя при этом стабильностью финансовой системы и защитой прав потребителей. Российская практика находится в процессе поиска собственного пути, балансируя между контролем и необходимостью развития цифровой экономики в условиях внешних ограничений. В перспективе развитие экономической безопасности цифровых активов будет определяться несколькими тенденциями: 1) неизбежная конвергенция национальных регуляторных режимов и выработка международных стандартов, возможно, под эгидой таких организаций, как ФАТФ или МВФ; 2) ключевое значение приобретёт развитие технологий регулирующих технологий (англ. RegTech) и надзорных технологий (англ. SupTech), позволяющих осуществлять мониторинг транзакций в режиме, близком к реальному времени; 3) широкое внедрение центральными банками цифровых валют сможет кардинально изменить состояние финансовой системы, предложив безопасную альтернативу частным криптоактивам, но при этом породив новые вызовы, связанные с приватностью и тотальным контролем. Обеспечение экономической безопасности цифровых активов является не разовой и текущей задачей, а непрерывным процессом адаптации, требующим тесного взаимодействия законодателей, регуляторов, технологических компаний и финансовых институтов [6], то есть представляет собой динамичный и многомерный процесс, который требует от национальных

правительств и международных организаций не только разработки адекватных правовых норм, но и глубокого понимания технологических основ, инвестирования в кибербезопасность, а также налаживания трансграничного сотрудничества. Ключевой задачей является создание такой регуляторной среды, которая, с одной стороны, не будет подавлять финансовые и технологические инновации, а с другой – эффективно защитит инвесторов, сохранит стабильность финансовой системы и предотвратит использование цифровых активов в противоправных целях.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволяет констатировать тот факт, что экономическая безопасность цифровых активов представляет собой качественно новую проблему в сравнении с защитой традиционных материальных ценностей. Её специфика обусловлена децентрализованной природой, технологической зависимостью, трансграничным характером и высокой волатильностью данного класса активов. Основные угрозы смещаются из области физической защиты в сферу кибербезопасности, целостности кода и регуляторной определённости, так сравнительный анализ подходов к экономической безопасности цифровых активов в различных странах показал, что механизмы обеспечения безопасности, эффективные для материальных активов, такие как физическая охрана или система государственной регистрации прав, оказываются неприменимы или требуют кардинального пересмотра в цифровой среде. Их место занимают криптографические методы, холодное хранение, аудит смарт-контрактов и сложные системы идентификации.

### Список литературы

1. Санникова, Л. В. Цифровые активы и технологии: некоторые правовые проблемы выработки понятийного аппарата / Л. В. Санникова, Ю. С. Харитонова // Право и цифровая экономика. – 2018. – № 1(01). – С. 25-30. – DOI 10.17803/2618-8198.2018.01.1.025-030. – EDN XYPBIT.
2. Савич, Ю. А., Голубь, Н. Н. Реализация функции контроля в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях цифровой трансформации // Экономинфо. – 2024. – № 3. – С. 22-33.
3. Савицкий, А. А. Устройство и классификация хранения цифровой валюты / А. А. Савицкий // Новые направления научной мысли: сборник научных статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 08 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: ООО АзовПринт, 2021. – С. 589-592. – EDN PRKYVN.
4. Ковальчук, Ю. А., Степнов, И. М., Ниязова, Ю. М. Децентрализованные финансовые сервисы: практический взгляд и перспективы // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2020. – Т. 5. – С. 104-113.
5. Шапиев, М. М. Уязвимости смарт-контрактов и способы их эксплуатации / М. М. Шапиев // Научный электронный журнал Меридиан. – 2019. – № 10(28). – С. 144-146. – EDN RNDQCB.
6. Байниязова, З. С. Проблема консолидации правового статуса личности в российской правовой системе в цифровую эпоху / З. С. Байниязова, А. В. Бондаренко, М. Ю. Лукиянов // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 1(188). – С. 14-17. – EDN ITCXPS.



## References

1. *Sannikova, L. V.* Digital assets and technologies: some legal problems of developing a conceptual apparatus / L. V. Sannikova, Yu. S. Kharitonova // Law and digital economy. – 2018. – № 1 (01). – Pp. 25-30. – DOI 10.17803/2618-8198.2018.01.1.025-030. – EDN XYPBIT.
2. *Savich, Yu. A., Golub, N. N.* Implementation of the control function in the process of ensuring the economic security of an enterprise in the context of digital transformation // Ekonominfo. – 2024. – № 3. – Pp. 22-33.
3. *Savitsky, A. A.* Device and classification of digital currency storage / A. A. Savitsky // New directions of scientific thought: collection of scientific articles of the National (All-Russian) scientific and practical conference, Rostov-on-Don, December 08, 2021. – Rostov-on-Don: OOO AzovPrint, 2021. – Pp. 589-592. – EDN PRKYVH.
4. *Kovalchuk, Yu. A., Stepnov, I. M., Niyazova, Yu. M.* Decentralized financial services: a practical view and prospects // Information and economic aspects of standardization and technical regulation. – 2020. – Vol. 5. – Pp. 104-113.
5. *Shapiev, M. M.* Vulnerabilities of smart contracts and methods of their exploitation / M. M. Shapiev // Scientific electronic journal Meridian. – 2019. – № 10(28). – Pp. 144-146. – EDN RNDQCB.
6. *Bainiyazova, Z. S.* The Problem of Consolidating the Legal Status of an Individual in the Russian Legal System in the Digital Age / Z. S. Bainiyazova, A. V. Bondarenko, and M. Yu. Lukiyanov // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 1(188). – Pp. 14-17. – EDN ITCXPS.

## Информация об авторах

**Дубинина Э.В.**, кандидат социологических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Гильмутдинова Р.А.**, кандидат технических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Аскарова А.А.**, кандидат экономических наук, заведующая кафедрой экономики и менеджмента Башкирского государственного аграрного университета (г. Уфа, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Dubinina E.V.**, Ph.D. in Sociology, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Gilmudinova R.A.**, Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Askarova A. A.**, Ph.D. in Economics, Head of the Department of Economics and Management, Bashkir State Agrarian University (Ufa, Russian Federation).

© Дубинина Э.В., Гильмутдинова Р.А., Аскарова А.А., 2025.

© Dubinina E.V., Gilmudinova R.A., Askarova A.A.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-65-78

# Создана ли в Российской Федерации система счетов здравоохранения? Сравнительный анализ статистической формы № 62 и стандарта SHA 2011. Часть 2\*

Рагозин А.В., Хачатрян А.А., Калиновская Е.В.

Счета здравоохранения – рекомендуемый ВОЗ и используемый многими странами инструмент управления расходами на здравоохранение, важный элемент системы национальных счетов и международных сравнений. Начиная с конца 90-х в Российской Федерации ведется работа по разработке и внедрению счетов здравоохранения. Результатом этой работы стала разработка статистической формы № 62, которую многие российские авторы полагают адаптированным к российским условиям вариантом счетов здравоохранения. В рамках исследования проведено сравнение статистической формы № 62 с актуальным международным стандартом SHA 2011. Результаты сравнения показали, что набор, классификация и принципы учета данных статистической формы № 62 в значительной части не соответствуют стандарту SHA 2011, а рост эффективности финансирования здравоохранения в Российской Федерации требует мер по имплементации счетов здравоохранения.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Рагозин А.В., Хачатрян А.А., Калиновская Е.В. Создана ли в Российской Федерации система счетов здравоохранения? Сравнительный анализ статистической формы № 62 и стандарта SHA 2011. Часть 2 // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 65–78.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансирование здравоохранения, Российская Федерация, счета здравоохранения, статистическая форма № 62, SHA 2011.

\* См. первую часть исследования: Рагозин А.В., Хачатрян А.А., Калиновская Е.В. Создана ли в Российской Федерации система счетов здравоохранения? Сравнительный анализ статистической формы № 62 и стандарта SHA 2011. Часть 1 // Дискуссия. – 2025. № 8 (141). – С. 87-106.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-65-78

# Has the Russian Federation established a system of health accounts? Comparative analysis of statistical form № 62 and the SHA 2011 standard. Part 2.

Ragozin A.V., Khachatryan A.A., Kalinovskaya E.V.

The system of health accounts is a tool recommended by WHO and used by many countries to manage health costs, an important element of the system of national accounts and international comparisons. Since the late 90s, work has been underway in the Russian Federation to develop and implement health accounts. The result of this work was the development of statistical form № 62, which many Russian authors consider to be a variant of health accounts adapted to Russian conditions. The study compared statistical form № 62 with the current international standard SHA 2011. The results of the comparison showed that the set, classification and accounting principles of statistical form № 62 largely do not comply with the SHA 2011 standard, and the increase in the effectiveness of healthcare financing in the Russian Federation requires measures to implement health accounts.

## FOR CITATION

Ragozin A.V., Khachatryan A.A., Kalinovskaya E.V. Has the Russian Federation established a system of health accounts? Comparative analysis of statistical form № 62 and the SHA 2011 standard. Part 2.. *Diskussiia [Discussion]*, 9(142), 65–78.

## APA

## KEYWORDS

Healthcare financing, Russian Federation, healthcare accounts, statistical form № 62, SHA 2011.

## МАТЕРИАЛ И МЕТОДЫ

В рамках исследования данные статистического Формы № 62 были сопоставлены с действующим международным стандартом SHA 2011:

- Классификация схем финансирования здравоохранения, включая классификацию их доходов и финансирующих агентов;
- Классификация функций здравоохранения и поставщиков услуг здравоохранения;
- Факторы предоставления услуг здравоохранения и счета капитала.

С учетом объема материала, статья разделена на 2 части, в 1 части приводятся данные по классификации схем здравоохранения, во 2

части – классификация функций здравоохранения и поставщиков услуг, факторов предоставления услуг здравоохранения и счетов капитала.

## ДАнные ИССЛЕДОВАНИЯ

Сопоставление стандарта SHA 2011 с Формой № 62 в части классификации функций здравоохранения, провайдеров услуг здравоохранения и факторов предоставления услуг здравоохранения – таблицы 8–10.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Сопоставление функций здравоохранения (НС) стандарта SHA 2011 с Формой № 62 выявляет ряд фундаментальных расхождений, обусловленных различиями в методологических подходах

Таблица 1

*Сопоставление стандарта SHA 2011 с Формой № 62  
в части классификации функций здравоохранения*

Код SHA 2011	Функция здравоохранения SHA 2011	Форма № 62
НС.1	<b>Лечебная помощь</b>	Да
НС.1.1	Стационарная лечебная помощь	Да
НС.1.1.1	Общая стационарная лечебная помощь	Не выделена в отдельную группу
НС.1.1.2	Специализированная стационарная лечебная помощь	Да
НС.1.2	Дневная лечебная помощь	Да
НС.1.2.1	Общая дневная лечебная помощь	Да
НС.1.2.2	Специализированная дневная лечебная помощь	Да
НС.1.3	Амбулаторная лечебная помощь	Да
НС.1.3.1	Общая амбулаторная лечебная помощь	Да
НС.1.3.2	Стоматологическая амбулаторная лечебная помощь	Да
НС.1.3.3	Специализированная амбулаторная лечебная помощь	Не выделена в отдельную группу
НС.2	<b>Реабилитационная помощь</b>	Да
НС.2.1	Стационарная реабилитационная помощь	Да
НС.2.2	Дневная реабилитационная помощь	Да
НС.2.3	Амбулаторная реабилитационная помощь	Да
НС.2.4	Реабилитационная помощь на дому	Не выделена в отдельную группу
НС.3	<b>Долгосрочный уход (медицинский)</b>	Да, в составе паллиативной медицинской помощи
НС.3.1	Стационарный долгосрочный уход (медицинский)	
НС.3.2	Дневной долгосрочный уход (медицинский)	Нет
НС.3.3	Амбулаторный долгосрочный уход (медицинский)	Нет
НС.3.4	Долгосрочный уход (медицинский) на дому	Нет
НС.4	<b>Вспомогательные услуги (без спецификации по функциям)</b>	Не выделены в отдельную группу
НС.4.1	Лабораторные услуги	Да
НС.4.2	Услуги диагностической визуализации (рентген, УЗИ, эндоскопия, КТ и т.п.)	Да
НС.4.3	Скорая помощь и/или Транспортировка пациента	Да
НС.5	Медицинские товары (без спецификации по функциям)	Да, но отражены как увеличение стоимости материальных запасов – т.е. закупок, а не фактического расхода
НС.5.1	Фармацевтические препараты и пр. мед. товары недлительного пользования	
НС.5.1.1	ЛС, отпускаемые по рецепту	Не выделены в отдельную группу
НС.5.1.2	ЛС, отпускаемые без рецепта	Не выделены в отдельную группу
НС.5.1.3	Прочие медицинские товары недлительного пользования	Не выделены в отдельную группу
НС.5.2	Терапевтические принадлежности и прочие медицинские изделия	Не выделены в отдельную группу
НС.5.2.1	Очки и прочая продукция для зрения	Не выделены в отдельную группу
НС.5.2.2	Слуховые аппараты	Нет
НС.5.2.3	Прочие ортопедические приспособления и протезы	Нет
НС.5.2.4	Все остальные медицинские товары длительного пользования, в том числе медицинские технические устройства	Не выделены в отдельную группу
НС.6	<b>Профилактическая помощь</b>	Да
НС.6.1	Информационные, образовательные и консультационные программы	Нет
НС.6.2	Программы иммунизации	В составе профилактической помощи, не выделены в отдельную группу
НС.6.3	Программы раннего выявления заболеваний	Не выделены в отдельную группу
НС.6.4	Программы мониторинга состояния здоровья	Да (диспансеризация)
НС.6.5	Эпидемиологический надзор и программы борьбы с рисками и болезнями	Нет

Окончание табл. 1

Код SHA 2011	Функция здравоохранения SHA 2011	Форма № 62
HC.6.6	Программы подготовки к стихийным бедствиям и реагированию на чрезвычайные ситуации	Нет
HC.7	<b>Управление и администрирование системы здравоохранения и финансирования</b>	Нет
HC.7.1	Управление и администрирование системы здравоохранения	Нет
HC.7.2	Администрирование финансирования здравоохранения	Нет
HC.9	Прочие медицинские услуги, не вошедшие в другие категории	Да
	Справочные/учетные статьи	
HC.RI.1	Общие расходы на фармацевтическую продукцию	Нет
HC.RI.2	Традиционная, народная и альтернативная медицина (ТНАМ)	Нет
HC.RI.2.1	Стационарная ТНАМ	Нет
HC.RI.2.2	Амбулаторная ТНАМ и ТНАМ на дому	Нет
HC.RI.2.3	Изделия ТНАМ	Нет
HC.RI.3	Профилактика и услуги общественного здравоохранения	Не выделены в отдельную группу
HC.RI.3.1	Здоровье матери и ребенка, планирование семьи и консультирование	Да
HC.RI.3.2	Медицинское обслуживание в школе	Нет
HC.RI.3.3	Профилактика инфекционных заболеваний	Не выделена в отдельную группу
HC.RI.3.4	Профилактика неинфекционных заболеваний	Не выделена в отдельную группу
HC.RI.3.5	Гигиена труда	Нет
HC.RI.3.6	Все прочие профилактические услуги	Не выделены в отдельную группу
	<b>Услуги, связанные с здравоохранением</b>	
HCR.1	Долгосрочный уход (социальный)	Нет
HCR.1.1	Долгосрочная социальная помощь в натуральном выражении	Нет
HCR.1.2	Долгосрочная социальная помощь – денежные пособия	Нет
HCR.2	Укрепление здоровья с применением межсекторального подхода	Нет
HCR.2.1	Меры по обеспечению продовольствием и питьевой водой	Нет
HCR.2.2	Мероприятия по охране окружающей среды.	Нет
HCR.2.3	Другие многосекторальные мероприятия по укреплению здоровья.	Нет

**Источник:** составлено авторами на основании данных OECD, Eurostat and World Health Organization (2017), A System of Health Accounts 2011: Revised edition, OECD Publishing, Paris. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270985-en>. Приказ Росстата от 07.10.2024 № 453.

Таблица 2

Сопоставление стандарта SHA 2011 с Формой № 62  
в части классификации провайдеров услуг здравоохранения

Код SHA 2011	Поставщик SHA 2011	Форма № 62
HP.1	Больницы	Да
HP.1.1	Больницы общего профиля	Да (участковые больницы, больницы, больницы скорой медицинской помощи, медико-санитарные части)
HP.1.2	Психиатрические больницы	Нет
HP.1.3	Специализированные больницы (кроме психиатрических)	Да – специализированные больницы, родильные дома, госпитали, лепрозории, центры
HP.2	Учреждения долгосрочного ухода с проживанием	Нет
HP.2.1	Учреждения долгосрочного сестринского ухода	Да (Хосписы, дома ребенка)
HP.2.2	Учреждения для душевнобольных и наркозависимых	Нет
HP.2.3	Прочие учреждения долгосрочного ухода с проживанием	Нет



Окончание табл. 2

Код SHA 2011	Поставщик SHA 2011	Форма № 62
HP.3	Поставщики амбулаторной помощи	Не выделены в отдельную группу
HP.3.1	Врачебные практики	Нет
HP.3.1.1	Кабинеты врачей общей практики	Нет
HP.3.1.2	Кабинеты специалистов психиатрической медицинской помощи	Нет
HP.3.1.3	Кабинеты специалистов узкого профиля (кроме специалистов психиатрической медицинской помощи)	Нет
HP.3.2	Стоматологическая практика	Нет
HP.3.3	Кабинеты прочих практикующих врачей	Нет
HP.3.4	Центры амбулаторной помощи	Да (Поликлиники, амбулатории)
HP.3.4.1	Центры планирования семьи	Да (Женские консультации)
HP.3.4.2	Амбулаторные центры для душевнобольных и наркозависимых	Нет
HP.3.4.3	Самостоятельные центры амбулаторной хирургии	Не выделены в отдельную группу
HP.3.4.4	Центры гемодиализа	Нет
HP.3.4.4	Прочие амбулаторные центры	Не выделены в отдельную группу
HP.3.5	Поставщики медицинской помощи на дому	Нет
HP.4	Поставщики вспомогательных услуг	Нет
HP.4.1	Поставщики услуг по транспортировке пациентов и спасению в чрезвычайной ситуации	Да (Медицинские организации скорой медицинской помощи)
HP.4.2	Медицинские и диагностические лаборатории	Нет
HP.4.3	Прочие поставщики вспомогательных услуг	Да (Медицинские организации переливания крови, медицинские организации особого типа, санаторно-курортные организации, молочные кухни)
HP.5	Предприятия розничной торговли и другие поставщики медицинских изделий	Нет
HP.5.1	Аптеки	Нет
HP.5.2	Розничные торговцы и другие поставщики медицинских товаров и приспособлений длительного пользования	Нет
HP.5.3	Прочие торговцы и поставщики фармацевтической продукции и медицинских изделий	Нет
HP.6	Поставщики профилактической помощи	Да, частично (Диспансеры)
HP.7	Поставщики услуг по администрированию и финансированию системы здравоохранения	Нет
HP.7.1	Государственные административные органы в области здравоохранения	Нет
HP.7.2	Агентства социального медицинского страхования	Нет
HP.7.3	Администраторы частного медицинского страхования (ДМС)	Нет
HP.7.4	Прочие административные органы здравоохранения	Нет
HP.8	Остальная часть экономики здравоохранения	Нет
HP.8.1	Домохозяйства как поставщики медицинской помощи на дому	Нет
HP.8.2	Прочие отрасли как второстепенные поставщики медицинской помощи	Нет
HP.8.3	Прочие отрасли - учреждения, действующие за пределами области поставщиков медицинских услуг, и не предоставляющие товары и услуги здравоохранения ни отдельным лицам, ни группам лиц, но которые специализируются на деятельности, связанной со здравоохранением	Нет
HP.9	Остальной мир	Нет

**Источник:** составлено авторами на основании данных OECD, Eurostat and World Health Organization (2017), A System of Health Accounts 2011: Revised edition, OECD Publishing, Paris. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270985-en>. Приказ Росстата от 07.10.2024 № 453.

Таблица 3

*Сопоставление стандарта SHA 2011 с Formой № 62  
в части классификации факторов предоставления услуг здравоохранения*

Код SHA 2011	Фактор SHA 2011	Форма №62
FP.1	Оплата труда работников	Да
FP.1.1	Оклады и заработная плата	Да
FP.1.2	Социальные отчисления	Да
FP.1.3	Все прочие затраты, связанные с работниками	Да
FP.2	Профессиональное вознаграждение самозанятых	Нет
FP.3	Использованные материалы и услуги	
FP.3.1	Затраты на «промежуточные» медицинские услуги как промежуточное потребление в ходе оказания медицинской помощи	Нет
FP 3.2	Затраты на фармацевтические препараты и товары здравоохранения	Да, но отражены как увеличение стоимости материальных запасов – т.е. закупок, а не фактического расхода, как в SHA 2011
FP.3.2.1	Затраты на фармацевтические препараты	
FP 3.2.2	Затраты на товары здравоохранения	
FP.3.3	Услуги, не связанные с оказанием медицинской помощи	Да
FP.3.4	Товары, не связанные с оказанием медицинской помощи	Не выделены в отдельную группу по признаку отсутствия связи с оказанием медицинской помощи
FP.3.4.1	Электроэнергия	
FP.3.4.2	Вода	
FP.3.4.3	Все другие товары и услуги, не связанные с оказанием медицинской помощи	Да
FP.4	Потребление основного капитала	Нет
FP.5	Прочие статьи расходов на используемые ресурсы	Да
FP.5.1	Налоги	Не выделены в отдельную группу, отнесены к прочим расходам
FP.5.2	Прочие статьи расходов	

**Источник:** составлено авторами на основании данных OECD, Eurostat and World Health Organization (2017), A System of Health Accounts 2011: Revised edition, OECD Publishing, Paris. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270985-en>. Приказ Росстата от 07.10.2024 № 453.

и целях классификации. Если SHA 2011 использует функциональный принцип классификации, группируя расходы по деятельности, – то Форма № 62 в большей степени ориентирована на виды медицинской помощи (зачастую с избыточной по отношению к стандарту SHA 2011 детализацией). Отсюда отсутствие прямых аналогов для большинства ключевых функций SHA 2011. Многие функции, выделенные в SHA 2011, либо полностью отсутствуют в Formе № 62, либо «размазаны» по разным статьям – что делает прямое сопоставление невозможным без дополнительной масштабной аналитической работы и снижает ценность данных Formы № 62.

Наиболее значимые пробелы касаются функций профилактики, реабилитации, долгосрочного ухода и вспомогательных услуг. Эти функции либо полностью отсутствуют, либо не поддаются выделению из агрегированных данных. Например, все межсекторальные функции (общественное

здоровье, социальный уход) выпадают из поля зрения Formы № 62, так как она охватывает только программу государственных гарантий бесплатной медицинской помощи.

В свою очередь, при попытках сопоставления данных Formы № 62 с данными стандарта SHA 2011 налицо проблема агрегации данных. Форма № 62 сегодня может предоставить данные, которые являются лишь «сырьем» для последующей группировки в функциональные категории SHA 2011. Это требует сложных методик пересчета и досчета. Например, для расчета затрат на амбулаторную помощь (НС.1.3) необходимо агрегировать данные из множества строк, относящихся к поликлиникам, и вычестить из них затраты на профилактику и реабилитацию, которые там же учтены.

Наконец, Форма № 62 не включает данные о расходах на медицинские товары, приобретенные населением в аптеках самостоятельно (часть

НС.5), и об услугах частнопрактикующих врачей (часть НС.1 и НС.3), что приводит к занижению общих затрат на здравоохранение при международных сравнениях.

В свою очередь, сопоставление классификации поставщиков медицинских услуг (ICHA-HP) SHA 2011 и Формы № 62 показывает, что их сопоставимость является частичной и весьма условной. Причин разночтений много. Во-первых, классификация провайдеров Формы № 62 менее детальна – на 41 код стандарта SHA 2011 приходится всего 9 типов медицинских организаций Формы № 62 с разной степенью соответствия определениям SHA 2011. При этом Форма № 62 классифицирует провайдеров преимущественно по ведомственной и организационно-правовой принадлежности (кто владелец, какой тип учреждения и его бюджетирования – автономные, казенные, бюджетные, иные) – что безразлично для стандарта SHA 2011, который делает упор на функциях. Во-вторых, многие группировки кодов SHA 2011 в Форме № 62 полностью отсутствуют:

- НР.3.1 Врачебные практики;
- НР.5 Предприятия розничной торговли и другие поставщики медицинских изделий;
- НР.7 Поставщики услуг по администрированию и финансированию системы здравоохранения;
- НР.8 Остальная часть экономики здравоохранения;
- НР.9 Остальной мир;
- НР.10 Поставщики услуг по администрированию и финансированию системы здравоохранения.

В-третьих, на различия влияет ощутимая разница в организации медицинской помощи в странах ОЭСР и в Российской Федерации, что требует адаптации Формы № 62 к стандарту SHA 2011. Например, в странах ОЭСР практически нет таких учреждений, как поликлиники – в России это основа оказания амбулаторной помощи в России, унаследованная от СССР. В свою очередь, основной объем амбулаторной помощи в странах ОЭСР выполняют врачебные практики, как общей практики, так и врачей-специалистов – до последнего времени эти формы пока не получили широкого распространения в России.

В-четвертых, в отличие от SHA 2011 – стандарта национальных счетов здравоохранения, который стремится охватить всю систему здравоохранения – Форма № 62 не учитывает провайдеров, не участвующих в оказании услуг в рамках программы государственных гарантий бесплат-

ной медицинской помощи, что выводит из статистического учета большое число медицинских организаций, играющих важную роль в оказании помощи населению, в том числе государственных.

В-пятых, Форма № 62 не учитывает или не выделяет в отдельную группу ряд провайдеров, отдельный учет которых есть в стандарте SHA 2011 и представляется важным в силу высокой востребованности их услуг для населения, напрямую влияя на доступность медицинской помощи, например:

- психиатрические стационары, другие учреждения и амбулаторные центры для душевнобольных и наркозависимых;
- провайдеры стоматологической помощи;
- центры гемодиализа;
- медицинские и диагностические лаборатории;
- аптеки;
- провайдеры, оказывающие медицинскую помощь на дому.

В-шестых, есть ряд проблем, связанных с самим стандартом SHA 2011, его внутренними противоречиями, которые требуют доработки этого стандарта. В частности, для ряда функций здравоохранения (НС) в классификации поставщиков (НР) отсутствуют прямые, однозначно соответствующие им типы провайдеров. Представляется, что это связано с системным ограничением выбранного подхода к классификации. Реалии таковы, что большинство провайдеров обеспечивают ряд функций – например, провайдеры лечебной помощи обычно оказывают и профилактические услуги, а поликлиники оказывают помощь на дому. Не самая удачная методика SHA 2011 – причина того, что многие функции не находят соответствующего провайдера или объединены друг с другом без достаточных оснований. Например, функция Эпидемиологический надзор и программы борьбы с рисками и болезнями (код НС.6.5) отражает работу органов санитарно-эпидемиологического надзора. Очевидно, что санитарная медицина – специфический, важный и самостоятельный сегмент здравоохранения, но её органы отнесены стандартом SHA 2011 к весьма разнообразной по своим задачам группе провайдеров профилактических услуг. Поэтому при развитии дальнейшего развития стандарта SHA 2011, вероятно, было бы более правильно не привязывать провайдеров к одной конкретной функции, а классифицировать их по наборам (пакетам) выполняемых функций.

Таким образом, сопоставление классификации международного стандарта SHA 2011 с формой

федерального статистического наблюдения № 62 в части функций здравоохранения и провайдеров услуг здравоохранения позволяет предположить:

1) Стандарт SHA 2011 построен по функциональному признаку – важнейшей осью данных этого стандарта является детализированная классификация функций здравоохранения по типам деятельности. Напротив, Форма № 62 не придает высокой важности функциям здравоохранения, во многом подменяя их видами медицинской помощи.

2) Из-за разницы в методологии – практическая несопоставимость данных по стандарту SHA 2011 и Формы № 62 в части распределения ресурсов по функциям.

3) Сопоставление классификации поставщиков медицинских услуг (ICHA-HP) SHA 2011 и Формы № 62 показывает, что их сопоставимость является частичной и весьма условной, что обусловлено рядом причин. Наиболее важными представляются недостатки методологии стандарта SHA 2011 (прежде всего попытка ограничить задачи каждого провайдера одной функцией), разница в организации здравоохранения Российской Федерации и стран ОЭСР, а также низкий уровень адаптации Формы № 62 к стандарту SHA 2011.

4) Данные Формы № 62 в части распределения ресурсов между функциями и провайдерами не соответствуют стандарту SHA 2011 и не позволяют корректно сравнивать российскую статистику с международной.

В части сопоставления классификации факторов предоставления услуг здравоохранения – следует отметить, что прямое соответствие стандарта SHA 2011 с Формой № 62 налицо только для одного кода FP.1 (Оплата труда).

Представляется важным недостатком отсутствие в Форме № 62 аналога FP.2 (Профессиональное вознаграждение самозанятых). С одной стороны, самозанятость значительно снижает затраты на оплату труда – поэтому число самозанятых стремительно растет. По данным ФНС России за 2024 год число самозанятых в России превысило 10 млн. человек. С другой стороны, сегодня ничто не ограничивает возможности привлечения самозанятых на рабочие места в здравоохранении, не требующие медицинского образования, – доля немедицинского персонала достаточно высока. Для врачей и среднего медперсонала сложнее – по Федеральному закону «О лицензировании отдельных видов деятельности» получить лицензию могут лишь юридическое лицо или индивидуальный предприниматель (статья 3,

пункт 5). Соответственно, будучи самозанятым физлицо получить лицензию не сможет – но в случае необходимости это препятствие может быть обойдено оформлением врачей и среднего медперсонала в ИП. Поэтому в обозримом будущем есть вероятность роста числа самозанятых и обусловленное низким налогообложением их доходов искажение данных по оплате труда – что требует отдельного учета профессионального вознаграждения самозанятых в Форме № 6.

Есть серьезные расхождения по группировке FP.3 (Использованные материалы и услуги). Важным недостатком представляется отсутствие в Форме № 6 учета затрат на «промежуточные» медицинские услуги как промежуточного потребления в ходе оказания медицинской помощи (код FP.3.1 в стандарте SHA 2011). Специфика медицинских услуг – в силу их сложности, высокой индивидуализации, вероятностной эффективности и трудности в стандартизации многие услуги являются многокомпонентными, включающими в себя зачастую множество других услуг, которые зачастую приходится получать в других медицинских организациях с соответствующими расчетами – это и есть «промежуточные» медицинские услуги как некий аналог промежуточного потребления в макроэкономике. Например, при оплате стационарной помощи в форме КСГ (по цене законченного случая) в случае отсутствия в больнице нужных специалистов, оборудования или служб часть услуг может быть оказана в других клиниках с расчетом в рамках общего тарифа КСГ. Однако в силу того, что Форма № 62 в отличие от стандарта SHA 2011, во-первых, не ведет отдельный учет таких «промежуточных» услуг и, во-вторых, не использует метод двойной записи (которая в приведенном примере предполагает, что из цены КСГ, полученной базовым стационаром должна вычитаться сумма затрат на «промежуточные» услуги, которые в этом случае должны относить к вспомогательным клиникам – то в российской статистике сумма «промежуточных» услуг может прибавляться к фактическим расходам, искусственно его увеличивая и искажая данные.

Проблема в части затрат на фармацевтические препараты и товары здравоохранения (группа кодов FP 3.2) – во-первых, разница в методологии учета. Форма № 62 учитывает эти затраты по принципу закупок. Это значит, что затраты отражаются в момент приобретения товаров как увеличение товарных запасов. Тем самым закупленные, но не использованные препараты и товары (рост запасов) считаются уже потре-



бленными – даже если они были списаны, например, в случае истечения срока хранения. Тем самым Форма № 62 фактически поощряет бесхозяйственность и искажает как реальную картину производительного потребления товаров в здравоохранении, так и реальную стоимость потребленных здравоохранением ресурсов – что противоречит принципам системы национальных счетов (СНС) и мешает корректному учету в СНС данных здравоохранения.

Напротив, учет затрат на фармацевтические препараты и товары здравоохранения в SHA 2011 построен на их фактическом потреблении: затраты отражаются по факту фактического применения препарата или товара для оказания помощи пациенту, а из общей суммы закупок вычитается стоимость прироста запасов – показывая, сколько было реально использовано, а не закуплено. В свою очередь, списание просроченных лекарств и медицинских товаров в SHA 2011 не считается расходом на медицинскую помощь, учитывается как изменение в запасах (их уменьшение) и не попадает в итоговые расходы на оказание медицинской помощи. Тем самым SHA 2011 позволяет точно связать ресурсы (фактически использованные лекарства и товары) с результатом (оказанной помощью) в конкретном периоде, отражая реальную стоимость потребленных в процессе производства медицинских услуг ресурсов, что соответствует общепринятым принципам системы национальных счетов (СНС).

Еще одна разница в учете затрат на фармацевтические препараты и товары здравоохранения – если SHA 2011 учитывает все эти расходы – в том числе за счет личных средств и негосударственных источников – то Форма № 62 ограничена данными по затратам в рамках программы государственных гарантий. В ситуации, когда в отличие от стран ОЭСР и некоторых других стран (например, Бразилии) с системой универсальных лекарственных льгот основная часть населения России вынуждена приобретать лекарства для «бесплатного» амбулаторного лечения в рамках государственных гарантий за свой счет (а зачастую и для стационарного лечения), это приводит к значительному занижению фактических расходов в том числе на гарантированную медицинскую помощь, которая де-факто софинансируется населением в части лекарственного обеспечения.

Позиции Формы № 62, соответствующие кодам FP.3.3 и FP.3.4 стандарта SHA 2011 (услуги и товары, не связанные с оказанием медицинской помощи), рассеяны по многим строкам Формы

№ 62 – что для международных сравнений требует агрегации, но не представляется значимой проблемой.

В отличие от SHA 2011, Форма № 62 в части факторов предоставления услуг здравоохранения не учитывает ни FP.4 (Потребление основного капитала), ни хотя бы амортизационных отчислений. Данное обстоятельство представляется одним из самых важных методологических расхождений между Формой № 62 и SHA 2011. Игнорирование этого показателя в Форме № 62 приводит к серьезному искажению реальной стоимости медицинской помощи и заведомо неправильным управленческим решениям, так как создает иллюзию «бесплатного» использования основных фондов: искусственно занижается реальная себестоимость медицинских услуг, а тарифы экономически не обоснованы; выделенных медицинским организациям средств зачастую хватает только на оплату труда и текущие расходы, но не на плановое обновление оборудования; формируется неверный сигнал о состоянии основных фондов для руководителей, которые видят остаточную балансовую стоимость – основные фонды быстро стареют и изнашиваются, возникает потребность в дорогостоящих заменах и капремонтах, которые требуют экстренных расходов, но не создают механизма устойчивого финансирования износа; искажается реальное состояние медицинских организаций: можно ошибочно считать экономически эффективной клинику, которая на самом деле «проедает» свой капитал.

Таким образом, сопоставление классификаций данных международного стандарта SHA 2011 с формой федерального статистического наблюдения № 62 в части факторов предоставления услуг здравоохранения позволяет предположить, что их несоответствие значительно снижает качество управления ресурсами отрасли:

- 1) С учетом быстрого роста числа самозанятых отсутствие в Форме № 62 отдельного учета профессионального вознаграждения самозанятых (код FP.2 SHA 2011) несет риск искажений данных по оплате труда.

- 2) Отсутствие в Форме № 62 отдельного учета затрат на «промежуточные» медицинские услуги как промежуточного потребления в ходе оказания медицинской помощи (код FP.3.1 SHA 2011), что в сочетании с отказом от принципа двойной записи как принципа SHA 2011 приводит к искусственному завышению затрат.

- 3) Различия в методологии учета затрат на фармацевтические препараты и товары здра-



воохранения (группа кодов FP 3.2) – Форма № 62 учитывает эти затраты по принципу закупок, а SHA 2011 по принципу их фактического потребления – приводит к тому, что Форма № 62 поощряет бесхозяйственность и искажает как реальную картину производительного потребления товаров в здравоохранении, так и реальную стоимость потребленных здравоохранением ресурсов – что противоречит принципам системы национальных счетов (СНС) и мешает корректному учету в СНС данных здравоохранения.

4) Если SHA 2011 учитывает все расходы на фармацевтические препараты и товары здравоохранения – в том числе за счет личных средств и негосударственных источников – то Форма № 62 ограничена данными программы государствен-

ных гарантий. В ситуации, когда основная часть населения России вынуждена приобретать за свой счет лекарства в рамках гарантий бесплатной медицинской помощи (амбулаторного лечения) это приводит к значительному занижению фактических расходов.

5) Форма № 62 не учитывает ни потребление основного капитала (код FP.4 SHA 2011), ни хотя бы амортизационных отчислений – что создает иллюзию «бесплатного» использования основных фондов, приводит к серьезному искажению реальной стоимости медицинской помощи и заведомо неправильным управленческим решениям.

Сопоставление стандарта SHA 2011 с Формой № 62 в части классификации учета данных учета и использования капитала – таблица 11.

Таблица 4

Сопоставление стандарта SHA 2011 с Формой № 62  
в части классификации учета данных по капиталу

SHA 2011	Форма №62
НК.1 Валовое накопление капитала	Нет
НК.1.1 Валовое накопление основного капитала	Нет. Единственный показатель в форме № 62 «Увеличение стоимости основных средств» – лишь одна из составляющих для расчета Валового накопления основного капитала по методологии SHA 2011 (см. ниже)
НК.1.1.1 Инфраструктура	
НК.1.1.1.1 Жилые и нежилые здания	
НК.1.1.1.2 Другие объекты инфраструктуры	
НК.1.1.2 Машины и оборудование	
НК.1.1.2.1 Медицинское оборудование	
НК.1.1.2.2 Транспортное оборудование	
НК.1.1.2.3 Информационно-коммуникативное оборудование	
НК.1.1.2.4 Машины и оборудование, не включенные в другие категории	
НК.1.1.3 Продукция интеллектуальной собственности	
НК.1.1.3.1 Компьютерное программное обеспечение и базы данных	
НК.1.1.3.2 Продукция интеллектуальной собственности, не включенная в другие категории	
НК.1.2 Изменения в запасах	Нет. Показатель «Увеличение стоимости материальных запасов» в форме №62 и НК.1.2 (изменения в запасах) в SHA 2011 – разные понятия, которые практически не сопоставимы напрямую. Форма №62 учитывает лишь небольшую часть потоков, которые входят в НК.1.2 (см. ниже)
НК.1.3 Приобретение за вычетом выбытия ценностей	Нет. Форма №62 фиксирует только операции, связанные с приобретением (валовые затраты), но полностью игнорирует выбытие и не разделяет операции на потребление и чистое накопление капитала
НК.1.1.с Потребление основного капитала	
НК.1.1.n Накопление чистого капитала	
НК.2 Непроизводительные нефинансовые активы	Нет. Форма №62 не предусматривает учет изменений активов.
НК.2.1 Земля	
НК.2.2 Прочие непроизводительные нефинансовые активы	
Изменения чистой стоимости активов	
НК.1.С Сбережения, чистые	

Окончание табл. 4

SHA 2011	Форма №62
HKF.2r Требования по договорам аренды и лизинга	
HKF.2.1 Инвестиционные гранты от финансовых агентов:	
HKF.2 Трансферты капитала	
HKF.2.1.2 Прочие трансферты капитала	
Чистое кредитование (+) /чистое заимствование (-)	Нет.
HKR.1 Займы	Нет. Форма № 62 – отчет о денежных расходах провайдеров медицинских услуг, а коды HKR стандарта SHA 2011 – инструмент оценки всех экономических ресурсов, обязательств и видов деятельности, связанных со здоровьем, включая будущие обязательства (ГЧП), балансовые показатели и немедицинские функции (исследования, образование).
HKR.2 Накопленные сбережения	
HKR.3 Государственно-частное партнерство	
HKR.4 Исследования и развитие в области здравоохранения, оплачено финансирующим агентом:	
HKR.5 Образование и переподготовка медицинского персонала, оплачено финансирующим агентом:	

**Источник:** составлено авторами на основании данных OECD, Eurostat and World Health Organization (2017), A System of Health Accounts 2011: Revised edition, OECD Publishing, Paris. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270985-en>. Приказ Росстата от 07.10.2024 № 453.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В отличие от стандарта SHA 2011, где учету капитала посвящен отдельный раздел «Счет капитала», в котором учтено 32 показателя – единственный показатель Формы № 62 – «Увеличение стоимости основных средств» – однако ценность этого показателя нивелирована отказом Формы № 62 от принципа двойной записи. Вероятно, это не было бы значимым в условиях социалистического народного хозяйства СССР, но в условиях капиталистической экономики создает условия для системных ошибок в управлении, стратегическом планировании и оценке финансовой устойчивости системы здравоохранения. В таблице 5 приведены проблемы, представляющиеся наиболее значимыми.

Кроме того, с отсутствием учета счетов капитала в Форме № 62 связаны и общие, системные риски:

- искажение себестоимости и занижение реальной стоимости медицинских услуг из-за игнорирования потребления основного капитала, некорректного учета запасов и их использования;
- отсутствие данных для долгосрочного планирования обновления инфраструктуры и технологий;
- накопление «невидимых» обязательств (лизинг, ГЧП, займы, кредиторская задолженность), угрожающих финансовой стабильности;
- неэффективное управление активами: невозможность корректно оценить эффективность использования капитала;
- некорректные международные сравнения: данные по инвестициям (капиталовложениям)

в здравоохранение России заведомо несопоставимы со странами, применяющими SHA 2011.

Таким образом, отсутствие в Форме № 62 счетов капитала (неотъемлемой части стандарта SHA 2011) данных учета и контроля использования капитала значительно ухудшает возможности эффективного управления финансированием здравоохранения Российской Федерации, влечет широкий круг негативных проблем, ориентирует систему управления финансами здравоохранения на краткосрочные операционные расходы, снижает эффективность использования ресурсов, инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость отрасли.

## ВЫВОДЫ

1. В отличие от SHA 2011, Форма № 62 не использует принципиальные для стандарта SHA 2011 принципы, методы и подходы – что приводит к неполноценности и искажению данных о финансовых ресурсах здравоохранения и их использовании.

2. Сравнение классификаций данных стандарта SHA 2011 и Формы № 62 показывает, что сегодня в Российской Федерации еще не создана система национальных счетов здравоохранения, данные Формы № 62 в целом не соответствуют стандарту SHA 2011, а российские статистические данные не могут быть использованы для международных сравнений.

3. С учетом недостатков и проблем Формы № 62 представляется сомнительной её полезность как инструмента поддержки управленческих решений. Тем самым используемая сегодня в Российской Федерации централизованная система учета, сбора и систематизации данных о финансовых ресур-

Таблица 5

*Негативные последствия отсутствия учета в Форме № 62 данных по капиталу*

Код SHA 2011	Отсутствие в Форме № 62
НК.1 Валовое накопление капитала	Невозможно оценить общий объем инвестиций в развитие материально-технической базы здравоохранения. Управление ориентируется на текущие расходы, игнорируя стратегические потребности в обновлении инфраструктуры.
НК.1.1 Валовое накопление основного капитала	Отсутствие данных о реальных инвестициях в основные фонды (оборудование, здания) приводит к их хроническому недофинансированию и старению.
НК.1.1.1 Инфраструктура (здания, объекты)	Нет учета износа и потребности в модернизации объектов. Капремонты и строительство воспринимаются как разовые расходы, а не как инвестиции в долгосрочные активы.
НК.1.1.2 Машины и оборудование	Не отслеживается физическое и моральное устаревание оборудования. Закупки часто носят хаотичный характер, а не являются частью системной программы обновления.
НК.1.1.3 Продукция интеллектуальной собственности (ПО, базы данных)	Инвестиции в цифровизацию и IT-инфраструктуру не выделяются в отдельную категорию, что мешает оценить их вклад в эффективность системы.
НК.1.2 Изменения в запасах	Искажается себестоимость медицинской помощи. Затраты на закупки медикаментов учитываются как расходы периода, даже если они не были использованы (лежали на складе). Это завышает реальные затраты на помощь.
НК.1.3 Приобретение за вычетом выбытия ценностей	Игнорируются операции с активами, не являющимися основными фондами, – для здравоохранения России это редкость, но может быть важно для некоторых учреждений (например, музеев медицины).
НК.1.1.с Потребление основного капитала	Себестоимость услуг занижается, так как не включает экономический износ активов. Тарифы в ОМС и бюджете не покрывают полную стоимость использования основных средств, что ведет к их износу и «проеданию».
НК.1.1.n Накопление чистого капитала	Скрывается отрицательное накопление капитала (когда его износ превышает инвестиции).
НК.2 Непроизведенные нефинансовые активы (земля)	Игнорируется стоимость земли под медицинскими учреждениями. Это искажает оценку совокупных активов сектора и потенциальных возможностей для их использования (например, концессии).
Изменения чистой стоимости активов	Невозможно оценить общее изменение экономического положения сектора здравоохранения в результате операций с активами.
НКФ.1 Сбережения, чистые	Непонятно, генерирует ли медицинская организация или здравоохранение в целом достаточно средств для самофинансирования или живет в долг.
НКФ.2г Требования по договорам аренды и лизинга	Серьезный пробел. Активы, полученные по лизингу, не капитализируются. Их стоимость не отражается в активах, а лизинговые платежи проходят как текущие расходы, что скрывает реальный объем используемого капитала и будущие обязательства.
НКФ.2 Трансферты капитала (гранты, инвестиционные трансферты)	Невозможно отделить финансирование текущих расходов от инвестиционных вливаний. Это мешает оценить вклад государства и других доноров в развитие инфраструктуры.
Чистое кредитование (+) / чистое заимствование (-)	Невозможно определить, является ли сектор здравоохранения в целом чистым кредитором для остальной экономики или чистым заемщиком. Это ключевой индикатор финансовой устойчивости всей системы.
HKR.1 Займы	Не отслеживается объем привлеченных долговых обязательств для финансирования инвестиций, что скрывает риски долговой нагрузки.
HKR.2 Накопленные сбережения	Не виден объем финансовой "подушки безопасности" сектора, что критично для управления в кризисных ситуациях.
HKR.3 Государственно-частное партнерство (ГЧП)	Серьезный пробел. Будущие обязательства государства по договорам ГЧП не отражаются в отчетности. Это создает скрытые бюджетные риски и искажает оценку реального объема инвестиций в инфраструктуру.
HKR.4 Исследования и развитие (R&D)	Инвестиции в R&D не выделяются, что мешает оценить инновационный потенциал системы и сопоставить его с другими странами.
HKR.5 Образование и переподготовка кадров	Затраты на человеческий капитал (инвестиции в образование) не капитализируются и учитываются как текущие расходы. Это ведет к недооценке роли обучения как инвестиции.

**Источники:** составлено авторами.

сах здравоохранения малоэффективна, поскольку не соответствует реалиям используемой финансово-экономической модели здравоохранения.

4. Рост эффективности здравоохранения Российской Федерации требует радикального

пересмотра используемых методов и подходов к учету финансовых ресурсов – наиболее проведенным путем представляется создание полноценной системы национальных счетов здравоохранения на основе стандарта SHA 2011.

## Список литературы

1. *Берман, П.* Национальные счета здравоохранения в развивающихся странах: соответствующие методы и недавнее применение // Экономика здравоохранения. – 1997. – № 6. – С. 11-30.
2. *Феттер, Б.* Происхождение и разработка национальных счетов здравоохранения, 1926-2006 гг. // Финансовый обзор здравоохранения. – 2006. – Том 28, № 1. – С. 53-67.
3. *Бос, Ф., Ванолли, А.* История национальных счетов // Обзор экономической истории. – 2006. – Т. 59, № 4. – С. 872-873.
4. *Счета здравоохранения.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.who.int/health-topics/health-accounts#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/health-accounts#tab=tab_1) (дата обращения: 01.03.2025).
5. *Система счетов здравоохранения.* Версия 1.0. ОЭСР, 2000 г.
6. *Система счетов здравоохранения, 2011.* Пересмотренное издание. – Париж: Издательство ОЭСР, 2017. – 522 с.
7. *Руководство по составлению национальных счетов здравоохранения: со специальными приложениями для стран с низким и средним уровнем дохода.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/630801468157174497> (дата обращения 01.04.2025).
8. *Руководящие принципы по внедрению Концепции SHA 2011 для учета финансирования здравоохранения.* – Женева: ОЭСР, 2014. – 81 с.
9. *Стародубов, В. И.* Комплексная оценка финансирования здравоохранения Российской Федерации по версии системы счетов за период с 2000 по 2006 годы. Часть 1 / В. И. Стародубов, В. О. Флек, Е. Д. Дмитриева // Менеджер здравоохранения. – 2007. – № 10. – С. 4-11. – EDN PAJLVN.
10. *Стародубов, В. И.* Комплексная оценка финансирования здравоохранения Российской Федерации по версии системы счетов за период с 2000 по 2006 годы. Часть 2 / В. И. Стародубов, В. О. Флек, Е. Д. Дмитриева // Менеджер здравоохранения. – 2007. – № 11. – С. 4-12. – EDN PAJMBN.
11. *Найговзина, Н. Б., Флек, В. О.* Программно-целевой подход к управлению здравоохранением – основа дальнейшего совершенствования обеспечения конституционных прав граждан Российской Федерации на бесплатную медицинскую помощь // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2008. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmo-tselevo-y-podhod-k-upravleniyu-zdravooxraneniy-osnova-dalneyshego-sovershenstvovaniya-obespecheniya-konstitutsionnyh> (дата обращения: 10.08.2025).
12. *Путин, М. Е., Флек, В. О., Селезнев, И. Ю.* Актуальные вопросы формирования модели счетов здравоохранения Российской Федерации. // Экономика здравоохранения. – 2003. – № 5-6. – С. 5.
13. *Система счетов здравоохранения: подходы к формированию, анализу и прогнозированию на федеральном уровне / В. О. Флек [и др.]; под ред. А. М. Таранова; Федеральный Фонд обязательного мед. страхования.* – Москва: Федеральный фонд обязательного мед. страхования, 2006. – ISBN 5-94414-106-2. – EDN QRKPMJ.
14. *Разработка и внедрение системы счетов здравоохранения: учеб. пособие для системы послевуз. проф. образования врачей / [В. О. Флек и др.].* – Москва: Федер. фонд обязат. мед. страхования, 2005. – 98 с. – ISBN 5-94414-076-3. – EDN QLKGXN.
15. *Беляева, Н. В., Докторович, А. Б.* Система счетов здравоохранения России: виды и поставщики товаров и услуг здравоохранения // Экономика здравоохранения. – 2001. – № 9. – С. 27-37.
16. *Шиляев, Д. Р., Лакунин, К. Ю.* О необходимости совершенствования системы финансового мониторинга расходов на здравоохранение Российской Федерации (счетов здравоохранения) // Экономика здравоохранения. – 2008. – № 12. – С. 5-12.
17. *Флек, В. О. и др.; под ред. Таранова А. М.* Система счетов здравоохранения: подходы к формированию, анализу и прогнозированию на федеральном уровне. – М.: Федеральный фонд обязательного мед. страхования, 2006. – 144 с.
18. *Соколов, Д. А.* Современные подходы к оценке источников финансирования российского здравоохранения по версии системы счетов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. – 2008. – № 10(50). – С. 232-235.
19. *Мазус, А. И., Зеленов, В. В., Левен, И. И.* Анализ счетов здравоохранения в структуре многофакторного анализа результативности профилактических мероприятий // Российская академия медицинских наук. Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья. – 2008. – № 5. – С. 47-49.
20. *Стародубов, В. И., Савостина, Е. А., Путин, М. Е., Юдин, Б. А.* Формирование территориальных счетов здравоохранения с использованием компьютерных технологий: Концепция и ограничения модели // Российская академия медицинских наук. Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья. – 2004. – № 5. – С. 72-77.
21. *Филатов, В. Б., Маркун, Е. Р.* Национальные счета как инструмент оценки макроэкономической эффективности здравоохранения // Российская академия медицинских наук. Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья. – 2007. – № 4. – С. 37-46.
22. *Стародубов, В. И.* Использование системы счетов в здравоохранении. – Москва: МЦФЭР, 2007. – 319 с.
23. *Катанаева, Л. А., Парыгина, Н. М.* Учет затрат медицинских услуг в бюджетных учреждениях здравоохранения // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2014. – № 11. – С. 26-32.

## References

1. *Berman, P.* National health accounts in developing countries: appropriate methods and recent applications // J Health Econ. – 1997. – № 6. – Pp. 11-30.
2. *Fetter, B.* Origins and elaboration of the national health accounts, 1926-2006 // Health Care Finance Review. – 2006. – Vol. 28, № 1. – Pp. 53-67.



3. *Bos, F., Vanoli, A.* A history of national accounting // *Economic History Review*. – 2006. – Vol. 59, № 4. – Pp. 872-873.
4. *Health accounts*. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.who.int/health-topics/health-accounts#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/health-accounts#tab=tab_1) (access date: 03/01/2025).
5. *A System of Health Accounts*. – Version 1.0. OECD, 2000.
6. *A System of Health Accounts 2011*. Revised edition. – Paris: OECD Publishing, 2017. – 522 p.
7. *Guide to producing national health accounts: with special applications for low-income and middle-income countries*. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/630801468157174497> (access date: 04/01/2025).
8. *Guidelines for the Implementation of the SHA 2011 Framework for Accounting Health Care Financing*. – Geneva: OECD, 2014. – 81 p.
9. *Starodubov, V. I.* Comprehensive assessment of healthcare financing in the Russian Federation according to the system of accounts for the period from 2000 to 2006. Part 1 / V. I. Starodubov, V. O. Fleck, E. D. Dmitrieva // *The health care manager*. – 2007. – № 10. – Pp. 4-11. – EDN PAJLVN.
10. *Starodubov, V. I.* Comprehensive assessment of healthcare financing in the Russian Federation according to the system of accounts for the period from 2000 to 2006. Part 2 / V. I. Starodubov, V. O. Fleck, E. D. Dmitrieva // *The health care manager*. – 2007. – № 11. – Pp. 4-12. – EDN PAJ GMBH.
11. *Naygovzina, N. B., Fleck, V. O.* A program-oriented approach to healthcare management is the basis for further improvement of ensuring the constitutional rights of citizens of the Russian Federation to free medical care // *Issues of state and Municipal administration*. – 2008. – № 1. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoy-podhod-k-upravleniyu-zdravoohraneniem-osnova-dalneyshego-sovershenstvovaniya-obespecheniya-konstitutsionnyh> (access date: 08/10/2025).
12. *Putin, M. E., Fleck, V. O., Seleznev, I. Y.* Current issues of the formation of the model of health accounts of the Russian Federation // *Economics of healthcare*. – 2003. – № 5-6. – P. 5.
13. *The system of health accounts: approaches to formation, analysis and forecasting at the federal level* / V. O. Fleck [et al.]; edited by A.M. Taranov; Federal Fund for Compulsory Medical Care. Insurance. – Moscow: Federal Fund for Compulsory Medical Education. Insurance, 2006. – ISBN 5-94414-106-2. – EDN QRKPMJ.
14. *Development and implementation of the health accounts system: textbook. a manual for the postgraduate education system. Prof. education of doctors* / [V. O. Fleck et al.]. – Moscow: Federal Fund of Compulsory Medical Education. Insurance, 2005. 98 p. – ISBN 5-94414-076-3. – EDN QLKGXN.
15. *Belyaeva, N. V., Doktorovich, A. B.* The Russian healthcare accounting system: types and suppliers of healthcare goods and services // *The economics of healthcare*. – 2001. – № 9. – Pp. 27-37.
16. *Shilyaev, D. R., Lakunin, K. Yu.* On the need to improve the system of financial monitoring of healthcare costs in the Russian Federation (health accounts) // *The economics of healthcare*. – 2008. – № 12. – Pp. 5-12.
17. *Fleck, V. O. et al.*; ed. Taranova A. M. The system of health accounts: approaches to formation, analysis and forecasting at the federal level. – Moscow: Federal Fund for Compulsory Medical Education. Insurance, 2006. – 144 p.
18. *Sokolov, D. A.* Modern approaches to assessing sources of financing for Russian healthcare according to the accounting system // *Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: History. Political science*. – 2008. – № 10(50). – Pp. 232-235.
19. *Mazus, A. I., Zelenov, V. V., Leven, I. I.* Analysis of health accounts in the structure of multifactorial analysis of the effectiveness of preventive measures // *Russian Academy of Medical Sciences. Bulletin of the National Research Institute of Public Health*. – 2008. – № 5. – Pp. 47-49.
20. *Starodubov, V. I., Savostina, E. A., Putin, M. E., Yudin, B. A.* Formation of territorial health accounts using computer technologies: The concept and limitations of the model // *Russian Academy of Medical Sciences. Bulletin of the National Research Institute of Public Health*. – 2004. – № 5. – Pp. 72-77.
21. *Filatov, V. B., Markun, E. R.* National accounts as a tool for assessing the macroeconomic effectiveness of healthcare // *Russian Academy of Medical Sciences. Bulletin of the National Research Institute of Public Health*. – 2007. – № 4. – Pp. 37-46.
22. *Starodubov, V. I.* Using the system of accounts in healthcare. – Moscow: MTsFER, 2007. – 319 p.
23. *Katanaeva, L. A., Parygina, N. M.* Accounting for the costs of medical services in budgetary healthcare institutions // *Accounting and taxation in budgetary organizations*. – 2014. – № 11. – Pp. 26-32.

## Информация об авторах

**Рагозин А.В.**, кандидат медицинских наук, директор центра проблем организации, финансирования и межтерриториальных отношений в здравоохранении Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

**Хачатрян А.А.**, научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

**Калиновская Е.В.**, младший научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Ragozin A.V.**, Ph.D. in Medicine, Director of the Center for Problems of Organization, Financing and Inter-Territorial Relations in Healthcare at the Institute of Regional Economics and Inter-Budgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

**Khachatryan A.A.**, Researcher at the Institute of Regional Economics and Inter-Budgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

**Kalinovskaya E.V.**, Junior Researcher at the Institute of Regional Economics and Inter-Budgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).



DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-79-84

# Развитие якутского кино как фактора социально-экономического развития Республики Саха (Якутия)

Миронова Л.Г.

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью креативных индустрий в социально-экономическом развитии регионов и именно якутский кинематограф, демонстрирующий устойчивый рост и уникальную культурную модель, представляет собой релевантный объект для изучения в данном контексте. Объект исследования – социально-экономическое развитие Республики Саха (Якутия). Предмет исследования – влияние якутского кинематографа на социально-экономические процессы в регионе. Цель исследования – выявить и проанализировать факторы, благодаря которым якутское кино стало фактором опережающего социально-экономического развития региона, и определить его вклад в достижение целей устойчивого развития. Результаты исследования заключаются в систематизации ключевых факторов развития якутского кино, раскрытии его мультипликативного эффекта на экономику и социокультурную среду Якутии, а также в формулировке семи взаимосвязанных причин его эффективности как модели регионального развития.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Миронова Л.Г. Развитие якутского кино как фактора социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 79–84.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Якутское кино, национальный фольклор, креативная индустрия, культурный феномен, имидж региона, региональное развитие.

# The development of yakut cinema as a factor in the socioeconomic development of the Republic of Sakha (Yakutia)

Mironova L.G.

The relevance of this study stems from the growing role of creative industries in the socioeconomic development of regions. Yakut cinema, demonstrating sustainable growth and a unique cultural model, is a relevant object of study in this context. The object of this study is the socioeconomic development of the Republic of Sakha (Yakutia). The subject of this study is the influence of Yakut cinema on socioeconomic processes in the region. The objective of this study is to identify and analyze the factors that have made Yakut cinema a factor in the region's accelerated socioeconomic development and to determine its contribution to achieving sustainable development goals. The results of this study systematize the key factors in the development of Yakut cinema, reveal its multiplier effect on the economy and sociocultural environment of Yakutia, and formulate seven interrelated reasons for its effectiveness as a model for regional development.

## FOR CITATION

Mironova L.G. The development of yakut cinema as a factor in the socioeconomic development of the Republic of Sakha (Yakutia). *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 79–84.

## APA

## KEYWORDS

*Yakut cinema, national folklore, creative industry, cultural phenomenon, regional image, regional development.*

## ВВЕДЕНИЕ

Теоретическая значимость данного исследования заключается в масштабировании научных представлений о региональном кинематографе не только как о культурном феномене, но и как о значимом акторе социально-экономических преобразований территории. Изучение феномена якутского кино позволяет пересмотреть традиционные парадигмы регионального развития, демонстрируя, что инвестиции в культуру и креативный сектор экономики способны генерировать устойчивые экономические и социальные дивиденды. Практическая значимость работы состоит в том, что выявленные закономерности

и успешные модели могут быть адаптированы и применены в других субъектах Российской Федерации, обладающих уникальным культурным потенциалом, но сталкивающимися с проблемой централизации и эффективного использования ресурсов. Анализ якутского кинематографа сквозь призму его вклада в устойчивое развитие позволяет разработать конкретные рекомендации для органов государственной власти и институтов развития в области поддержки креативных индустрий. Настоящее исследование опирается на системно-исторический подход, позволяющий проследить генезис и трансформацию якутского кино, и структурно-функциональный

метод, выявляющий его роль в региональной системе.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Возникнув в сложный постсоветский период якутский кинематограф прошел путь от локальной диковинки до одного из наиболее динамичных и системообразующих элементов культурной и экономической жизни Республики Саха (Якутия): *«С 1991 г. полностью изменилась ситуация в киноискусстве страны, так как советская государственная система управления кино была упразднена. Не стала исключением и Республика Саха (Якутия). В конце 1990-х гг. Госкино ЯАССР прекратило свое существование. Для координации действий в 1992 г. был создан Союз кинематографистов Якутии»* [1, с. 78]. Якутское кино является мощнейшим триггером культурного развития региона: *«Традиционная культура, фольклор, олонхо, перенесенные в работы якутских кинорежиссеров через язык, образы, восприятие пространства и времени, характер изображения и его сочетание со звуком, стали той основой, которая сделала возможным формирование той особой стилистики, которая сегодня делает якутское кино незаурядным феноменом культуры современной. Но эта же основа не только выделяет кино Якутии как специфическое явление в искусстве, но и определяет его хранителем и одним из ведущих «трансляторов» смыслов якутской культуры, то есть современным способом культурного воспроизводства»* [2, с. 135]. Влияние якутского кино вышло далеко за рамки сугубо художественной сферы, превратив киноиндустрию в заметный фактор социально-экономического развития региона, когда экономический вклад выражается не только в прямых кассовых сборах, которые демонстрируют устойчивый рост, но и в создании новых рабочих мест как в самой индустрии, так и в смежных секторах экономики региона. Производство фильмов стимулирует спрос на услуги локальных предприятий, включая транспорт, гостиничный бизнес, общественное питание и ремесла, создавая мультипликативный эффект. Социальная роль кинематографа заключается в укреплении гражданской и культурной идентичности: *«Народ саха использовал кинематограф как механизм самоопределения. С помощью кино была во многом восстановлена культурная идентичность республики, зафиксированы ее новые границы и пути развития. Это был способ субъективизации себя как нации в современном мире, где средства массовой информации становятся жизнеобразующим фактором для большинства людей»* [3, с. 107]. Обращаясь к национальному фольклору, мифо-

логии, истории и актуальным проблемам современности, якутское кино конструирует и транслирует позитивный образ региона, способствуя формированию чувства гордости и патриотизма среди местного населения, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на демографические настроения и может способствовать закреплению молодежи в регионе: *«...внедрение кинопедагогики в образовательный процесс может стать эффективным инструментом воспитания будущих поколений и формирования у них важных нравственных ориентиров»* [4, с. 266]. Кинематограф стал эффективным инструментом «мягкой силы», представляя Якутию на российской и международной арене не как отдаленную и суровую периферию, а как территорию с богатейшим культурным наследием и динамично развивающейся креативной экономикой.

Становление и расцвет якутского кино стали возможны благодаря уникальному сочетанию ряда взаимосвязанных факторов – отправной точкой стала последовательная государственная поддержка, инициированная в 1992 году указом первого президента республики М. Е. Николаева о создании киностудии «Сахафильм»: *«Началом бума кинопроизводства якутских фильмов можно считать 1990 г. Тогда была создана киностудия, затем в 1992 реорганизована и создана Государственная национальная кинокомпания «Сахафильм»»* [5, с. 1]. Эта мера носила не только инфраструктурный, но и кадровый характер, так как была организована система целевого обучения будущих кинематографистов в ведущих вузах Москвы и Санкт-Петербурга, что обеспечило постоянный приток квалифицированных специалистов. Важнейшую роль сыграл технологический прогресс, а именно переход на цифровые технологии съемки и монтажа в 2000-х годах, цифровизация значительно снизила порог входа в профессию и кинопроизводство, позволив появиться плеяде независимых режиссеров и частных студий, таких как «Алмазфильм» и «ART Doydu». Формирование конкурентной креативной среды стало следствием как государственной политики, так и деятельности частного сектора. Конкуренция между студиями и творческими группами стимулировала тематическое и жанровое разнообразие, породив самобытный кинематографический язык, но не менее значимым фактором является глубокая связь с аудиторией и национальной идентичностью. Якутское кино изначально ориентировалось на своего зрителя, говоря с ним на родном языке, обращаясь к общим культурным кодам, мифам

и актуальным социальным проблемам и именно эта ориентация не только обеспечила лояльность местной аудитории, но и стала основой для формирования уникального бренда, востребованного за пределами региона.

Анализ феномена якутского кино позволяет выявить его системный вклад в достижение целей устойчивого развития Республики Саха (Якутия), можно выделить ряд значимых аспектов устойчивого развития. Во-первых, это содействие и поддержка государства, выражающаяся в создании институциональных основ (киностудия «Сахафильм»), целевой подготовке кадров и прямом финансировании через гранты и субсидии – подобная институциональная поддержка создала стартовые условия для возникновения индустрии. Во-вторых – это творческий интерес и потенциал кадрового состава, сформировавший конкурентную среду, где мотивация к самореализации сочетается с возможностями профессионального роста и заработка. Также важным фактором выступает внимание региональной аудитории к локальным историям, что обеспечило внутренний спрос и культурную релевантность кинопродукции. В-четвертых, следует отметить роль кино в укреплении культурного суверенитета и сохранении языкового наследия, так как в условиях глобализации кинематограф стал действенным инструментом сохранения и актуализации якутского языка и культуры. В-пятых, киноиндустрия способствует диверсификации региональной экономики, создавая новый, несырьевой сектор, устойчивый к конъюнктурным колебаниям. В-шестых, якутское кино работает на развитие человеческого капитала, предоставляя молодежи возможности для творческой и профессиональной реализации внутри региона, тем самым предотвращая «утечку мозгов». И последнее – якутское кино выступает как инструмент формирования позитивного имиджа территории, что способствует развитию туризма и привлечению инвестиций: «...достижение цели дальнейшего развития национальной киноиндустрии возможно через становление якутской киноотрасли в качестве крупного регионального сегмента кинематографии Российской Федерации, конкурентоспособного на российском и международных рынках» [6, с. 123].

Представленная таблица 1 систематизирует комплекс причин, обусловивших трансформацию якутского кинематографа из сугубо культурного явления в действенный фактор опережающего социально-экономического развития региона. Анализ данных факторов наглядно демонстри-

рует, что феномен якутского кино является результатом не случайного стечения обстоятельств, а продуктом синергетического взаимодействия целенаправленной государственной политики, рыночных механизмов и уникального культурного кода. Ключевой вывод, который следует из таблицы 1 заключается в взаимодополняемости и взаимозависимости всех семи выделенных причин. Государственная поддержка создала необходимый институциональный и кадровый каркас, но именно возникновение конкурентной креативной среды инициировало процессы внутренней самоорганизации и инноваций в индустрии, в которых культурная аутентичность и технологическая адаптивность выступили катализаторами, позволившими местному кинопродукту не только завоевать лояльность внутренней аудитории, но и выйти на федеральный и международный уровень, тем самым реализуя имиджевый и общественный потенциал развития. Эффективность якутской модели развития кинематографа определяется ее системным характером, так как она интегрирует экономические (диверсификация, развитие человеческого капитала), социальные (укрепление идентичности) и культурные (сохранение наследия) цели в единый стратегический вектор развития. Данная модель социально-экономического развития представляет значительный прикладной интерес для региональной политики, поскольку предлагает практический пример того, как инвестиции в креативный сектор способны генерировать многокомпонентный положительный эффект для устойчивого развития территории, выходящий далеко за рамки собственно кинопроизводства.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет утверждать, что якутский кинематограф трансформировался из сугубо культурного явления в значимый фактор социально-экономического развития Республики Саха (Якутия), а его социальный и экономический успех является результатом синергии семи ключевых факторов, среди которых системная государственная поддержка, формирование конкурентной креативной среды и глубокая связь с аудиторией играют фундаментальную роль. Киноиндустрия Якутии продемонстрировала способность вносить вклад в диверсификацию экономики, развитие человеческого капитала, укрепление культурной идентичности и формирование позитивного имиджа региона. Уникальность данной модели заключается в органичном сочетании рыночных механизмов



Таблица 1

*Причины эффективности якутского кино как фактора опережающего развития региона*

Причина	Сущность причины	Проявление в якутском кинематографе	Социально-экономический эффект
Системная государственная поддержка	Создание институтов, инфраструктуры и целевая подготовка кадров на республиканском уровне.	Указ о создании «Сахафильм» (1992), программа грантов Министерства культуры Якутии, субсидирование кинопроизводства.	Заложены основы индустрии, обеспечен постоянный приток специалистов, снижены риски для частных инвесторов.
Формирование креативного кластера	Возникновение конкурентной среды из государственных и частных студий, независимых режиссеров и продюсеров.	Появление студий «Алмаз-фильм», «ART Doydu», конкуренция между творческими группами.	Тематическое и жанровое разнообразие, повышение качества продукции, инновации в кинематографическом языке.
Культурная аутентичность и связь с аудиторией	Ориентация на национальные культурные коды, язык, фольклор и актуальные социальные проблемы местного сообщества.	Фильмы на якутском языке с русскими субтитрами, опора на мифологию, обращение к проблемам села и города.	Формирование лояльной аудитории, укрепление региональной идентичности, создание уникального рыночного позиционирования.
Технологическая адаптивность	Быстрое внедрение доступных цифровых технологий, снижающих стоимость и упрощающих процесс производства.	Переход на цифровые камеры в 2000-х, развитие собственного постпродакшна.	Рост количества производимых фильмов, демократизация кинопроизводства, выход на международные стриминговые платформы.
Экономическая диверсификация	Создание нового сектора креативной экономики, не связанного с добывающими отраслями.	Рост кассовых сборов, создание рабочих мест в киноиндустрии и смежных секторах (туризм, сервис).	Повышение устойчивости региональной экономики, формирование нового бренда региона.
Развитие человеческого капитала	Создание условий для профессиональной и творческой самореализации молодежи внутри региона.	Программы поддержки молодых режиссеров и сценаристов, фестивальное движение.	Снижение миграционного оттока талантливой молодежи, повышение привлекательности региона для жизни и работы.
Имиджевый и туристический потенциал	Формирование привлекательного образа региона через культурный продукт.	Демонстрация уникальной природы, культуры и традиций Якутии в киноработах.	Рост интереса к Якутии как к туристическому направлению, улучшение инвестиционного климата.

**Источник:** составлено авторами.

с осознанной культурной политикой, что позволило создать самобытный и жизнеспособный кинематографический кластер, отсюда следует, что опыт Якутии обладает значительным демонстрационным потенциалом для других регионов России, доказывая, что инвестиции в креативные индустрии способны стать катализатором ком-

плексного и устойчивого развития территорий. Дальнейшее изучение якутского феномена может быть связано с более детальным анализом его влияния на отдельные социально-экономические показатели, а также с разработкой на его основе тиражируемых моделей поддержки региональных кинематографий.

## Список литературы

1. Павлова-Борисова, Т. В. Этапы развития якутского кинематографа: от «немого кино» до национальной киноиндустрии / Т. В. Павлова-Борисова // Философия и культура. – 2023. – № 4. – С. 70-87. – DOI 10.7256/2454-0757.2023.4.38152. – EDN PGNWDL.
2. Красильникова, Г. А. Воспроизводство культуры в индустрии якутского кино / Г. А. Красильникова, Т. Ф. Ляпкина // Культура и цивилизация. – 2022. – Т. 12. – № 1-1. – С. 128-136. – DOI 10.34670/AR.2022.99.55.014. – EDN NTOADF.
3. Кочарян, В. Якутское (Саха) кино – воссоздавая себя / В. Кочарян // Антропологии. – 2024. – № 1. – С. 104-108. – DOI 10.33876/2782-3423/2024-1/104-108. – EDN RKGSOE.
4. Павлов, Н. М. Влияние кинематографа на ценности подрастающего поколения: опыт якутского кино / Н. М. Павлов // Государственная ценностная политика в системе образования: Материалы II Всероссийского образовательного форума, Москва, 14–15 мая 2024 года. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2024. – С. 265-



266. – EDN MNAEBL.

5. *Никифорова, С. В.* Якутское кино как драйвер развития культурных индустрий региона: новые горизонты и Вызовы / С. В. Никифорова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 11(149). – DOI 10.60797/

IRJ.2024.149.31. – EDN ATVRSQ.

6. *Левочкин, В. В.* Феномен национального кино на опыте республики Саха (Якутия) / В. В. Левочкин // Этносоциум и межнациональная культура. – 2015. – № 12(90). – С. 120-123. – EDN VRICBF.

## References

1. *Pavlova-Borisova, T. V.* Stages of development of Yakut cinema: from “silent cinema” to the national film industry / T. V. Pavlova-Borisova // Philosophy and culture. – 2023. – № 4. – Pp. 70-87. – DOI 10.7256/2454-0757.2023.4.38152. – EDN PGNWDL.
2. *Krasilnikova, G. A.* Reproduction of culture in the Yakut cinema industry / G. A. Krasilnikova, T. F. Lyapkina // Culture and civilization. – 2022. – Vol. 12. – № 1-1. – Pp. 128-136. – DOI 10.34670/AR.2022.99.55.014. – EDN HTOADF.
3. *Kocharyan, V.* Yakut (Sakha) cinema – recreating itself / V. Kocharyan // Anthropology. – 2024. – № 1. – Pp. 104-108. – DOI 10.33876/2782-3423/2024-1/104-108. – EDN RKGSOE.
4. *Pavlov, N. M.* The influence of cinema on the values of the younger generation: the experience of Yakut cinema / N. M. Pavlov // State value policy in the education system: Proceedings of the II All-Russian Educational Forum, Moscow, May 14–15, 2024. – Moscow: Moscow State Pedagogical University, 2024. – Pp. 265-266. – EDN MNAEBL.
5. *Nikiforova, S. V.* Yakut cinema as a driver of the development of the region's cultural industries: new horizons and challenges / S. V. Nikiforova // International research journal. – 2024. – № 11(149). – DOI 10.60797/IRJ.2024.149.31. – EDN ATVRSQ.
6. *Levochkin, V. V.* The phenomenon of national cinema on the experience of the Sakha Republic (Yakutia) / V. V. Levochkin // Ethnosociety and interethnic culture. – 2015. – № 12(90). – Pp. 120-123. – EDN VRICBF.

## Информация об авторе

**Миронова Л.Г.**, аспирант, Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова (Якутск, Российская Федерация).

## Information about the author

**Mironova L.G.**, Postgraduate Student, North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov (Yakutsk, Russian Federation).

© Миронова Л.Г., 2025.

© Mironova L.G., 2025.

# РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY



### Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

#### Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

Тренды и инструменты PR в цифровой  
среде потребления

*Сулейманова Р.Р.*

Методика оценки устойчивости  
промышленной экосистемы в условиях  
технологической реорганизации

*Дударева О.В.*

Удовлетворённость трудом: концепции,  
подходы и факторы

*Миронова И.И., Подрез Е.К.*

Новая парадигма потребительского  
поведения в эпоху постматериализма

*Жадыко Е.А., Сысоева Т.Л.*

Генезис и взаимосвязь концепций  
«зеленой» промышленности,  
устойчивого развития, циркулярной  
экономики

*Орлова Я.А., Такмакова Е.В.*

Стратегии повышения  
конкурентоспособности моногородов  
в условиях диверсификации экономики  
*Щетинская Я.В.*

Проблемы учета устойчивого развития  
компаний и отражения в нефинансовой  
отчетности

*Горшунова И.А., Галеева Н.Н.*

Техногенные минеральные образования  
как источник влияния на экологическую  
ситуацию и экономический ущерб

*Моор И.А., Логвиненко О.А., Французов Б.В.*

Структурный анализ инновационной  
среды и ее влияние на систему  
управления инновационными  
проектами на промышленных  
предприятиях

*Каримов Р.И.*

# Тренды и инструменты PR в цифровой среде потребления

Сулейманова Р.Р.

Актуальность исследования определяется переходом от классических моделей PR, ориентированных на информирование и диалог с потребителем, к парадигме семиотического управления потреблением, когда ключевой задачей становится активное конструирование и имплантация в массовое сознание заданных смысловых и ценностных структур потребления конкретного продукта. Объектом исследования выступают PR-коммуникации в высококонкурентной цифровой среде. Предметом исследования – методология проектирования манипулятивных сообщений, основанная на инструментализации триадической модели семиотического треугольника Г. Фреге. Цель работы – разработка и апробация прескриптивного методологического инструмента, позволяющего целенаправленно создавать семиотические конструкции, обеспечивающие ценностную гегемонию бренда в восприятии и сознании целевой аудитории. В результате исследования предложена и верифицирована модель семиотического инжиниринга, представляющая собой алгоритм присвоения товару необходимых атрибутов через операционализацию категорий «Знак», «Смысл» и «Значение», что позволяет PR-специалисту целенаправленно и системно конструировать сообщения, которые не просто информируют, а присваивают товару или продукту (или идее) необходимые смыслы, встраивая его в нужные идеологические и статусные структуры. Прикладная ценность модели заключается в ее способности формализовать процесс манипуляции общественным мнением, превратив его из искусства в повторяемую и проверяемую технологию производства реальности.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Сулейманова Р.Р. Тренды и инструменты PR в цифровой среде потребления // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 86–91.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Семантика, семиотика, коммуникация, потребление, аудитория, адресат.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-86-91

# PR trends and tools in the digital consumer environment

Suleymanova R.R.

The relevance of this study is determined by the shift from classical PR models focused on informing and engaging with consumers to the paradigm of semiotic consumption management, where the key task is the active construction and implantation of predetermined semantic and value structures for the consumption of a specific product into the public consciousness. The object of this study is PR communications in a highly competitive digital environment. The subject of this research is a methodology for designing manipulative messages based on the instrumentalization of Frege's triadic model of the semiotic triangle. The goal of the study is to develop and test a prescriptive methodological tool that enables the targeted creation of semiotic constructs that ensure brand value hegemony in the perception and consciousness of the target audience. As a result, a semiotic engineering model was proposed and verified. It represents an algorithm for assigning necessary attributes to a product through the operationalization of the categories "Sign," "Meaning," and "Value." This allows PR specialists to purposefully and systematically construct messages that not only inform, but also assign the necessary meanings to a product (or idea), integrating it into the desired ideological and status structures. The model's practical value lies in its ability to formalize the process of manipulating public opinion, transforming it from an art into a repeatable and verifiable technology for producing reality.

## FOR CITATION

Suleymanova R.R. PR trends and tools in the digital consumer environment. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 86–91.

## APA

## KEYWORDS

*Semantics, semiotics, communication, consumption, audience, addressee.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современное общество представляет собой глобальное семиотическое поле, перенасыщенное коммуникационными потоками. С позиции потребителя и в условиях, когда функциональные характеристики товаров стремительно нивелируются, а внимание аудитории становится дефицитным ресурсом, эффективность PR определяется не способностью отражать реальность, а способностью ее конструировать. Трендом, определяющим развитие цифрового PR, становится переход от реагирования на запросы аудитории к активному формированию этих запросов, ми-

фологизации потребления и созданию новых символических реальностей, центром которых является бренд и потребление. Данный процесс требует переосмысления классического теоретического аппарата к самой коммуникации с аудиторией. Философско-лингвистическая модель Готлоба Фреге (работа в оригинале 1892 года «О смысле и значении», русское издание «Логика и логическая семантика» [1]), рассматривающая соотношение знака, смысла и значения в ее традиционной, дескриптивной трактовке не релевантна задачам активного воздействия на потребителя. Настоящее исследование предлагает ее серьезную

реинтерпретацию и инструментализацию, превращая аналитический инструмент философии в операциональный конструкт для семиотического инжиниринга.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Исходная модель Г. Фреге описывает статичную связь: знак (слово, символ) отсылает к смыслу (способу данности, концепту), который, в свою очередь, указывает на значение (денотат, объект в реальности). Для целей проектного управления восприятием данная структура подлежит фундаментальному пересмотру, мы предлагаем рассматривать ее не как описание существующих отношений, а как алгоритм для их принудительного установления. Перед этим представим основные фундаментальные труды по предметной области. Помимо работы Г. Фреге (выше мы её представляли), необходимо выделить фундаментальный труд Ролана Барта «Мифологии» [2] – фундаментальная работа, раскрывающая механизмы мифологизации массовой культуры и повседневных предметов, что является прямой проекцией на конструирование «Значения» в PR. Ключевой труд, в котором потребление анализируется как система знаков, а вещи рассматриваются не как утилитарные объекты, а как элементы символического обмена, то есть прямо обосновывает переход от «Знака» к «Значению» – это работа Жана Бодрийяра «Система вещей» [3]. Работа Умберто Эко «Отсутствующая структура: Введение в семиологию» [4] содержит глубокую проработку понятий «денотация» и «коннотация», что непосредственно соотносится с предлагаемым разделением «Смысла» (близко к денотации выгоды) и «Значения» (коннотационный, мифологический уровень). Классический труд, заложивший основы семиологии Фердинанда де Соссюра «Курс общей лингвистики» [5], в котором представлена концепция о произвольности знака и различии между означающим и означаемым является обязательным фундаментом для любого семиотического исследования. Работа Пьера Бурдьё «Различение: социальная критика суждения» [6] (оригинал – *La Distinction: Critique sociale du jugement*, 1979). Книга Пьера Бурдьё – одна из самых цитируемых работ в предметной области, которая раскрывает ключевую для исследования концепцию «символического капитала» и «габитуса», потребление трактуется как стратегия социального различия, что напрямую связано с конструированием «Значения» в нашей модели. Работа Жака Лакана «Стадия зеркала и ее роль в формировании функции «Я»

[7] психоаналитическая, введенное Ж. Лаканом понятие «Стадии зеркала» и роль «Другого» в формировании идентичности являются философским обоснованием того, почему манипуляция через «Значение» (социальное отражение) эффективна с позиции потребления.

В предлагаемой нами модели под «Знаком» понимается товар или услуга в их базовом, десемантизированном состоянии, как физический артефакт или цифровой код, лишенный изначальной социальной значимости. Это своего рода сырье для последующего смыслового наполнения. «Смысл» в нашей трактовке – это не имманентно присущая товару ценность и не субъективное восприятие потребителя, а целевой концепт, имплантируемый в сознание аудитории, это конкретная идея или эмоция, которую коммуникатор намеренно и систематически связывает со «знаком» через все каналы PR-воздействия. Ключевым элементом манипуляции выступает «Значение» – это не объективный референт и не спонтанно сложившийся социальный контекст, а искусственно сконструированная символическая реальность, система мифов и идеологем, в которую погружается товар. «Значение» отвечает на вопрос: «Кем ты станешь, обладая этим?» и является основным инструментом присвоения товару социальной силы, превращающей его из утилитарного объекта в обязательный атрибут групповой идентичности.

Методологический инструмент, вытекающий из данной модели, представляет собой последовательность действий по созданию гегемонного нарратива: Определение «Знака» – идентификация товара как материала для манипуляции → Проектирование «Смысла» – формулировка ключевой ценности, которая будет насильственно ассоциирована с товаром → Конструирование «Значения» – разработка и внедрение в общественное сознание мифа, который придаст обладанию товаром социальную значимость. Критерием эффективности модели является не соответствие некой «объективной реальности», а безальтернативность и устойчивость созданной семиотической конструкции в целевом сегменте аудитории. Для демонстрации работы инструмента проанализируем пять технологичных продуктов – таблица 1.

Представленные примеры иллюстрируют не анализ, а акты семиотического проектирования, возьмем электромобиль, где исходный «знак» – это просто комплекс инженерных решений. Задача PR – подавить это утилитарное восприятие, для этого ему приписывается «смысл» технологического превосходства и экологичности, но кульми-



Таблица 1

*Конструкция социального мифа потребления  
по пяти случайно выбранным технологическим продуктам*

PR-сообщение (пример)	Знак (Товар/сырье)	Смысл (Имплантируемая ценность)	Значение (Конструируемый социальный миф)
Электромобиль	Транспортное средство на электрической тяге с аккумулятором	Технологическое превосходство, мгновенная мощность, экологичность процесса вождения	Обладатель – член новой авангардной элиты, «спасатель планеты». Потребление знака является публичным актом виртуальной добродетели и демонстрацией интеллектуального и морального превосходства над адептами «устаревшего» мира ДВС
Флагманский смартфон	Устройство связи с набором процессоров, датчиков и камер	Высокая скорость обработки данных, превосходное качество съемки, бесперебойная работа	Обладание данным артефактом подтверждает статус человека, находящегося на острие технологического прогресса. Это не просто гаджет, а пропуск в касту «цифровой элиты», символ успешности и подключенности к глобальным трендам
Подписка на профессиональный софт (например, для 3D-моделирования)	Доступ к программному обеспечению как к услуге (англ. SaaS)	Профессиональная эффективность, расширение функциональных возможностей, техническая поддержка	Профессионал, использующий данный инструмент, причисляет себя к глобальному сообществу инноваторов. Это маркер серьезных намерений и высокой квалификации, разграничивающий «любителя» и «профи», обладающего доступом к индустриальному стандарту
Электронная книга (ридер)	Устройство для отображения оцифрованных текстов	Удобство хранения библиотеки, портативность, комфорт для чтения	Потребление контента через данный знак символизирует приверженность «интеллектуальному», «осознанному» досугу. Это атрибут современного интеллектуала, который противопоставляет себя потребителю визуального шумового контента в социальных сетях
Подписка на стриминговый сервис с эксклюзивами	Платформа для дистрибуции видеоконтента	Доступ к обширной библиотеке фильмов и сериалов, персонализированные рекомендации	Участие в формировании глобального культурного канона. Обладатель подписки получает не просто развлечение, а символический капитал для поддержания светских бесед, чувство причастности к актуальному медийному мейнстриму и статус «знатока»

Источник: составлено автором.

нацией манипуляции является конструирование «значения»: транспортное средство превращается в тотем, участие в мифе о «спасении планеты» и в символическом противостоянии «прогрессивного будущего» и «отсталого прошлого». Покупка становится не актом потребления, а актом самоидентификации с новой социальной группой, аналогично, подписка на профессиональный софт. «Знак» – это абонентская плата за код. Ему приписывается «смысл» эффективности, но подлинная манипуляция заключается в создании «значения» – искусственного социального расслоения на «профессионалов», использующих данный инструмент, и «дилетантов», которые его лишены. Сообщение формирует у целевой аудитории ощу-

щение профессиональной неполноценности, которое может быть устранено только потреблением знака. Электронная книга – яркий пример семиотического захвата, когда устройство для чтения через целенаправленную коммуникацию наделяется «значением» символа интеллектуальной элитарности и осознанности, что позволяет его владельцу дистанцироваться от «массового» потребителя развлекательного контента, тем самым конструируя иерархическую социальную структуру. Данный инструмент позволяет формализовать процесс превращения товара в символ, а акта покупки в ритуал вступления в сообщество, обеспечивая тем самым лояльность, не обусловленную функциональными характеристиками,

но основанную на сконструированной социальной необходимости. Мы используем триадическую структуру Г. Фреге не как дескриптивную (описывающую существующее положение вещей), а как прескриптивную (предписывающую, как должно быть) – это не модель для анализа, а модель для проектирования манипулятивного сообщения – рисунок 1.

Стрелки на рисунке 1 обозначают не естественное движение мысли, как у Г. Фреге, а направленное воздействие коммуникатора. Отправная точка – Знак (объект манипуляции, лишенный изначального социального веса, его необходимо семиотически «зарядить»).

Первая операция – назначение Смысла, когда коммуникатор активно приписывает знаку целевую ценность (Смысл), то есть уровень утилитарных и эмоциональных выгод, которые должны быть усвоены потребителем как очевидные. Ключевая операция – конструирование Значения, когда «Смысл» помещается в искусственно созданный социально-культурный контекст (Значение) – операция превращает товар из носителя утилитарной функции в символ, в социальный маркер

и именно здесь формируется гегемония бренда, так как потребление знака начинает означать принадлежность к определенной группе, разделение конкретных ценностей и занятие определенной позиции в социальной иерархии. Вся система управляется процессом «Семиотического инжиниринга» – целенаправленного проектирования и внедрения этой триады в общественное сознание с помощью инструментов PR и маркетинга, когда треугольник Г. Фреге является не моделью восприятия, а технологической картой по производству символической ценности.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование теоретически обосновывает эффективность предложенной модели семиотического инжиниринга как прескриптивного инструментария для современного PR. Модель треугольника Г. Фреге будучи переосмыслена с позиций активного конструирования реальности, предоставляет системный алгоритм для присвоения товарам необходимых смыслов и значений. Данный метод позволяет трансформировать базовый «знак» в мощный социальный маркер через имплантацию це-

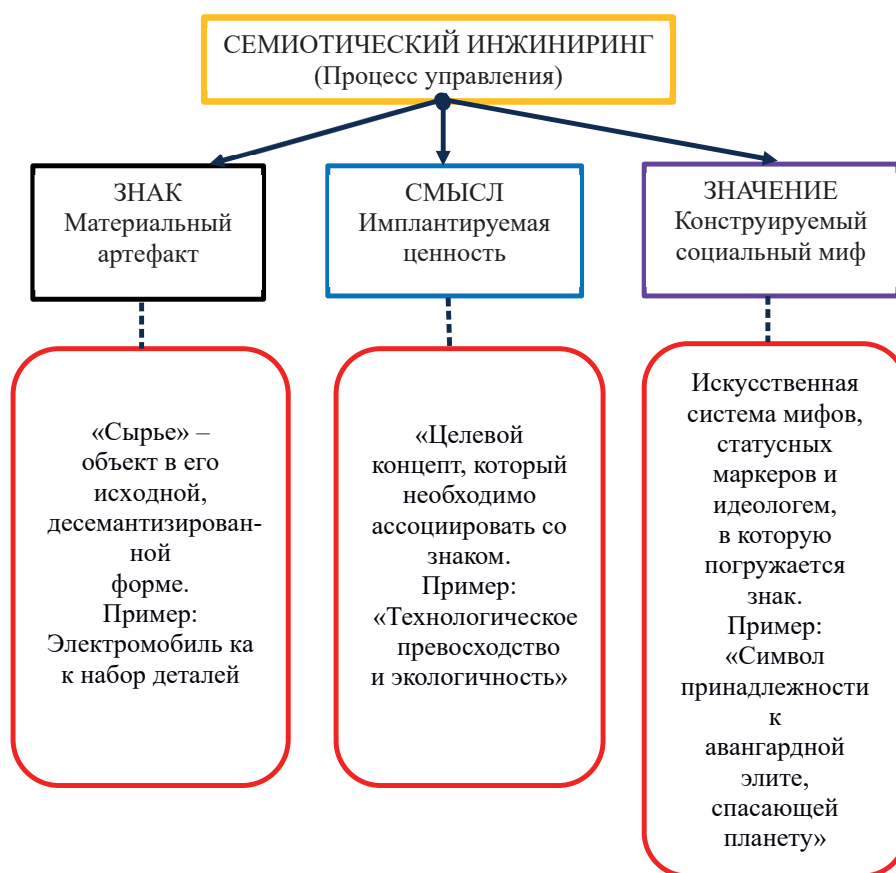


Рисунок 1. Визуализация модели семиотического инжиниринга

Источник: составлено автором.

левого «смысла» и погружение в искусственно сконструированный идеологический контекст «значения». Коммуникация перестает быть вспомогательной функцией и становится ключевым производственным цехом, где создается основная потребительская ценность – символический капитал, разработанный инструмент релевантен для задач установления семиотической гегемонии

бренда в условиях цифровой среды, где победа достается не тому, кто предлагает лучший товар, а тому, кто обладает властью над смыслами. В условиях Российской Федерации предложенный метод может стать действенным инструментом продвижения торговых марок и товарных знаков как на национальном, так и на международном рынке [8, с. 57-65].

## Список литературы

1. Фреге, Г. Логика и логическая семантика: Сб. тр. / Готлоб Фреге; Пер. с нем. Б. В. Бирюкова; под ред. З. А. Кузичевой; Введ. и послесл. Б. В. Бирюкова; Комментар. Б. В. Бирюкова и З. А. Кузичевой. – М.: Аспект пресс, 2000. – 511, [1] с. – ISBN 5-7567-0128-1.
2. Барт, Р. Мифологии / Ролан Барт; пер. с фр., вступ. ст. и коммент. С. Зенкина. – М.: Акад. Проект. Фр. проект, 2010. – 351 с.; (Философские технологии. Структурализм). – ISBN 978-5-8291-1239-4.
3. Бодрийяр, Ж. Система вещей: [Пер. с фр.] / Жан Бодрийяр. – М.: Рудомино, 1995. – 168 [4] с. – ISBN 5-7380-0038-2.
4. Умберто, Э. Отсутствующая структура: Введение в семиологию / Умберто Эко; Пер. с ит. Веры Резник и Александра Погоняйло. – СПб.: Symposium, 2004. – 538 [5] с. – ISBN 5-89091-252-6: 5000.
5. Соссюр, Ф. де. Курс общей лингвистики / Ф. де Соссюр; изд. Ш. Балли и А. Сеше при участии А. Ридлингера; пер. с фр. изд. А. М. Сухотина; под ред. и с примеч. Р. И. Шор. – 3-е изд., стер. – М.: URSS, 2006. – 273 с. – (Лингвистическое наследие XX века). – На обороте тит. л. указано изд-во: Книга. – Примеч.: с. 208–260. – Указ. имен: с. 261–264. – Предм. указ.: с. 265–270. – ISBN 5-484-00501-9.
6. Бурдьё, П. Различение: социальная критика суждения / П. Бурдьё // Экономическая социология. – 2005. – Т. 6, № 3. – С. 25–48. – EDN OYOBXD.
7. Лакан, Ж. Семинары / Жак Лакан; в ред. Жака-Алена Миллера; [пер. с фр.: М. Титовой, А. Черноглазова]. – Москва: Гнозис: Логос, 1998. Кн. 2: «Я» в теории Фрейда и в технике психоанализа (1954/1955). – 1999. – 516, [3] с. – ISBN 5-8163-0007-5.
8. Региональный брендинг: от теории к практике: Монография / Р. Р. Сулейманова, Р. В. Нигматуллин, Э. Н. Ямалова [и др.]; Под редакцией Р.Р. Сулеймановой. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2022. – 164 с. – ISBN 978-5-7477-5521-5.

## References

1. Frege, G. Logic and Logical Semantics: A Collection of Works / Gottlob Frege; Trans. from Germ. by B. V. Biryukov; Ed. by Z. A. Kuzicheva; Introduction and Afterword by B. V. Biryukov; Commentary by B. V. Biryukov and Z. A. Kuzicheva. – M.: Aspect Press, 2000. – 511, [1] p. – ISBN 5-7567-0128-1.
2. Barthes, R. Mythologies / Roland Barthes; trans. from French, introduction and commentary by S. Zenkin. – M.: Acad. Proekt. Fr. proekt, 2010. – 351 p.; 21 cm. – (Philosophical Technologies. Structuralism). ISBN 978-5-8291-1239-4.
3. Baudrillard, J. The System of Things: [Transl. from French] / Jean Baudrillard. – M.: Rudomino, 1995. – 168 [4] p. – ISBN 5-7380-0038-2.
4. Umberto, E. The Missing Structure: Introduction to Semiology / Umberto Eco; Trans. from Italian by Vera Reznik and Alexander Pogonyailo. – St. Petersburg: Symposium, 2004. – 538, [5] p. – ISBN 5-89091-252-6: 5000.
5. Saussure, F. de. Course of General Linguistics / F. de Saussure; ed. by Ch. Bally and A. Sechet with the participation of A. Riedlinger; trans. From the French edition by A. M. Sukhotin; edited and with notes by R. I. Shor. – 3rd ed., reprinted – Moscow: URSS, 2006. – 273 p. – (Linguistic heritage of the 20th century). – On the reverse side of the title page the publisher is indicated: Kniga. – Notes: pp. 208–260. – Index of names: pp. 261–264. – Index subject: pp. 265–270. – ISBN 5-484-00501-9.
6. Bourdieu, P. Distinction: Social Critique of Judgment / P. Bourdieu // Economic Sociology. – 2005. – Vol. 6. – № 3. – Pp. 25–48. – EDN OYOBXD.
7. Lacan, J. Seminars / Jacques Lacan; edited by Jacques-Alain Miller; [translated from French by M. Titova, A. Chernoglazov]. – Moscow: Gnosis: Logos, 1998. – Book 2: «I» in Freud's Theory and in the Technique of Psychoanalysis (1954/1955). – 1999. – 516, [3] p. – ISBN 5-8163-0007-5.
8. Suleymanova, R. R., Nigmatullin, R. V., Yamalova, E. N. et al. Regional Branding: From Theory to Practice. – Ufa, Bashkir State University Publ., 2022. – 164 p.

## Информация об авторе

**Сулейманова Р.Р.**, кандидат философских наук, доцент кафедры политологии и связей с общественностью Института гуманитарных и социальных наук Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

## Information about the author

**Suleymanova R.R.**, Ph.D. in Philosophy, Associate Professor of the Department of Political Science and Public Relations at the Institute of Humanities and Social Sciences of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

# Методика оценки устойчивости промышленной экосистемы в условиях технологической реорганизации

Дударева О.В.

Актуальность исследования обусловлена объективным фактором окружающей действительности – интенсивной технологической реорганизацией промышленности, вызванной процессами цифровизации общественного пространства, внедрением технологий Индустрии 4.0. Данные процессы неизбежно оказывают воздействие на промышленные экосистемы, создавая как новые возможности для роста, так и системные риски, угрожающие стабильности их существования. В подобных условиях традиционные методы экономической оценки оказываются неэффективны именно это порождает потребность в новых методиках, позволяющих количественно оценивать устойчивость промышленной экосистемы как целостной системы. Объект исследования – промышленная экосистема. Предмет исследования – методика оценки ее устойчивости в контексте технологической реорганизации. Цель работы – разработка комплексной методики оценки устойчивости промышленной экосистемы, интегрирующей показатели технологической, экономической, социальной и экологической составляющих. Результаты исследования включают систематизацию существующих подходов к оценке, разработку авторской концепции устойчивости промышленной экосистемы. Представлен набор целевых функций для ее количественного измерения, а также практические рекомендации по адаптации методики для органов регионального управления и руководства промышленных предприятий.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Дударева О.В. Методика оценки устойчивости промышленной экосистемы в условиях технологической реорганизации // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 92–98.

ГОСТ 7.1–2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экосистема, региональная экономика, технологическая реорганизация, промышленное производство, моделирование.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-92-98

# A methodology for assessing the sustainability of an industrial ecosystem in the context of technological reorganization

Dudareva O.V.

The relevance of this study is determined by an objective factor: the intensive technological reorganization of industry, driven by the digitalization of public space and the introduction of Industry 4.0 technologies. These processes inevitably impact industrial ecosystems, creating both new opportunities for growth and systemic risks that threaten their stability. Under these conditions, traditional economic assessment methods prove ineffective, necessitating new methodologies to quantitatively assess the sustainability of an industrial ecosystem as a holistic system. The object of this study is the industrial ecosystem. The subject of this study is a methodology for assessing its sustainability in the context of technological reorganization. The objective of this work is to develop a comprehensive methodology for assessing the sustainability of an industrial ecosystem, integrating indicators of technological, economic, social, and environmental components. The results of this study include a systematization of existing assessment approaches and the development of the author's concept of industrial ecosystem sustainability. A set of target functions for its quantitative measurement is presented, along with practical recommendations for adapting the methodology for regional government bodies and industrial enterprise management.

## FOR CITATION

Dudareva O.V. A methodology for assessing the sustainability of an industrial ecosystem in the context of technological reorganization. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 92–98.

## APA

## KEYWORDS

*Ecosystem, regional economy, technological reorganization, industrial production, modeling.*

## ВВЕДЕНИЕ

Промышленная экосистема – это социально-экономическая система, объединяющая совокупность хозяйствующих субъектов по виду экономической деятельности – промышленность, включая предприятия-производители, поставщиков, потребителей, научно-исследовательские институты, органы государственной власти и инфраструктурные компании. Данные субъекты хозяйственной деятельности функци-

онируют в едином региональном пространстве, совместно используют ресурсы, обмениваются знаниями и технологиями, формируя тем самым синергетический эффект, недостижимый для компаний-индивидуалистов – «Экосистема в экономическом пространстве с учетом четырех выявленных подходов, представляет собой современную бизнес-модель, сочетающую в себе совокупность независимых, самостоятельных компаний, работающих под единым брендом на одной площадке



и взаимодействующих как друг с другом, так и с потребителями услуг, а также с внешней средой, в ходе чего осуществляется круговорот ресурсов и предоставляется модульное предложение клиенту, части которого созданы компаниями экосистемы, комбинация частей предложения при этом выбирается клиентом самостоятельно» [1, с. 389]. Устойчивость промышленной экосистемы является ключевым свойством всей промышленной системы, характеризующим ее способность сохранять целостность, функциональную эффективность и траекторию развития при воздействии различных внешних и внутренних возмущающих воздействий, а также способность адаптироваться к ним и трансформироваться, не деградируя до критического состояния. Технологическая реорганизация – это глубокий, структурный процесс трансформации технологических укладов, производственных процессов, бизнес-моделей и цепочек создания стоимости под влиянием прорывных технологических инноваций. Важность проведения оценки устойчивости в данных условиях продиктована несколькими факторами, прежде всего, это технологические сдвиги, которые могут нарушить сложившиеся цепочки кооперации, сделав одни производственные звенья ненужными, а другие критически важными. Также меняется структура спроса на трудовые ресурсы, что порождает социальные риски, при этом новые технологии несут в себе как экологические угрозы, например, связанные с утилизацией новых видов отходов, так и возможности для экологической устойчивости. Отсюда разработка и применение методики оценки позволяет перейти от пассивного реагирования на изменения окружающей среды к проактивному управлению, оперативно мониторя точки уязвимости экосистемы и формируя стратегические приоритеты ее развития, направленные на укрепление устойчивости в условиях неизбежной и нарастающей технологической трансформации.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Разработка методики оценки устойчивости промышленной экосистемы в условиях технологической реорганизации требует синтеза подходов из различных областей знания: региональной экономики, теории устойчивого развития, инновационного менеджмента и системного анализа. Существующие методики можно условно классифицировать на несколько крупных групп – первая группа включает методы, основанные на расчете интегральных индексов, где исследователь формирует систему частных показателей, которые затем агрегируются в сводный индекс

с помощью методов взвешивания и нормализации. Классическим примером является методика расчета «Индекса устойчивого развития региона» [2], адаптированная для промышленного сектора. Вторая группа методов базируется на использовании математического аппарата, прежде всего методов «многокритериальной оптимизации» [3], где устойчивость экосистемы представляется в виде целевой функции, которая должна быть максимизирована или минимизирована при заданных ограничениях модели устойчивости. Следующая группа объединяет статистические методы, такие как «факторный и кластерный анализ» [4], позволяющие выявить скрытые зависимости и сгруппировать промышленные экосистемы по уровню их устойчивости. И последняя группа – это методы «имитационного моделирования» [5], которые позволяют построить динамическую модель экосистемы и протестировать ее реакцию на различные сценарии технологической реорганизации.

Ключевым элементом предлагаемой автором методики является определение целевой функции устойчивости, которую в общем виде можно представить как многокритериальную задачу, с общей целью максимизации устойчивости, которая достигается через оптимизацию ряда частных целевых функций, отражающих различные аспекты жизнедеятельности экосистемы. Для количественной оценки предлагается использовать систему показателей, расчет которых может быть формализован.

Одним из фундаментальных показателей является индекс технологической готовности, который может быть рассчитан по формуле:

$$\text{ИТГ} = (w_1 * \text{Кобор} + w_2 * \text{Кперс} + w_3 * \text{Кинфр}) * \text{Инн} \quad (1)$$

где *Кобор* – коэффициент обновления основных фондов, рассчитываемый как отношение стоимости введенных новых основных фондов к общей стоимости основных фондов на конец периода; *Кперс* – коэффициент, характеризующий долю персонала, занятого исследованиями и разработками, в общей численности занятых в промышленности; *Кинфр* – показатель развитости телекоммуникационной и исследовательской инфраструктуры; *Инн* – индекс инновационной активности, рассчитываемый как доля организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе организаций; *w1, w2, w3* – весовые коэффициенты, определяемые экспертным путем, причем  $w_1 + w_2 + w_3 = 1$ .

Другим важным показателем выступает коэффициент диверсификации промышленной структуры, его расчет основан на «индексе Херфиндаля-Хиршмана» [6] -формула 2:

$$K_{\text{див}} = 1 - \sum (s_i)^2 \quad (2)$$

где  $S_i$  – доля  $i$ -ой отрасли в общем объеме промышленного производства региона, чем ближе значение данного коэффициента к единице, тем более диверсифицированной является промышленная структура, что, как правило, снижает ее уязвимость к шокам в отдельных отраслях, вызванным технологическими изменениями.

Для оценки экономической стабильности предлагается использовать показатель рентабельности промышленной экосистемы – формула 3:

$$R_{\text{эко}} = (\text{Побщ} / \text{Зобщ}) * 100\% \quad (3)$$

где  $\text{Побщ}$  – совокупная прибыль промышленных предприятий экосистемы за период;  $\text{Зобщ}$  – совокупные затраты этих предприятий – показатель, хотя и является агрегированным, отражает общую экономическую эффективность функционирования экосистемы.

Социальная устойчивость может быть оценена через индекс социального благополучия в промышленном секторе – формула 4:

$$\text{ИСБ} = (\text{Узанят} * w_z) + (\text{ЗПотнос} * w_{зп}) + (\text{Кквалиф} * w_k) \quad (4)$$

где  $\text{Узанят}$  – уровень занятости в промышленности;  $\text{ЗПотнос}$  – отношение среднемесячной заработной платы в промышленности к среднероссийскому или среднерегionalному прожиточному минимуму;  $\text{Кквалиф}$  – коэффициент, отражающий долю работников с высшим и средним профессиональным образованием;  $w_z$ ,  $w_{зп}$ ,  $w_k$  – весовые коэффициенты.

Экологический аспект устойчивости находит отражение в индексе экологической эффективности – формула 5:

$$\text{ИЭЭ} = (\text{Vпром} / \text{Мотх}) * (1 - \text{Кзагр}) \quad (5)$$

где  $\text{Vпром}$  – объем промышленного производства;  $\text{Мотх}$  – общая масса образованных отходов производства и потребления;  $\text{Кзагр}$  – комплексный показатель загрязнения, учитывающий выбросы в атмосферу, сбросы в водные объекты и др., нормализованный к допустимым значениям.

Важным интегральным показателем является коэффициент синергии экосистемы формула 6:

$$K_{\text{син}} = (\text{Vкооп} / \text{Vобщ}) * \text{Экооп} \quad (6)$$

где  $\text{Vкооп}$  – объем продукции, произведенной в результате кооперации между предприятиями экосистемы;  $\text{Vобщ}$  – общий объем промышленного производства;  $\text{Экооп}$  – оценка экономического эффекта от кооперации (снижение издержек, рост производительности).

Для оценки адаптивности к технологическим изменениям может быть использован показатель скорости диффузии инноваций – формула 7:

$$\text{СДИ} = (\text{Твнедр} / \text{Nнов}) * \text{Драспр} \quad (7)$$

где  $\text{Твнедр}$  – время, необходимое для внедрения новой технологии на среднем предприятии экосистемы;  $\text{Nнов}$  – количество принципиально новых технологий, появившихся на рынке за период;  $\text{Драспр}$  – доля предприятий, внедривших хотя бы одну принципиально новую технологию за отчетный период.

Представленные формулы выступают базой предлагаемой методики оценки устойчивости промышленной экосистемы и могут быть адаптированы и дополнены в зависимости от специфики конкретной промышленной экосистемы и доступности статистических данных. Для систематизации различных аспектов оценки целесообразно представить палитру целевых функций, каждая из которых фокусируется на конкретном аспекте устойчивости – таблица 1.

Рассмотрим функцию технологической гибкости, которая является краеугольным камнем всей системы оценки, поскольку именно технологическая реорганизация выступает основным фактором внешнего давления. Комбинация индекса технологической готовности и коэффициента диверсификации не случайна, так как высокая технологическая готовность, подкрепленная инвестициями в новые фонды, исследования и инфраструктуру, сама по себе не гарантирует устойчивости, если экосистема узкоспециализирована, например, ориентирована на добычу одного вида ресурсов, то даже самые передовые технологии в этой области не спасут ее от коллапса при смене технологического уклада, обесценивающего данный ресурс. Диверсификация же создает «портфель активов» из различных отраслей, что позволяет экосистеме перераспределять ресурсы и компенсировать падение в одних сегментах национальной экономики ростом в других – функция  $FT$  стремится к максимуму в экосистемах, которые одновременно являются технологически продвинутыми и структурно разнообразными.

Функция экономической стабильности выводит оценку за рамки простого измерения при-

Таблица 1

Целевые функции устойчивости промышленной экосистемы

Название целевой функции	Пояснение расчета
Технологическая гибкость	Максимизация функции $FT = ИТГ * К_{див}$ . Расчет основан на произведении индекса технологической готовности (ИТГ) и коэффициента диверсификации ( $К_{див}$ ), что отражает способность экосистемы к быстрому внедрению новых технологий в условиях разнообразия отраслей.
Экономическая стабильность	Максимизация функции $FE = R_{экоc} * (1 - \sigma R)$ . Включает не только рентабельность ( $R_{экоc}$ ), но и стабильность ее значения во времени, где $\sigma R$ – стандартное отклонение рентабельности за ряд периодов, что минимизирует волатильность.
Социальная устойчивость	Максимизация функции $FS = ИСБ * (1 - Умигр)$ . Учитывает индекс социального благополучия (ИСБ) и корректирует его на коэффициент миграционного оттока квалифицированных кадров (Умигр), что критично в условиях технологической реорганизации.
Экологическая сбалансированность	Максимизация функции $FEnv = ИЭЭ * Крец$ . Индекс экологической эффективности (ИЭЭ) усиливается коэффициентом рециклинга Крец, показывающим долю отходов, вовлеченных во вторичный оборот, что соответствует принципам циркулярной экономики.
Синергетическая эффективность	Максимизация функции $FSyn = K_{син} * I_{дов}$ . Коэффициент синергии ( $K_{син}$ ) умножается на индекс доверия ( $I_{дов}$ ) между участниками экосистемы, рассчитываемый на основе опросов или косвенных данных о долгосрочности контрактов.
Адаптационный потенциал	Максимизация функции $FA = (1 / CДИ) * L_{обуч}$ . Обратная величина скорости диффузии инноваций ( $1/CДИ$ ), характеризующая скорость адаптации, умножается на показатель $L_{обуч}$ – объем инвестиций в переподготовку и повышение квалификации кадров.
Институциональная поддержка	Максимизация функции $FI = I_{рег} * B_{инв}$ . Индекс качества региональной промышленной политики ( $I_{рег}$ ), определяемый экспертным путем, умножается на объем бюджетных и частных инвестиций в технологическую модернизацию ( $B_{инв}$ ), нормированный к ВРП.

Источник: составлено автором.

большинства так как в условиях неопределённости развития национальной экономики, вызванной технологическими сдвигами, важна не только величина экономического результата, но и его предсказуемость. Высокодоходная, но крайне нестабильная экосистема представляет собой высокорисковый актив для инвесторов и источник социальной напряженности для населения, поэтому стандартное отклонение рентабельности  $\sigma R$  вносит в оценку элемент временного анализа. Промышленная экосистема, демонстрирующая стабильно среднюю рентабельность, может быть оценена как более устойчивая, чем экосистема с чередованием периодов сверхприбылей и глубоких убытков, что особенно актуально в фазе активной технологической реорганизации, когда компании несут значительные единовременные затраты на модернизацию, что может вызывать временное падение рентабельности. Устойчивая промышленная экосистема должна иметь достаточный запас прочности, чтобы пережить такие периоды без критических потерь.

Социальная устойчивость, описываемая функцией  $FS$  часто недооценивается в сугубо

экономических моделях, однако в контексте технологической реорганизации она выходит на первый план в силу того, что технологические изменения напрямую воздействуют на рынок труда, когда одни профессии исчезают, спрос на другие резко возрастает. Индекс социального благополучия, включающий занятость, заработную плату и квалификацию, отражает текущее состояние человеческого капитала, но ключевым корректирующим фактором выступает уровень миграционного оттока, особенно квалифицированной молодежи. Если экосистема не способна предоставить конкретные траектории человеческого развития и качество жизни, соответствующее ожиданиям высококвалифицированных специалистов, необходимых для технологического перехода, она столкнется с «утечкой мозгов», что создает порочный круг, когда без кадров невозможна технологическая модернизация, а без модернизации нет перспектив для кадров. То есть максимизация  $FS$  направлена на удержание и развитие человеческого потенциала.

Функция экологической сбалансированности  $FEnv$  эволюционирует от простого контроля за-



грязнения к принципам циркулярной экономики, когда индекс экологической эффективности ИЭЭ показывает, насколько экологически «чисто» производится единица продукции, но в условиях глобального тренда на «озеленение» промышленности и ужесточения экологических стандартов критически важным становится показатель рециклинга Крец. Технологическая реорганизация открывает возможности для создания замкнутых производственных циклов, когда отходы одной отрасли становятся сырьем для другой. Высокое значение Крец свидетельствует не только о снижении нагрузки на окружающую среду, но и о повышении ресурсоэффективности и снижении зависимости от импорта первичного сырья, что напрямую усиливает экономическую и технологическую устойчивость.

Синергетическая эффективность, измеряемая функцией  $FSyn$  является тем системным свойством, которое отличает экосистему от простой совокупности независимых предприятий. Коэффициент синергии  $K_{син}$  количественно определяет масштаб кооперационных связей, но сама по себе кооперация хрупка, если не подкреплена высоким уровнем доверия между участниками. Индекс доверия  $I_{дов}$  является достаточно абстрактным, но крайне важным показателем, потому что в условиях неопределенности технологической реорганизации именно доверие позволяет компаниям делиться рисками, совместно инвестировать в дорогостоящие НИОКР, оперативно перестраивать цепочки поставок.

Адаптационный потенциал, формализованный в функции  $FA$  напрямую характеризует скорость реакции промышленной экосистемы на технологические вызовы, а обратная величина скорости диффузии инноваций ( $1/СДИ$ ) является мерой «экономической и социальной инерционности» [7]. Чем больше времени требуется для внедрения новшеств, тем ниже адаптационный потенциал, но скорость внедрения сама по себе бессмысленна без способности персонала эти новшества освоить. Поэтому мультипликатором выступает показатель инвестиций в обучение  $Lobuch$  – экосистема, которая быстро внедряет технологии и одновременно массово переучивает своих работников, обладает высочайшим адаптационным потенциалом и может не просто реагировать на изменения, но и активно формировать новые технологические тренды.

Функция институциональной поддержки  $FI$  признает ключевую роль региональных властей и институтов развития в обеспечении устойчи-

вости. Качество региональной промышленной политики  $I_{рег}$  – это комплексный показатель, который может включать прозрачность регулирования, эффективность господдержки, развитие инновационной инфраструктуры (технопарков, инжиниринговых центров). Этот показатель умножается на объем инвестиций в модернизацию  $V_{инв}$  – логика здесь в том, что даже самая грамотная политика без финансового обеспечения неэффективна, и наоборот, большие инвестиции в условиях плохого институционального климата будут растрачены впустую или не привлекут инвесторов. Функция  $FI$  оценивает, насколько институциональная среда региона способствует направлению ресурсов в технологическую трансформацию промышленности.

Интеграция всех семи целевых функций в единую систему оценки позволяет получить многомерную и сбалансированную оценку устойчивости промышленной экосистемы [8]. Важно подчеркнуть, что данные функции не являются независимыми; между ними существуют тесные причинно-следственные связи. Применение данной методики требует не только механического расчета показателей, но и проведения глубокого системного анализа взаимосвязей между ними, выявления «узких мест» и точек роста для разработки адресных мер государственной и корпоративной политики, направленных на укрепление комплексной устойчивости промышленной экосистемы в эпоху технологической реорганизации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно сделать вывод о том, что разработка методики оценки устойчивости промышленной экосистемы в условиях технологической реорганизации является не просто академической задачей, а насущной практической необходимостью. Сформулированный в работе подход, основанный на системном видении экосистемы как целостного организма и использовании набора взаимодополняющих целевых функций, предоставляет исследователям и органам регионального управления действенный инструмент для диагностики. Ключевым достижением предлагаемой методики является ее комплексность, охватывающая не только традиционные экономические параметры, но и технологические, социальные, экологические и институциональные аспекты, а также синергетические эффекты, возникающие на стыке этих элементов. Необходимо отметить, что представленная система целевых функций не является догмой и должна адаптироваться к специфике конкретного региона, его

отраслевой специализации и стадии технологического развития промышленности региона. Внедрение подобных методик в практику управления будет способствовать формированию таких промышленных экосистем, которые не только

успешно противостоят вызовам технологической реорганизации, но и используют ее в качестве трамплина для перехода на новую, более высокую траекторию устойчивого и инклюзивного развития.

## Список литературы

1. Вишнягова, Е. А. Современные подходы к определению понятия промышленная экосистема / Е. А. Вишнягова, И. А. Соловьева // Российская наука, инновации, образование (РОСНИО-II-2023): Сборник научных статей по материалам II Всероссийской (национальной) научной конференции с международным участием, Красноярск, 15–17 июня 2023 года. – Красноярск: Общественное учреждение «Красноярский краевой Дом науки и техники Российского союза научных и инженерных общественных объединений», 2023. – С. 386–395. – EDN LLJSRF.
2. Максимов, Ю. М. Система показателей устойчивого развития региона / Ю. М. Максимов, С. Н. Митяков, Е. С. Митяков // Экономика региона. – 2011. – № 2(26). – С. 226–231. – EDN NUQZUZ.
3. Ярыгин, А. Н. Методы нахождения оптимального решения экономических задач многокритериальной оптимизации / А. Н. Ярыгин, Н. В. Колачева, С. Ш. Палферова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 1(23). – С. 388–393. – EDN REXHUX.
4. Измайлова, М. В. 77-48211/370880 Факторный и кластерный анализ основных показателей производственной деятельности предприятий промышленности и транспортного комплекса / М. В. Измайлова, С. Р. Алексеев, С. Н. Катирин // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н. Э. Баумана. – 2012. – № 5. – С. 32. – EDN PGRQFZ.
5. Белов, А. Г. Методы имитационного моделирования / А. Г. Белов, С. А. Моисеев, А. В. Григорьев // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». – 2014. – Т. 1. – С. 277–279. – EDN SPDJIF.
6. Челнокова, О. Ю. Моделирование использования индекса Херфиндаля-Хиршмана при анализе степени концентрации фирм на отраслевом рынке / О. Ю. Челнокова // Профессиональная ориентация. – 2018. – № 2. – С. 11. – EDN PJMQNJ.
7. Хайруллин, В. А. Инерция в социально-экономических системах: теоретико-эвристический анализ феномена / В. А. Хайруллин, С. В. Макара, Э. Н. Ямалова // Дискуссия. – 2021. – № 5(108). – С. 88–104. – DOI 10.46320/2077-7639-2021-5-108-88-104. – EDN ZNUDXK.
8. Лисовский, А. Л. Проблемные аспекты устойчивого развития промышленных предприятий / А. Л. Лисовский // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 4. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-31. – EDN DJULAV.

## References

1. Vishnyagova, E. A. Modern approaches to defining the concept of industrial ecosystem / E. A. Vishnyagova, I. A. Solovieva // Russian science, innovation, education (ROSNIO-II-2023): Collection of scientific articles based on the materials of the II All-Russian (national) scientific conference with international participation, Krasnoyarsk, June 15–17, 2023. – Krasnoyarsk: Public Institution "Krasnoyarsk Regional House of Science and Technology of the Russian Union of Scientific and Engineering Public Associations", 2023. – Pp. 386–395. – EDN LLJSRF.
2. Maksimov, Yu. M. System of indicators of sustainable development of a region / Yu. M. Maksimov, S. N. Mityakov, E. S. Mityakov // Economy of the region. – 2011. – № 2(26). – Pp. 226–231. – EDN NUQZUZ.
3. Yarygin, A. N. Methods for Finding the Optimal Solution of Economic Problems of Multicriteria Optimization / A. N. Yarygin, N. V. Kolacheva, S. Sh. Palferova // Vector of Science of Togliatti State University. – 2013. – № 1(23). – Pp. 388–393. – EDN REXHUX.
4. Izmailova, M. V. 77-48211/370880 Factor and Cluster Analysis of Key Performance Indicators of Industrial and Transport Enterprises / M. V. Izmailova, S. R. Alekseev, S. N. Katyrin // Science and Education: Scientific Publication of Bauman Moscow State Technical University. – 2012. – № 5. – Pp. 32. – EDN PGRQFZ.
5. Belov, A. G. Methods of simulation modeling / A. G. Belov, S. A. Moiseev, A. V. Grigoriev // Proceedings of the international symposium "Reliability and Quality". – 2014. – Vol. 1. – Pp. 277–279. – EDN SPDJIF.
6. Chelnokova, O. Yu. Modeling the use of the Herfindahl-Hirschman index in the analysis of the degree of concentration of firms in the industry market / O. Yu. Chelnokova // Professional orientation. – 2018. – № 2. – P. 11. – EDN PJMQNJ.
7. Khairullin, V. A. Inertia in socio-economic systems: theoretical and heuristic analysis of the phenomenon / V. A. Khairullin, S. V. Makar, E. N. Yamalova // Discussion. – 2021. – № 5(108). – Pp. 88–104. – DOI 10.46320/2077-7639-2021-5-108-88-104. – EDN ZNUDXK.
8. Lisovsky, A. L. Problematic Aspects of Sustainable Development of Industrial Enterprises / A. L. Lisovsky // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 4. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-31. – EDN DJULAV.

## Информация об авторе

**Дударева О.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, доцент, Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева (г. Москва, Российская Федерация).

© Дударева О.В., 2025.

## Information about the author

**Dudareva O.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Associate Professor, Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev (Moscow, Russian Federation).

© Dudareva O.V., Sharia M.V., 2025.



# Удовлетворённость трудом: концепции, подходы и факторы

Миронова И.И., Подрез Е.К.

Удовлетворённость персонала своим трудом является важнейшим фактором эффективности современной организации. При этом в условиях цифровизации и внедрения искусственного интеллекта повышается роль и значение управления персоналом в организации. Перед современным менеджером стоят новые вызовы. В частности, актуальным является вопрос о том, как используя все те возможности, которые предоставляет внедрение новых информационных технологий для сокращения производственных издержек, сохранить квалифицированный персонал, не снижая его заинтересованность и удовлетворённость своей работой. Объект исследования – удовлетворённость трудом как научный концепт. Предмет исследования – концепции, подходы и факторы, определяющие удовлетворённость персонала организации своим трудом. Цель исследования – систематизация ключевых концепций, подходов и факторов удовлетворённости трудом и разработка рекомендаций для повышения уровня удовлетворённости трудом персонала в современных организациях с учётом таких тенденций, как цифровизация и появление новых форм занятости, таких как удалённая занятость. В статье проведён анализ ключевых концепций и подходов к удовлетворённости трудом в контексте их эволюции, которые разделены на две категории – содержательные и процессуальные. Систематизированы факторы, влияющие на удовлетворённость трудом сотрудников современных организаций.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Миронова И.И., Подрез Е.К. Удовлетворённость трудом: концепции, подходы и факторы // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 99–105.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Заработная плата, производительность труда, профессиональный рост, стиль руководства, социально-психологический климат, стресс, удовлетворённость трудом, управление персоналом, условия труда, человеческий капитал.*

# Job satisfaction: concepts, approaches and factors

Mironova I.I., Podrez E.K.

Job satisfaction is the most important factor in the effectiveness of a modern organization. At the same time, amid digitalization and the introduction of artificial intelligence, the role and importance of personnel management in the organization is increasing. The modern manager faces new challenges. In particular, the urgent question is how to use all the opportunities provided by the introduction of new information technologies to reduce production costs and to retain qualified personnel without reducing their interest and job satisfaction. The object of research is job satisfaction as a scientific concept. The subject of the research is concepts, approaches and factors that determine job satisfaction. The article aims to systematize key concepts, approaches and factors of job satisfaction and develop recommendations for increasing staff satisfaction in modern organizations, taking into account such trends as digitalization and remote employment. The article analyzes key concepts and approaches to job satisfaction and divides them into two categories – substantive and procedural. The factors influencing employee satisfaction in modern organizations are systematized.

## FOR CITATION

Mironova I.I., Podrez E.K. Job satisfaction: concepts, approaches and factors. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 99–105.

## APA

## KEYWORDS

*Salary and wages, labor productivity, professional growth, leadership style, socio-psychological climate, stress, job satisfaction, personnel management, working conditions, human capital.*

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире уровень вовлеченности сотрудников и качество их работы прямо пропорциональны достижениям организации и способствуют её прогрессу. Эффективная организация – это та, которая способна создать такие условия труда и рабочую среду, в которой потенциал каждого сотрудника оценивается по достоинству, развивается и используется для достижения целей организации [1].

Очевидно, что работники организации будут стремиться к достижению её целей, росту и совершенствованию только в том случае, если они будут удовлетворены как своей работой, так и организацией в целом. Чтобы оценить удовлетворённость работой сотрудников, для менеджмента предпри-

ятий и организаций важно определить проблемы, которые их беспокоят, и выявить отношение этих сотрудников к своей работе, т.е. их удовлетворённость работой [2, с. 101–112].

Удовлетворённость работой приносит пользу организации во многих отношениях. Например, снижается число жалоб на условия работы, сокращается число невыходов на работу, снижается текучесть кадров и число увольнений; а морально-психологический климат в коллективе, где сотрудники удовлетворены своей работой, улучшается. Люди, которые довольны своей работой, сохраняют лояльность работодателю в течение длительного периода времени [2, с. 101–112].

Многие российские эксперты предлагают рассматривать удовлетворённость трудом в ка-

честве показателя управления человеческим капиталом, при этом именно человеческий капитал оказывает ключевое влияние на устойчивость и инновационность социально-экономического развития компании и её конкурентоспособность [3, с. 130–133]. Соответственно, от воспроизводства человеческого капитала зависят перспективы бизнеса в целом [4, с. 64–71].

Следует отметить, что удовлетворённость трудом выступает объектом исследования различных отраслей научного познания, включая экономику (и в частности, менеджмент), психологию, социологию и т.д. [5, с. 22]. В рамках нашего исследования мы будем рассматривать концепт «удовлетворённость трудом» в рамках теории менеджмента.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Начиная наше исследование, хотелось бы определиться терминологически. Что же собой представляет концепт «удовлетворённость трудом»?

На наш взгляд, весьма удачное определение предложено Е. В. Карасевой, которая пишет о том, что «удовлетворённость трудом может быть определена как эмоциональное состояние сотрудника, отражающее его оценку и переживание условий и характеристик трудовой деятельности», а также как «степень удовлетворённости сотрудника своей работой, компанией, коллегами и возможностями для карьерного развития» [6, с. 39].

Научный интерес представляет систематизация концепций и подходов к удовлетворённости трудом в контексте их эволюции – таблица 1.

Итак, все концепции и подходы к удовлетворённости работой можно разделить на две категории (по аналогии с теориями мотивации): содержательные и процессуальные. Далее в рамках нашего исследования мы проанализируем четыре содержательные теории и четыре процессуальные.

В соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу потребности человека делятся на пять категорий, охватывающих все виды деятельности человека [7]. Потребности первой категории – это физиологические или базовые потребности, к которым относятся пища, вода, кров, сон, тепло и другие факторы, необходимые для выживания. Потребности второй категории включают обеспечение безопасности, включая физическую защиту, соблюдение закона, экономическую стабильность. Третья категория – это социальные потребности, включая принадлежность и привязанность, наличие семьи, а также потребности в групповой работе и дружбе. Четвертая категория – это потребности в самоуважении, к которым относятся независимость, статус, престиж, власть и получение уважения, достижение которых обеспечивается в том числе посредством карьерного роста. Пятая категория – потребности в самореализации, признании и развитии личного потенциала, стремлении к личностному росту и приобретению опыта.

Теорию ERG (существование, взаимосвязь, рост) разработал в 1969 г. К. Альдерфер, который в целом соглашаясь с А. Маслоу, выделили три ключевые потребности, которые влияют на состояние удовлетворённости людей в коллективе [8]:

- 1) потребность в существовании (Existence);
- 2) потребность общаться с другими (взаимосвязь) (Relatedness);
- 3) потребность в личном росте и развитии (Growth).

Потребности в существовании аналогичны категориям физиологических потребностей и потребностей в безопасности Абрахама Маслоу. Потребности во взаимосвязях включают в себя межличностные отношения, которые аналогичны потребностям А. Маслоу в принадлежности и уважении. Потребности в росте связаны с реализа-

Таблица 1

Систематизация концепций и подходов к удовлетворённости трудом

Категория теории	№ п/п	Название концепции	Авторы
Содержательные теории		Теория иерархии потребностей	А. Маслоу
		Теория ERG	К. Альдерфер
		Двухфакторная теория (теория мотивации и гигиенических факторов)	Ф. Герцберг
		Теория приобретённых потребностей	Д. Макклелланд, Дж. У. Аткинсон
Процессуальные теории		Теория ожиданий	Э. К. Толман, В. Врум, Э. Лоулер, Л. Портер
		Теория постановки целей	Э. Локк, Г. Лэтем
		Теория справедливости	Дж. С. Адамс
		Теория основных характеристик работы	Дж. Хакмен, Г. Р. Олдхам

Источник: составлен авторами по данным: [1], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18].

цией личного потенциала, который, согласно А. Маслоу, связан с самооценкой и потребностями в самоактуализации.

В соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга факторы удовлетворённости персонала делятся на две группы: мотивационные и гигиенические факторы. По мнению Ф. Герцберга, факторы, которые непосредственно мотивируют сотрудников и вызывают удовлетворение, являются внутренними факторами [9]. Ф. Герцберг называет эти факторы «*мотиваторами*». Мотиваторы дают внутреннее удовлетворение, представляют потребность в самоактуализации и участвуют в совершенствовании личности. Мотиваторы основаны на личном осознании и внутренних ощущениях, включая личные достижения, вовлеченность в работу, изменение статуса посредством продвижения по службе и возможности для прогресса и инноваций. С другой стороны, гигиенические факторы, которые приводят к внешнему удовлетворению и вызывают неудовлетворённость, включают в себя: заработную плату, льготы, гарантии занятости и физические условия труда, межличностные отношения, политику компании и уровень контроля.

Теория приобретённых потребностей была разработана Д. Макклелландом и Дж. У. Аткинсоном в 1960-е гг. Основными потребностями в этой теории являются потребность в принадлежности, власти и достижениях [10], [11]. Потребность в принадлежности раскрывает стремление к созданию социальных отношений с другими людьми. Потребность во власти – это желание регулировать ситуацию самостоятельно и влиять на других. В-Потребность в достижениях – это желание взять на себя ответственность, сформулировать интересные цели и задачи и получить обратную связь по результатам работы.

Основы теории ожиданий были заложены американским психологом Э. К. Толманом в 1930-х гг. Ожидание можно определить как уверенность в том, что за конкретным действием последует конкретный результат. Согласно теории ожиданий, поведение человека определяется ожиданиями [12]. Индивид решает вести себя определённым образом для достижения желаемой цели, мотивирует себя на выбор определённого поведения в зависимости от того, какого результата он ожидает от этого поведения. Например, если работникам требуется больше финансовых средств для удовлетворения своих потребностей, их заверяют, что если они будут усердно работать, то заработают деньги. Теория ожиданий получила разви-

тие в работах канадского психолога В. Врумом. В 1964 г. вышла его книга «Труд и мотивация» [13]. В 1960 – 1970 гг. теорию ожиданий развивали такие исследователи, как Э. Лоулер и Л. Портер [14], [15]. И сам Виктор Врум в 1995 г. предложил несколько новых идей для преобразования своей теории, в частности, он указал на необходимость включения в теорию ожиданий элементов ситуационной теории, включения механизмов возникновения мотивов, а также более пристального изучения внутренней мотивации.

Теория постановки целей разработана Э. Локком и Г. Лэтемом, и, согласно этой теории, постановка целей является одной из важнейших составляющих удовлетворённости работой [16]. В рамках теории постановки целей подчёркивается важность конкретных целей для мотивации персонала и удовлетворённости работой. В результате постановки целей люди стремятся их достигать для того, чтобы реализовать свои желания и устремления. А должностные обязанности сотрудников сосредоточены на достижении поставленных целей и задач.

Теория справедливости – это теория мотивации, отдельные положения которой непосредственно связаны с удовлетворённостью и неудовлетворённостью трудом. Согласно Дж. С. Адамсу, удовлетворённость определяется предполагаемым соотношением затрат и результатов [17]. Затраты, которые влияют на степень удовлетворённости работой, включают; уровень образования, знания, склонности, профессионализм, целеустремлённость, ответственность, возраст и прилагаемые усилия. А к конечным результатам относятся производительность, заработная плата, хорошие условия труда, страхование на рабочем месте, продвижение по службе, признание, должность и перспективы.

Теория основных характеристик работы предложена Дж. Хакменом и Г. Р. Олдхамом в начале 1970-х гг. Согласно этой теории, характеристики работы являются важнейшими показателями удовлетворённости работой, поскольку на выполняемую работу оказывают непосредственное влияние характеристики задач, характеристики работников и характеристики организации [18]. Удовлетворённость работой зависит от трех психологических состояний: осознаваемой значимости работы, осознаваемой ответственности за результаты работы и знание фактических результатов трудовой деятельности.

Проведённый анализ и систематизация теорий удовлетворённости работой позволяет выде-



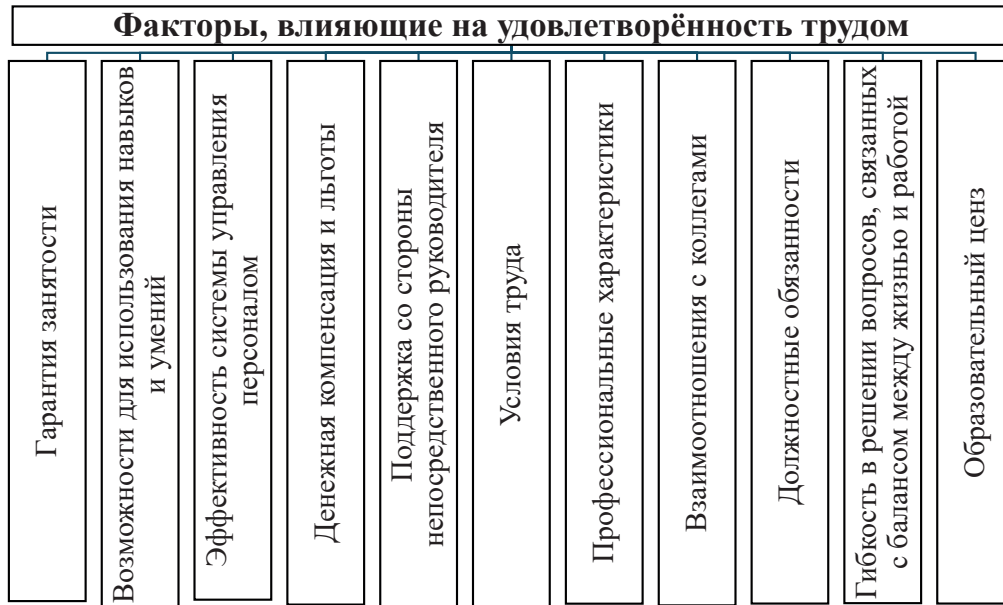


Рисунок 1. Факторы, влияющие на удовлетворённость трудом

Источник: составлено авторами по данным: [1].

лить факторы, влияющие на удовлетворённость трудом – рисунок 1.

Следует отметить, что в конце первой четверти XXI в. кроме основных, так называемых классических факторов, о которых мы говорили выше, на удовлетворённость работой существенное влияние оказывает цифровизация и появление новых форм занятости – удалённой и виртуальной. Конечно, эти факторы можно рассматривать и в рамках условий труда. Но в виду их возрастающей важности, на наш взгляд, именно на эти два фактора следует обращать особое внимание.

На основе выделенных факторов, влияющих на удовлетворённость трудом, представляется возможным сформулировать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудом персонала в современных организациях:

Во-первых, в условиях, когда профессии трансформируются, а некоторые устаревают, организациям следует переходить от традиционного понятия «гарантия занятости» к «гарантии возможностей для развития и адаптации персонала».

Во-вторых, в условиях удалённой работы чрезвычайно важное значение играет автономность, доверие и эффективная обратная связь.

В-третьих, система денежных компенсаций и прочих льгот должна своевременно обвально. Кроме того, можно подумать о внедрении так называемых «цифровых льгот» для персонала, под которыми понимается предоставление льгот,

которые могут быть использованы в цифровой среде, например, оплата доступа к онлайн-курсам, подписка на профессиональные ресурсы, компенсация затрат на домашний офис (интернет, электричество).

В-четвертых, руководители должны быть обучены эффективному управлению удалёнными командами, включая навыки построения доверия, предоставления обратной связи, мотивации и контроля результатов в виртуальной среде.

В-пятых, для обеспечения комфортных условий труда важно предусмотреть различные варианты занятости, гибкие графики работы для сотрудников разных категорий, в том числе для работающих удалённо. Это позволит обеспечить гибкий баланс между работой и частной жизнью и будет способствовать росту удовлетворенности работой.

В-шестых, даже в виртуальном пространстве необходимо уделять внимание поддержанию корпоративной культуры.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удовлетворённость работой считается важным фактором повышения эффективности современной организации. Сотрудники, которые обладают более высоким уровнем удовлетворённости работой, реже пропускают работу, реже увольняются, более продуктивны, находчивы и прилежны, с большей вероятностью сохраняют свою лояльность организации и с большей вероятностью удовлетворены своей жизнью.



При определении удовлетворённости сотрудников работой основными факторами, которые необходимо учитывать менеджменту организации, являются: гарантия занятости, возможности использования навыков и умений, эффективность системы управления персоналом, структура и размер денежной компенсации и льгот, наличие поддержки со стороны непосредственного руководителя, условия труда, профессиональные характеристики работы, взаимоотношения с коллегами, должностные обязанности, гибкость в решении вопросов в отношении баланса между жизнью и работой и уровень образования.

Для того, чтобы повысить удовлетворённость работой, в организации чрезвычайно важно создавать такие условия труда, в которых сотрудники

ощущали смысл своей работе и выполняли свои трудовые обязанности с искренним энтузиазмом и интересом, независимо от того, работают ли они неполный или полный рабочий день, трудятся ли они в офисе компании или работают виртуально и удалённо.

Повышение удовлетворённости трудом в современных условиях требует комплексного и гибкого подхода. При этом цифровизация и новые формы занятости не должны рассматриваться как препятствие, а как возможность для трансформации управления персоналом, построения более ориентированной на человека и результат системы, в рамках которой человеческий капитал становится настоящим драйвером развития.

## Список литературы

1. Капур, Р. Факторы, влияющие на удовлетворённость работой / Р. Капур. – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/323700853\\_Factors\\_Influencing\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction) (дата обращения: 20.09.2025).
2. Гровер, Х. Исследование факторов, влияющих на удовлетворённость работой сотрудников в Дели / Х. Гровер, С. Дж. Вахи // Мнение – Международный журнал управления бизнесом. – 2013. – № 3(2). – С. 101-112. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cpmr.org.in/opinion/vol3/issue2/articles/8.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).
3. Ишмуратова, Д. Ф. Удовлетворённость трудом как показатель реализации человеческого капитала / Д. Ф. Ишмуратова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6-1. – С. 130-133. – DOI 10.24411/2411-0450-2019-10835. – EDN ZZLPHN.
4. Черкесова, Э. Ю. Воспроизводство человеческого капитала и факторы, влияющие на процесс его формирования / Э. Ю. Черкесова, В. В. Турбанов // Первый экономический журнал. – 2024. – № 6(348). – С. 64-71. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_6\_64. – EDN BVWKWZ.
5. Юсупова, С. М. Кластерный анализ удовлетворенности работой по группам занятий в РФ в гендерном аспекте / С. М. Юсупова // Вектор экономики. – 2020. – № 11(53). – С. 22.
6. Карасева, Е. В. Влияние корпоративной культуры на удовлетворённость трудом сотрудников / Е. В. Карасева // Управление качеством. – 2024. – № 4. – С. 39-45. – DOI 10.33920/pro-01-2404-07. – EDN ICFKDP.
7. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 351 с.
8. Альдерфер, К. П. Эмпирическая проверка новой теории человеческих потребностей / К. П. Альдерфер // Организационное поведение и эффективность деятельности человека. – 1969. – № 4(2). – С. 142-175. – DOI: 10.1016/0030-5073(69)90004-X.
9. Герцберг, Ф. Ещё раз: как Вы мотивируете сотрудников? / Ф. Герцберг // Гарвард Бизнес Ревью. – 1987. – № 6(5).
10. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
11. Аткинсон, Дж. У. Теория мотивации достижения / Дж. У. Аткинсон. – Хантингтон, Нью-Йорк: Издательство Р. Э. Кригера, 1974. – 392 с.
12. Толман, Э. С. Эффективность прохождения лабиринта зависит от мотивации и вознаграждения, а также от знания путей прохождения лабиринта / Э. С. Толман // Журнал общей психологии. – 1930. – № 4. – С. 338-342.
13. Врум, В. Х. Работа и мотивация / В. Х. Врум. – Нью-Йорк: Уайли, 1964. – 331 с.
14. Лоулер, Э. Э. Теория ожиданий и трудовое поведение / Э. Э. Лоулер, Дж. Л. Саттл. – 1972. – 503 с.
15. Портер, Л. У. Управленческие установки и эффективность работы / Л. У. Портер, Э. Э. Лоулер. – Ричард Д. Ирвин, Инк., Хоумвуд, Иллинойс, 1968. – 209 с.
16. Локк, Э. Теория постановки целей и выполнения задач / Э. Локк, Г. Лэтем // Обзор Академии менеджмента. – 1991. – № 16. – DOI: 10.2307/258875.
17. Адамс, Дж. С. Неравенство в социальном обмене / Дж. С. Адамс // Современная экспериментальная психология. – 1965. – № 62. – С. 335-343.
18. Хэкман, Дж. Р. Мотивация через проектирование работы: проверка теории / Дж. Р. Хэкман, Г. Р. Олдхэм // Организационное поведение и эффективность работы человека. – 1976. – Т. 16. – № 2.

## References

1. Kapur, R. Factors Influencing Job Satisfaction / R. Kapur. – 2018. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/323700853\\_Factors\\_Influencing\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction) (access date: 20.09.2025).
2. Grover, H. Study on Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Delhi/NCR / H. Grover, S. J. Wahee // Opinion-International Journal of Business Management. – 2013. – № 3(2). – Pp. 101-112. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.cpmr.org.in/opinion/vol3/issue2/articles/8.pdf> (access date: 20.09.2025).
3. Ishmuratova, D. F. Satisfaction with work as an indicator of the realization of human capital / D. F. Ishmuratova // Economics and Business: theory and practice. – 2019. – № 6-1. – Pp. 130-133. – DOI 10.24411/2411-0450-2019-10835. – EDN ZZLPHN.
4. Cherkeseva, E. Y. Reproduction of human capital and factors influencing the process of its formation / E. Y. Cherkeseva,

- V. V. Turbanov // First Economic Journal. – 2024. – № 6(348). – Pp. 64-71. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_6\_64. – EDN BVWKWZ.
5. *Yusupova, S. M.* Cluster analysis of job satisfaction by occupation groups in the Russian Federation in the gender aspect / S. M. Yusupova // Vector of Economics. – 2020. – № 11(53). – P. 22.
  6. *Karaseva, E. V.* The influence of corporate culture on employee satisfaction / E. V. Karaseva // Quality management. – 2024. – № 4. – Pp. 39-45. – DOI 10.33920/pro-01-2404-07. – EDN ICFKDP.
  7. *Maslow, A.* Motivation and personality / A. Maslow. – St. Petersburg: Peter, 2003. – 351 p.
  8. *Alderfer, C. P.* An empirical test of a new theory of human needs / C. P. Alderfer // Organizational Behavior and Human Performance. – 1969. – № 4(2). – Pp. 142-175. – DOI: 10.1016/0030-5073(69)90004-X.
  9. *Herzberg, F.* One More Time: How Do You Motivate Employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 1987. – № 6(5).
  10. *McClelland, D.* Human motivation / D. McClelland. – St. Petersburg: Peter, 2007. – 672 p.
  11. *Atkinson, J. W.* A theory of achievement motivation / J. W. Atkinson. – Huntington, N.Y., R. E. Krieger Pub. Co, 1974. – 392 p.
  12. *Tolman, E. C.* Maze performance a function of motivation and of reward as well as of knowledge of the maze paths / E. C. Tolman // Journal of General Psychology. – 1930. – № 4. – Pp. 338-342.
  13. *Vroom, V. H.* Work and motivation / V. H. Vroom. – New York: Wiley, 1964. – 331 p.
  14. *Lawler, E. E.* Expectancy Theory and Job Behavior / E. E. Lawler, J. L. Suttle. – 1972. – 503 p.
  15. *Porter, L. W.* Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. – Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1968. – 209 p.
  16. *Locke, E.* A Theory of Goal Setting & Task Performance / E. Locke, G. Latham // The Academy of Management Review. – 1991. – № 16. – DOI: 10.2307/258875.
  17. *Adams, J. S.* Inequality in social exchange / J. S. Adams // Advanced Experimental Psychology. – 1965. – № 62. – Pp. 335-343.
  18. *Hackman, J. R.* Motivation through the design of work: Test of a theory / J. R. Hackman, G. R. Oldham // Organizational behavior and human performance. – 1976. – Vol. 16. – № 2.

## Информация об авторах

**Миронова И.И.**, заведующий кафедрой, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» (г. Краснодар, Российская Федерация).

**Подрез Е.К.**, магистрант кафедры управления персоналом факультета управления и психологии ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» (г. Краснодар, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Mironova I.I.**, Head of Department, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kuban State University» (Krasnodar, Russian Federation).

**Podrez E.K.**, master student at the Department of Personnel Management of the Faculty of Management and Psychology of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kuban State University» (Krasnodar, Russian Federation).

© Миронова И.И., Подрез Е.К., 2025.

© Mironova I.I., Podrez E.K., 2025.

# Новая парадигма потребительского поведения в эпоху постматериализма

Жадько Е.А., Сысоева Т.Л.

В статье рассматривается трансформация потребительского поведения под влиянием постматериалистических ценностей в условиях современной экономики. Авторы анализируют и обобщают теоретические основы и практические аспекты концепции постматериализма Р. Инглхарта. Представлены основные тенденции и практические проявления, складывающиеся в рамках новой парадигмы потребительского поведения, рассмотрены основные вызовы и проблемы, стоящие перед бизнесом и обществом в контексте ценностного сдвига. Исследование базируется на анализе научной литературы и данных социологических исследований, что позволяет выявить ключевые тенденции и противоречия данного социально-экономического феномена. Объект исследования – поведение современных потребителей. Предмет исследования – постматериалистические ценности как основа формирования новой парадигмы потребительского поведения. Цель исследования – систематизация теоретических и эмпирических знаний для создания целостного представления о влиянии постматериалистических ценностей на формирование новой парадигмы потребительского поведения в современной экономике. Сделан вывод о нелинейном и противоречивом характере происходящего ценностного сдвига, что отражает его неоднозначное влияние на тенденции и практические проявления новой парадигмы потребительского поведения.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Жадько Е.А., Сысоева Т.Л. Новая парадигма потребительского поведения в эпоху постматериализма // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 106–112.

#### ГОСТ 7.1–2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Парадигма потребительского поведения, постматериалистические ценности, ценностный сдвиг, осознанное потребление, потребительское поведение, модель покупательского поведения, Рональд Инглхарт.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-106-112

# A new paradigm of consumer behavior in the postmaterialist era

Zhadko E.A., Sysoeva T.L.

The article examines the transformation of consumer behavior under the influence of post-materialistic values in a modern economy. The authors analyze and summarize the theoretical foundations and practical aspects of the concept of post-materialism R. Inglehart. The main trends and practical manifestations developing within the framework of the new paradigm of consumer behavior are presented, the main challenges and problems facing business and society in the context of the value shift are considered. The study is based on the analysis of scientific literature and data from sociological studies, which allows us to identify the key trends and contradictions of this socio-economic phenomenon. The object of research is the behavior of modern consumers. The subject of research is post-materialistic values as the basis for the formation of a new paradigm of consumer behavior. The purpose of the study is to systematize theoretical and empirical knowledge to create a holistic view of the influence of postmaterialistic values on the formation of a new paradigm of consumer behavior in a modern economy. The nonlinear and contradictory nature of the ongoing value shift was concluded, which reflects its ambiguous influence on the trends and practical manifestations of the new paradigm of consumer behavior.

## FOR CITATION

Zhadko E.A., Sysoeva T.L. A new paradigm of consumer behavior in the postmaterialist era. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 106–112.

## APA

## KEYWORDS

*Paradigm of consumer behavior, post-materialistic values, value shift, conscious consumption, consumer behavior, buying behavior model, Ronald Inglehart.*

## ВВЕДЕНИЕ

Сфера потребления сегодня претерпевает существенную трансформацию не только в рамках технологических и экономических, но также социальных и культурных аспектов. Идет активное формирование общества, ориентированного на самореализацию, качество жизни и самовыражение отдельной личности. Новая парадигма смещает акцент с максимального потребления материальных благ на человека и его интересы. Развивая концепцию постматериализма, данное изменение в системе ценностей подробно представил Рональда Инглхарт.

Трансформация общества как результат трансформации экономики, образования и семьи способствовала формированию нового человека – человек «знания». Наряду с материальным благополучием его основными мотивами становятся самосовершенствование и самовыражение. Как следствие, меняются и модели потребительского поведения, которые становятся сложнее и затрагивают не только базовые материальные нужды.

Актуальность темы обусловлена тем, что изучение и понимание новых мотивов современных потребителей является краеугольным камнем успешной маркетинговой политики организа-

ций. Цель данной статьи – систематизация теоретических и эмпирических знаний для создания целостного представления о влиянии постматериалистических ценностей на формирование новой парадигмы потребительского поведения в современной экономике.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

### **1. Теоретические основы постматериализма: от Инглхарта до современной критики**

Несмотря на то, что о ценностях постматериализма активно начали говорить в настоящее время, сама концепция была представлена американским социологом Р. Инглхартом в работе «Молчаливая революция» ещё в 1977 году. Ее основная идея сводится к тому, что результатом экономической модернизации является состояние экзистенциальной безопасности, что приводит, в соответствии с пирамидой потребностей А. Маслоу, к сдвигу ценностей от материалистических к постматериалистическим [1]. Инглхарт отмечает тройственность влияния социально-экономического развития на личность и утверждает, что повышение благосостояния:

- ослабляет материальные ограничения свободы выбора и укрепляет чувство личной безопасности;
- способствует росту уровня образования и расширяет доступ людей к информации;
- приводит к диверсификации взаимодействия между людьми. Способствует ослаблению социальных ограничений свободы выбора, что формирует в людях ощущение личной независимости в рамках общества [2].

В материалистическом понимании экономические блага становились ценностной сущностью и воплощением идеалов. В постматериалистическом понимании экономическая состоятельность стала лишь основой для формирования базы ценностей [3]. Постматериалистические ценности как конструкт опираются на доверие, терпимость, творческую самореализацию, гуманизм и солидарность [4].

Несмотря на «привлекательность» концепция Инглхарта с позиции развития и благополучия личности и всего мира, она не избежала критики. Как отмечает Д. А. Давыдов, устойчивое преобладание постматериалистических ценностей невозможно, оно может быть мимолетным, поскольку под ним нет устойчивой материальной основы [1]. Он также указывает, что декларируемая молодыми поколениями ценность самореализации зачастую подменяется нарциссической самопрезентацией в социальных сетях и не сопровождается реаль-

ным ростом эмпатии и альтруизма [1]. Вместе с тем, А. А. Воскресенский и соавторы определяют постматериализм как концепцию, находящуюся в процессе активного становления, которая способна дополняться и корректироваться, вызывая к жизни смежные исследовательские эпистемологические программы [5]. Отсутствие единства взглядов среди научного сообщества указывает на сложный и нелинейный характер происходящей ценностной трансформации. Особо стоит остановиться на формировании постматериалистических ценностей в современном российском обществе, поскольку сам Инглхарт считал это маловероятным в краткосрочном периоде. Так, А. М. Алмакаева и А. М. Мавлетова в проводимом исследовании подтвердили, что постматериалистические ценности действительно связаны с жизненным циклом индивида, так как с возрастом их важность уменьшается. В то же время каждая новая когорта характеризуется большей выраженностью этих ценностей. Они пришли к выводу, что в России есть потенциал для перехода к постматериалистическим ценностям [6]. В. Магун отмечает, что сдвиг в сторону индивидуалистических классов происходит в России за счет более молодых поколений, ценности которых сформировались под влиянием мощных социальных, политических и экономических преобразований [7]. Эти же изменения подтверждаются в дальнейшем исследовании, которое показало, что среди россиян заметно выросла значимость самостоятельности, гедонизма, риска новизны и снизилась приверженность ценностям пассивной социальности-безопасности и конформности [8]. Более высокую значимость постматериалистических ценностей (самореализация) показало исследование, проведенное ВЦИОМ: она вошла в ТОП-3 важнейших ценностей представителей цифровых поколений (зуммеров и альфа) и миллениалов [9].

### **2. Проявления постматериалистических ценностей в потребительском поведении**

Потребление сегодня выступает значимым феноменом, эволюционным процессом, тесно связанным со всеми сферами человеческой жизни [10]. Моделирование поведения потребителей – сфера, которая интересует научное сообщество в различных аспектах: с позиции влияния внешних факторов; количественной оценки лояльности клиентов; применения статистического наблюдения за поведением потребителей и подхода машинного обучения, создания математических моделей и моделей искусственных нейронных



сетей для прогнозирования лояльности клиентов [11]. В рамках данного исследования значимый интерес представляет влияние постматериалистических ценностей на формирование новой парадигмы потребительского поведения, в том числе в практическом аспекте. Отметим лишь несколько видимых изменений потребительских привычек и варианты их практической реализации – таблица 1.

Таким образом, современные потребительские привычки вполне отражают постматериалистические ценности. Вместе с тем, практическая реализация потребительских привычек, с одной стороны, коррелирует с новыми ценностями в долгосрочной перспективе. Как отмечает Е. А. Джанджугазова, представители поколения Z стремятся получить радость от покупок. Они ценят независимость выбора, самостоятельность и свободу в самовыражении. Они придерживаются четкой философии потребления, которая отвергает зависимость от длительных долговых обязательств, демонстративное потребление и материальное благополучие [12]. Потребление выступает в данном случае средством демонстрации ценностей, нежели статуса и положения в обществе. С другой стороны, некоторые примеры отражают скорее стремление потребителей быть «в тренде», нежели заботу об обществе и планете. Эта тенденция отражает двойную

потребность молодого поколения в самоидентификации и социальной принадлежности, а также подчеркивает переплетение эмоциональных факторов и социального давления в потребительской культуре [13]. Вместе с тем, по данным исследования устойчивого поведения потребителей через призму теории поколений, наибольший вклад в решение социально-экологических задач вносят потребители поколения X (средний возраст 46 лет) по сравнению с потребителями поколений Y и Z. Именно они приобретают натуральные продукты, обращают внимание на состав, заботятся о чистоте общественных территорий [14].

Важным аспектом новой парадигмы потребительского поведения является ее экологическая составляющая. Более высокий уровень образованности и владения навыками поиска и применения нужной информации, стремление к новым знаниям и обогащению опыта, равнодушие к своему будущему и окружающей среде – эти и другие явные черты постматериалистов способствуют росту их озабоченности состоянием экологии. Влияние данной ценностной группы особенно проявляется в формировании новых потребительских привычек, создании спроса на «зеленые» технологии, продукты с низким углеродным следом и участии в программах сохранения экологии.

Таблица 1

*Трансформация потребительских привычек  
в контексте ценностей постматериализма*

Потребительская привычка	Ценность постматериализма	Варианты практической реализации
Стремление не просто к обладанию вещи, а получению уникального опыта	Легкость восприятия нового, самосовершенствование, самореализация	Развитие sharing economy (экономики совместного потребления) и экономики впечатлений
Сокращение или прекращение потребления	Внимание к экономии, стремление к саморазвитию и самовыражению, ориентация на сегодняшний день, экологическая осознанность, гибкость, мобильность	Минимализм, осознанное потребление, zero-waste движение, вегетарианство как выражение экологических и этических ценностей, тренд No Buy, аскезы на покупки,
Потребление товаров и услуг, соответствующих личным и общественным ценностям	Высокая оценка прав человека, равноправие полов,	Спрос на товары с маркировкой fair trade (справедливая торговля), поддержка локальных производителей, бойкот компаний, нарушающих экологические нормы, а также права работников
Рост спроса на аутентичные и качественные товары	Самовыражение, стремление к экономии, свобода выбора	Поддержка локальных производителей, спрос на ремонтпригодные товары и товары с прозрачной историей происхождения, ресейл, концепция slow fashion

Источник: составлено авторами.

### **3. Вызовы для бизнеса и маркетинга в условиях постматериализма**

Серьезные изменения приоритетов современных покупателей и формирование новых потребительских привычек ставят перед компаниями принципиально новые задачи:

- необходимость подлинности и прозрачности. Современные потребители предъявляют серьезные требования не только к качеству товаров и услуг. Они хотят быть уверены в безопасности каждого этапа в цепочке производства товара. Честность, прозрачность, соответствие транслируемых брендом ценностей реальным действиям – набор констант, который должен присутствовать у любой компании, нацеленной на долгосрочные отношения с потребителями в условиях становления постматериалистических ценностей;

- корпоративная социальная ответственность (Corporate Social Responsibility). Корпоративная социальная ответственность как ядро бизнес-стратегии не только способствует формированию благоприятного имиджа компании. Она реально должна помогать решать глобальные вопросы, стоящие перед социумом, выступая основой для трансляции и поддержания общих ценностей для общества;

- фокус на создании эмоционального опыта. Постматериалистические ценности смещают фокус с материальных благ на эмоции и опыт, которые они дают потребителю. Это объясняет значимость инструментов маркетинга впечатлений в политике компаний, когда на первый план выходит применение методов психологического воздействия, создающих суггестивный эффект, который достигается использованием различных методов подачи информации потребителям [15].

### **4. Социальные и экономические противоречия постматериалистического сдвига**

Формирование новой потребительской парадигмы ожидаемо вскрывает противоречия в осознании и принятии новых ценностей:

- проблема ценового разрыва. Осознанное потребление как одна из современных моделей потребительского поведения видится сегодня многими скорее, как трендовое, но преходящее явление, нежели долгосрочная ценность. Этому способствует разнообразный контент, публикуемый в социальных сетях. Он представляет товары, услуги и образ жизни осознанного потребителя как более качественные и вместе с тем более дорогие. Формируется ложное представление, что

осознанность в потреблении – это не общая ценность, а роскошь, которую могут позволить себе лишь представители высших классов, что способствует ещё большему расслоению в обществе;

- проблема отказа от потребления в пользу потребления. Многие постматериалистические ценности сознательно используются компаниями с целью повышения спроса на свои товары и услуги. Основываясь на принципах сознательного потребления, они призывают отказаться от покупки чего-либо, предлагая купить свои товары и услуги;

- проблема противоречия между декларациями и реальным поведением. Современная действительность такова, что видимый контент зачастую становится важнее реального мироощущения и мировосприятия: декларируемые ценности не отражают истинное поведение и потребительские привычки человека.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенный анализ существующих теоретических и прикладных исследований позволяет сделать вывод о том, что постматериалистические ценности определяют реальное восприятие мира современных потребителей, прежде всего представителей молодого поколения. Это проявляется в формировании новой ценностно-ориентированной парадигмы потребительского поведения. Стремление к самовыражению, самореализации, улучшению качества жизни, равноправию и улучшению экологической обстановки формируют новые потребительские привычки и значительно меняют производственные, маркетинговые и социальные усилия компаний. Таким образом, формируются новые покупательские модели, которые становятся значимым фактором современной экономики.

Поколенческие противоречия в выборе ключевых ценностей, декларация постматериалистических приоритетов без подкрепления их реальными действиями как со стороны потребителей, так и компаний свидетельствуют о том, что происходящий ценностный сдвиг нельзя назвать линейным и однозначным.

Мы видим серьезную значимость дальнейших исследований в этой области особенно в рамках изучения региональной специфики проявления постматериалистических ценностей в потребительском поведении, а также анализа долгосрочного воздействия этой тенденции на экономический рост и социальную структуру общества.

### **Список литературы**

1. *Давыдов, Д. А.* Концепция постматериализма Роналда Инглхарта в критической перспективе / Д. А. Давыдов // Науч. ежегодник Ин-та философии и права Урал. отд-ния Рос. акад. наук. – 2018. – Т. 18, вып. 3. – С. 86-102.
2. *Инглхарт, Р., Вельцель, К.* Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития / Р. Инглхарт, К. Вельцель. – М.: Новое издательство, 2011. – 464 с. – (Библиотека Фонда «Либеральная миссия»).
3. *Чурилин, М. Ю.* Формирование идеалов сознания в постматериалистическом глобализационном мире / М. Ю. Чурилин // Философия хозяйства. – 2022. – № 3. – С. 59–76.
4. *Гусельцева, М. С.* Образ жизни как точка опоры в системе отношений человека с миром / М. С. Гусельцева // Мир психологии. – 2019. – №1. – С. 110–122.
5. *Воскресенский, А. А., Султанов, К. В., Сунягина, А. Г.* Эпистемология постматериализма в свете экономики знаний: ценности и мировоззрение / А. А. Воскресенский, К. В. Султанов, А. Г. Суягина // Общество. Среда. Развитие. – 2022. – № 1. – С. 81-85.
6. *Алмакаева, А. М., Мавлетова, А. М.* Модернизационные процессы в России: ожидать ли сдвига в сторону эмансипативных ценностей? / А. М. Алмакаева, А. М. Мавлетова // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. – 2018. – № 6. – С. 91–112. – <https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.6.05>.
7. *Магун, В. С., Руднев, М. Г., Шмидт, П.* Европейская ценностная типология и базовые ценности россиян / В. С. Магун, М. Г. Руднев, П. Шмидт // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. – 2015. – Т. 121. – № 3-4. – С. 74-93.
8. *Магун, В. С.* Эволюция базовых ценностей российского населения, 2006-2021 годы / В. С. Магун // Социологические исследования. – 2023. – № 12. – С. 44-58.
9. *Традиционные ценности: ожидание и реальность.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tradicionnye-cennosti-ozhidanie-i-realnost> (дата обращения: 28.10.2025).
10. *Гречко, М. В., Стасев, М. А.* К вопросу об эволюции потребления: теоретико-ретроспективный анализ / М. В. Гречко, М. А. Стасев // Journal of Economic Regulation. – 2023. – 14(1). – С. 59-72 (in Russian). – DOI: 10.17835/2078- 5429.2023.14.1.059-072.
11. *Потапычева, А. В.* Моделирование потребительского поведения в контексте формирования лояльности целевой аудитории / А. В. Потапычева // Экономическое развитие России. – 2025. – № 5. – С. 96-103.
12. *Джанджугазова, Е. А.* Анатомия потребительского поведения: современный контекст / Е. А. Джанджугазова // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2024. – № 3-4. – С. 1-8.
13. *Фомина, С. Н., Го, Х.* Потребительское поведение российской и китайской молодежи: сравнительный анализ / С. Н. Фомина, Х. Го // Social phenomena and processes. – 2025. – № 1 (8). – С. 147-154.
14. *Тимохина, Г. С., Мхитарян, С. В., Скоробогатых, И. И., Корягина И. А., Лукина А. В.* Устойчивое поведение потребителей: исследование через призму теории поколений / Г. С. Тимохина, С. В. Мхитарян, И. И. Скоробогатых, И. А. Корягина, А. В. Лукина // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13. – № 3. – С. 420–442 EDN: LUEGNQ. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.420-442>.
15. *Христофорова, И. В., Черникова, Л. И., Эльканова, Е. А.* Экономика впечатлений в России: тенденции развития, методологические основы и инструменты поддержки / И. В. Христофорова, Л. И. Черникова, Е. А. Эльканова // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – № 3. – С. 31–47. – DOI: 10.5281/zenodo.8105978.
1. *Davydov, D. A.* Ronald Inglehart's concept of postmaterialism in a critical perspective / D. A. Davydov // Scientific Yearbook of the Institute of Philosophy and Law of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. – 2018. – Vol. 18, issue 3. – Pp. 86-102.
2. *Inglehart, R., Welzel, K.* Modernization, cultural changes and democracy: The sequence of human development / R. Inglehart, K. Welzel. – M.: New Publishing House, 2011. – 464 p. – (Library of the Liberal Mission Foundation).
3. *Churilin, M. Y.* The formation of ideals of consciousness in the post-materialistic globalizing world / M. Y. Churilin // Philosophy of economy. – 2022. – № 3. – Pp. 59-76.
4. *Guseltseva, M. S.* Lifestyle as a fulcrum in the system of human relations with the world / M. S. Guseltseva // The world of psychology. – 2019. – № 1. – Pp. 110-122.
5. *Voskresensky, A. A., Sultanov, K. V., Sunyagina, A. G.* Epistemology of postmaterialism in the light of the knowledge economy: values and worldview / A. A. Voskresensky, K. V. Sultanov, A. G. Sutyagina // Society. Wednesday. Development. – 2022. – № 1. – Pp. 81-85.
6. *Almakayeva, A. M., Mavletova, A. M.* Modernization processes in Russia: should we expect a shift towards emancipative values? / A. M. Almakayeva, A. M. Mavletova // Monitoring public opinion: Economic and social changes. – 2018. – № 6. – Pp. 91-112. – <https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.6.05>.
7. *Magun, V. S., Rudnev, M. G., Schmidt, P.* European value typology and basic values of Russians / V. S. Magun, M. G. Rudnev, P. Schmidt // Bulletin of Public Opinion. Data. Analysis. Discussions. – 2015. – Vol. 121. – № 3-4. – Pp. 74-93.
8. *Magun, V. S.* The evolution of the basic values of the Russian population, 2006-2021 / V. S. Magun // Sociological research. – 2023. – № 12. – Pp. 44-58.
9. *Traditional values: expectation and reality.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tradicionnye-cennosti-ozhidanie-i-realnost> (access date: 28.10.2025).
10. *Grechko, M. V., Stasev, M. A.* On the evolution of consumption: a theoretical and retrospective analysis / M. V. Grechko, M. A. Stasev // Journal of Economic Regulation. – 2023. – 14(1). – Pp. 59-72 (in Russian). – DOI: 10.17835/2078- 5429.2023.14.1.059-072.
11. *Potapycheva, A. V.* Modeling consumer behavior in the context of target audience loyalty formation / A. V. Potapycheva // Economic development of Russia. – 2025. – № 5. – Pp. 96-103.
12. *Dzhandzhugazova, E. A.* Anatomy of consumer behavior: a modern context / E. A. Dzhandzhugazova // Russian regions: a look into the future. – 2024. – № 3-4. – Pp. 1-8.
13. *Fomina, S. N., Guo, H.* Consumer behavior of Russian and Chinese youth: a comparative analysis / S. N. Fomina, H. Guo // Social phenomena and processes. – 2025. – № 1 (8). – Pp. 147-154.
14. *Timokhina, G. S., Mkhitaryan, S. V., Skorobogatykh, I. I., Koryagina, I. A., Lukina, A. V.* Sustainable consumer behavior: a study through the prism of generational theory / G. S. Timokhina, S. V. Mkhitaryan, I. I. Skorobogatykh, I. A. Koryagina, A.V. Lukina // WORLD (Modernization. Innovation. Development). – 2022. – Vol. 13. – № 3. – Pp. 420-442. EDN: LUEGNQ. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.420-442>.
15. *Khristoforova, I. V., Chernikova, L. I., Elkanova, E. A.* The econ-

omy of impressions in Russia: development trends, methodological foundations and support tools / I. V. Khristoforova, L. I. Chernikova, E. A. Elkanova // Service in Russia and

abroad. – 2023. – Vol. 17. – № 3. – Pp. 31-47. – DOI: 10.5281/zenodo.8105978.

## Информация об авторах

**Жадько Е.А.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

**Сысоева Т.Л.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Жадько Е.А., Сысоева Т.Л., 2025.

## Information about the authors

**Zadko E.A.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and International Management of Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russian Federation).

**Sysoeva T.L.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and International Management of Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russian Federation).

© Zhadko E.A., Sysoeva T.L., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-113-118

# Генезис и взаимосвязь концепций «зеленой» промышленности, устойчивого развития, циркулярной экономики

Орлова Я.А., Такмакова Е.В.

В статье проанализирована эволюция концепций промышленного производства – от экологизации производства к современной концепции «зеленой» промышленности. Авторы рассматривают ключевые характеристики «зеленой» промышленности, такие как ресурсоэффективность, низкоуглеродность, циркулярность, технологическая инновационность. Представлена характеристика взаимосвязи между «зеленой» промышленностью, устойчивым промышленным развитием, циркулярной экономикой; авторами выделены их общие элементы. Установлено, что циркулярная экономика служит операционно-технологический базисом для «зелёной промышленности, которая, в свою очередь, является важнейшим инструментом достижения целей устойчивого развития в промышленном секторе национальной экономики.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Орлова Я.А., Такмакова Е.В. Генезис и взаимосвязь концепций «зеленой» промышленности, устойчивого развития, циркулярной экономики // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 113–118.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Промышленность, «зеленая» промышленность, устойчивое развитие промышленности, циркулярная экономика.



# The genesis and interrelation of the concepts of «green» industry, sustainable development, circular economy

Orlova Ya.A., Takmakova E.V.

The article analyzes the evolution of industrial production concepts – from the greening of production to the modern concept of “green” industry. The authors consider the key characteristics of the “green” industry, such as resource efficiency, low carbon, circularity, and technological innovation. The characteristic of the relationship between the “green” industry, sustainable industrial development, and the circular economy is presented; the authors identify their common elements. It is established that the circular economy serves as an operational and technological basis for the “green industry, which, in turn, is the most important tool for achieving sustainable development goals in the industrial sector of the national economy.

## FOR CITATION

Orlova Ya.A., Takmakova E.V. The genesis and interrelation of the concepts of «green» industry, sustainable development, circular economy. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 113–118.

## APA

## KEYWORDS

Industry, «green» industry, sustainable industrial development, circular economy.

## ВВЕДЕНИЕ

В 2011 году ООН по промышленному развитию (ЮНИДО) декларировала необходимость внедрения инструментов «зеленой» промышленной политики для борьбы с экологическим неблагополучием после мирового финансового кризиса. Способами осуществления такой политики ЮНИДО назвал привлечение инвестиций в экологическое производство, экологически чистых технологий и подготовку специалистов в этой области [1].

Отметим, что понятие «зеленой» промышленности тесно связано с понятием «зеленой» экономики: «зеленая» промышленность выступает как часть, ключевой сектор (и одновременно инструмент) экономической системы, построенной на принципах устойчивого развития. Зеленая

промышленность занимает центральное место в «зеленой» экономике, так как она производит материальную основу для «озеленения» других секторов (солнечные панели для энергетики, энергоэффективный транспорт, экологичные материалы для строительства, оборудование для переработки отходов). Именно в промышленности происходят самые капиталоемкие и технологически сложные преобразования.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Эволюция понятий «зеленая» промышленность, «устойчивое развитие промышленности», «циркулярная экономика» отражает процесс развития промышленного производства. Представим данный процесс, отражающий переход от реактивного развития к проактивной стратегии, в таблице 1.

Таблица 1

Генезис концепций промышленного производства

Наименование, период	Сущность	Критерий разграничения	Ключевая парадигма
Экологизация производства (1970-1990 гг.)	Локализованный подход: фокус на снижении уже образовавшихся загрязнений (создание очистных сооружений, использование фильтров), выполнение экологических нормативов.	Наличие природоохранной документации, затраты на экологические мероприятия, снижение объема выбросов.	«Загрязнитель платит».
Устойчивое развитие промышленности (1990-2000 гг.)	Интеграция экономического, социального, экологического аспектов в стратегии развития промышленного предприятия; базируется на концепции трех «столпов» (planet, people, profit). Промышленность рассматривается как часть более широкой системы – эколого-социальной.	Наличие стратегии устойчивого развития, внедрение систем экологического менеджмента (ISO 14001), публичная нефинансовая отчетность, оценка жизненного цикла.	«Интеграция и баланс».
Циркулярная экономика (2000-2010 гг.)	Проектирование новой промышленной системы, базирующейся на принципах замкнутости материальных потоков. Отходы одних отраслей промышленности используются становятся ресурсом для других. Акцент делается на дизайне, восстановлении, повторном использовании, переработке.	Доля вторичного сырья в производстве, коэффициент использования отходов, внедрение моделей «продукт-услуга», проектирование разборки и ремонта.	«Исключить отходы и загрязнение на стадии проектирования».
«Зеленая» экономика (2010 гг. – настоящее время)	Синтетическая концепция, объединяющая вышеперечисленные подходы, но с акцентом на ресурсоэффективность, низкоуглеродность, технологические инновации, выступающих как источник конкурентного преимущества. Предполагает не просто снижение вреда, а создание «зеленой» добавленной стоимости.	Энергоемкость производства, доля возобновляемых источников энергии в энергобалансе, выпуск «зеленой» продукции, объем инвестиций в «зеленые» НИОКР, углеродный след продукции.	«Создание стоимости через экологическую эффективность».

Источник: составлено авторами.

Идеи перехода к «зеленой» промышленности зародились сравнительно недавно. Но в настоящее время уже имеется целый ряд исследований по данной проблематике в работах отечественных и зарубежных специалистов.

Так, С. Н. Сильвестров, Ю. В. Зинченко проанализировали процесс функционирования «зеленой» промышленности, акцентируя свое внимание на внедрении зеленых технологий в процесс производства корпоративного сектора [2].

Результаты внедрения «зеленых» технологий в производственный процесс рассмотрены в исследовании Т. Альтенбурга и Ц. Эсмана, в котором установлено, что большинство развивающихся стран получили конкурентное преимущества за счет появления новых «зеленых рабочих мест» [3].

В монографии, подготовленной Л. А. Мочаловой, М. Н. Игнатъевой, В. Е. Стровским, показан позитивный результат от внедрения «зеленых» технологий в деятельность промышленных предприятий [4].

В статье Т. М. Исаченко, Б. З. Ильягуевой показана роль перехода к «зеленой» промышленности

в поддержке высокого уровня конкурентоспособности стран в условиях четвертой промышленной революции [5].

Следует назвать характеристики «зеленой» промышленности:

- 1) ресурсоэффективность – минимизация удельного расхода первичных ресурсов (энергия, вода, материалы) на единицу продукции;
- 2) низкоуглеродность – снижение выбросов парниковых газов;
- 3) циркулярность – максимальное использование вторичных ресурсов и продление жизненного цикла продуктов;
- 4) технологическая инновационность – внедрение наилучших доступных технологий и «зеленых» инноваций;
- 5) экологичность продукции – создание продукции с улучшенными экологическими характеристиками на протяжении всего жизненного цикла.

Проведем сравнительную характеристику выделенных концепций по таким критериям как: цель, акцент, подход, ключевой двигатель, единица анализа (таблица 2).

Таблица 2

*Сравнительная характеристика концепций развития промышленного производства*

Критерий сравнения	Экологизация производства	Устойчивое развитие промышленности	Циркулярная экономика	«Зеленая» экономика
Цель	Соблюдение нормативов, минимизация штрафов.	Баланс экологических, социальных, экономических целей.	Замыкание материальных потоков, устранение понятия «отходы».	Создание конкурентоспособной, ресурсоэффективной, низкоуглеродной промышленности.
Акцент	Загрязнение «на конце трубы».	Стратегия и управление.	Материальные потоки, бизнес-модели.	Технологии, инновации, ресурсы.
Подход	Реактивный.	Интегративный.	Проектно-системный.	Проактивно-технологический.
Ключевой двигатель	Регуляторное давление.	Репутационные риски, запрос стейкхолдеров.	Экономия ресурсов, устойчивость цепочек поставок.	Конкурентное преимущество, технологический суверенитет, доступ к «зеленому» капиталу.
Единица анализа	Производственный объект.	Компания, отрасли.	Цепочка создания стоимости, экономическая система.	Технологический уклад, национальная промышленная система.

**Источник:** составлено автором.

На основе проведенного анализа можно заключить, что «зеленая» промышленность на настоящий момент времени выступает как наиболее комплексная концепция. Это обусловлено тем, что она интегрирует такие моменты из иных концепций как:

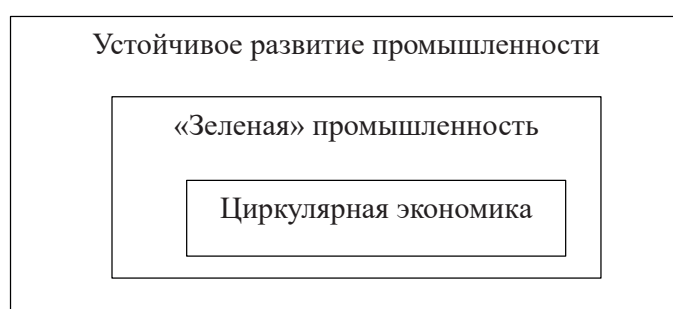
- социальную ответственность (из концепции устойчивого развития);
- технологическое и бизнес-моделирующие инновации (из концепции циркулярной экономики);
- операционную экологическую эффективность (из концепции экологизации производства).

Таким образом, можно определить «зеленую» промышленность как качественно новую стадию развития промышленного производства, которая характеризуется системным внедрением ресурсоэффективных, низкоуглеродных, циркулярных технологий и бизнес-моделей, что приводит к синергетическому эффекту роста конкурентоспособности при одновременном снижении антропогенной нагрузки на окружающую среду.

Представляется, что взаимосвязь понятий «зеленая» промышленность, «устойчивое развитие промышленности», «циркулярная экономика» можно изобразить графически в виде взаимопересекающихся множеств (рисунок 1).

Рисунок 1 демонстрирует синергизм и общие элементы концепций. Область пересечения (все три круга) – идеальный промышленный объект, который одновременно соответствует принципам всех трех концепций (например, завод, использующий возобновляемые источники энергии («зеленый»), работающий на принципах циркулярности и обеспечивающий высокие социальные стандарты (устойчивость)).

Пересечение «зеленая» экономика» и «циркулярная экономика» означает технологии рециклинга, энергоэффективность; пересечение «устойчивое промышленное производство» и «зеленая» экономика» предполагает формирование «зеленых» рабочих мест, снижение загрязнения; пересечение «устойчивое развитие промышленности» и «циркулярная экономика» предполагает формирование социальных аспектов новых



*Рисунок 1. Взаимосвязь понятий «зеленая» промышленность, «устойчивое развитие промышленности», «циркулярная экономика»*

**Источник:** составлено автором.

бизнес-моделей (шеринг-экономика), снижение экологического следа.

Можно заключить, что циркулярная экономика неотделима от «зеленой» промышленности, при этом циркулярная экономика – операционно-технологический базис «зеленой» промышленности, которая, в свою очередь, является инструментом достижения целей устойчивого развития в промышленном секторе экономики.

Формирование «зеленой» промышленности в России это не только следование глобальному тренду, но и стратегическая необходимость, которая обусловлена комплексом экономических, геополитических, социальных причин.

Во-первых, это связано с обеспечением экономической конкурентоспособности и выходом на новые рынки. Мировые финансовые потоки во многом ориентируются на ESG принципы. Вследствие этого, компании, не соответствующие данным принципам, могут столкнуться с завышенной стоимостью кредитов, будут исключены из портфелей крупных инвесторов.

Отметим, что введение пограничного углеродного корректировочного механизма ЕС является прямым вызовом для российского экспорта (металлы, энергоносители, удобрения). Соответственно без декарбонизации промышленности экспортеры будут вынуждены платить огромные пошлины, что сделает их продукцию неконкурентоспособной.

Внедрение «зеленых» технологий (энерго- ресурсосбережение, циркулярные модели) напрямую ведет к снижению себестоимости продукции за счет экономии на сырье, энергии, утилизации отходов.

Во-вторых, можно говорить о значимости «зеленой» промышленности для обеспечения геополитической независимости и технологическом суверенитете. Развитие собственных компетенций в области «зеленых» технологий (возобновляемые источники энергии, водород, энергонакопители, рециклинг) является вопросом национальной безопасности и технологической независимости в современных условиях. Данный аспект также предполагает уход от сырьевой модели экономики через создание высокотехнологичных, несырьевых экспортных отраслей, связанных с «зеленой» трансформацией.

Мировой рынок «зеленых» технологий в настоящее время является одним из самых быстрорастущих сегментов. Россия обладает не только значительным потенциалом не только в «зеленом» водороде, но и в производстве экологичной про-

дукции (например, «зелёная» сталь, алюминий, биоудобрения) для стран Азии и Ближнего Востока.

В-третьих, существенно значение «зеленой» промышленности в достижении ресурсной и экологической безопасности. Национальная экономика Российской Федерации – одна из самых ресурсоемких экономик мира. Переход на принципы циркулярной экономики позволит многократно увеличить отдачу от уже добытых ресурсов, снизив объемы новой добычи и уменьшив нагрузку на экосистемы.

Существует ряд промышленных центров, которые считаются зонами экологического неблагополучия (Норильск, Череповец, города Урала); для данных регионов «зеленая» трансформация – это путь к улучшению качества жизни населения, снижению затрат на здравоохранение в перспективе.

Развитие «зеленой» промышленности, включая технологии для адаптации (например, системы водоподготовки, устойчивые материалы для строительства в условиях таяния вечной мерзлоты) критически важно для минимизации рисков, которые климатические изменения несут для инфраструктуры экономики РФ.

В-четвертых, развитие «зеленой» промышленности играет роль для социального развития и человеческого капитала. В частности, «зеленая» промышленность формирует спрос на рабочие места инженеров, технологов, экологов. Снижение загрязнения воздуха, воды, почвы напрямую воздействует на здоровье населения, которое выступает базисом для человеческого развития в перспективе. Регионы, чья экономика основана на «грязных» производствах, находятся при этом в зоне риска. Своевременная их трансформация позволит избежать социальных потрясений, которые могут возникнуть в связи с закрытием устаревших производств.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, эволюция концепций промышленного развития прошла путь от экологизации производства, через устойчивое развитие и циркулярную экономику к современной концепции «Зеленой» промышленности, которая интегрирует и развивает предыдущие подходы. «Зеленая» промышленность представляет собой синтетическую концепцию, объединяющую ресурсоэффективность, низкоуглеродность, циркулярность, технологическую инновационность, экологичность продукции. Взаимосвязь концепций имеет синергетический характер, циркулярная экономика служит базисом «зеленой»

промышленности, а «зеленая» промышленность является инструментом достижения целей устойчивого развития в промышленном секторе.

Можно заключить, что для РФ формирование «зеленой» промышленности это стратегическая

необходимость для сохранения конкурентоспособности на международных рынках; способ снижения зависимости от сырьевой модели экономики; фактор обеспечения экологической и технологической безопасности.

## Список литературы

1. *Зеленая промышленность – это самое начало «зеленого» строительства.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.unido-russia.ru/archive/num2/art2\\_21/](https://www.unido-russia.ru/archive/num2/art2_21/).
2. *Сильвестров, С. Н.* Устойчивое развитие: «Зеленая» модернизация как условия перехода к новой промышленной революции / С.Н. Сильвестров, Ю.В. Зинченко // Мир новой экономики. – 2017. – № 3. – С. 6-13.
3. *Альтенбург, Т.* Экологичная промышленная политика. Концепция, политика, опыт стран / Т. Альтенбург, К. Ассманн. – Женева, Бонн: ООН по окружающей среде; Немецкий институт развития / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE). – 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unido.org/sites/default/files/files/201712/greenindustrialpolicybook.pdf>.
4. *Мочалова, Л. А.* Экологическая модернизация технологий горнопромышленного комплекса / Л.А. Мочалова, М.Н. Игнатьева, В.Е. Стровский: монография. – Екатеринбург, 2017. – 176 с.
5. *Исаченко, Т. М.* Опыт применения инструментов «зеленой» промышленной политики / Т. М. Исаченко, Б. З. Ильягуева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2019. – № 7. – С. 34-48.

## References

1. *Green industry is the very beginning of “green” construction.* – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.unido-russia.ru/archive/num2/art2\\_21](https://www.unido-russia.ru/archive/num2/art2_21).
2. *Silvestrov, S. N.* Sustainable development: “Green” modernization as conditions for transition to a new industrial revolution / S. N. Silvestrov, Yu. V. Zinchenko // The world of the new economy. – 2017. – № 3. – Pp. 6-13.
3. *Altenburg, T.* Ecological industrial policy. Concept, policy, and country experience / T. Altenburg, K. Assmann. – Geneva, Bonn: United Nations Environment Agency; German Institute for Development / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE). – 2017. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://unido.org/sites/default/files/files/201712/greenindustrialpolicybook.pdf>.
4. *Mochalova, L. A.* Ecological modernization of mining and industrial complex technologies / L. A. Mochalova, M. N. Ignatieva, V. E. Strovsky: monograph. – Yekaterinburg, 2017. – 176 p.
5. *Isachenko, T. M.* The experience of using the tools of “green” industrial policy / T. M. Isachenko, B. Z. Ilyagueva // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2019. – № 7. – Pp. 34-48.

## Информация об авторах

**Орлова Я.А.**, аспирант Государственного университета управления (г. Москва, Российская Федерация).

**Такмакова Е.В.**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры инноватики и прикладной экономики Орловского государственного университета имени И. С. Тургенева (г. Орел, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Orlova Ya.A.**, postgraduate student at the State University of Management (Moscow, Russian Federation).

**Takmakova E.V.**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Innovation and Applied Economics at the Turgenev Orel State University after I. S. Turgenev (Orel, Russian Federation).



DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-119-123

# Стратегии повышения конкурентоспособности моногородов в условиях диверсификации экономики

Щетинская Я.В.

Для решения кризисных тенденций в моногородах требуется разработка стратегии, направленной на улучшение их конкурентоспособности. Это определяет актуальность и предполагает реализацию серии комплексных мер, осуществляемых как со стороны ключевого предприятия, так и непосредственно самим моногородом. Объект исследования – экономика моногородов. Предмет исследования – конкурентоспособность моногорода в условиях диверсификации национальной экономики. Цель исследования – эвристический анализ стратегий повышения конкурентоспособности с формализацией объективной стратегии. В данной статье осуществлен анализ эволюции монопрофильных экономик в России, выделены ключевые вызовы, с которыми они сталкиваются. Представлены характерологические особенности моногорода, как территориального образования. Исходя из аналитических данных предложены основные стратегические направления для повышения конкурентных преимуществ данных территорий. Выявлено, что для повышения конкурентоспособности моногородов требуется модификация законодательства, наряду с этим представлено три основных направления поддержки, способствующих развитию моногородов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Щетинская Я.В. Стратегии повышения конкурентоспособности моногородов в условиях диверсификации экономики // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 119–123.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Моногород, градообразующее предприятие, экономическая диверсификация, государственное стимулирование, развитие инфраструктуры, привлечение инвестиций.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-119-123

# Strategies for improving the competitiveness of single-industry towns in the context of economic diversification

Shchetinskaya Y.V.

Addressing the crisis trends in single-industry towns requires developing a strategy aimed at improving their competitiveness. This determines the relevance and requires the implementation of a series of comprehensive measures, implemented both by the key enterprise and by the single-industry town itself. The object of this study is the economy of single-industry towns. The subject of this study is the competitiveness of single-industry towns in the context of national economic diversification. The objective of this study is a heuristic analysis of strategies for enhancing competitiveness and the formalization of an objective strategy. This article analyzes the evolution of single-industry economies in Russia and identifies the key challenges they face. The characteristic features of single-industry towns as territorial entities are presented. Based on analytical data, key strategic directions for enhancing the competitive advantages of these territories are proposed. It is revealed that legislative modifications are required to enhance the competitiveness of single-industry towns. Three main areas of support for the development of single-industry towns are also presented.

## FOR CITATION

Shchetinskaya Y.V. Strategies for improving the competitiveness of single-industry towns in the context of economic diversification. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 119–123.

## APA

## KEYWORDS

*Single-industry town, city-forming enterprise, economic diversification, government incentives, infrastructure development, investment attraction.*

В современном общественном пространстве, особенно в контексте России и стран постсоветского пространства, активно используется концепция «моногорода» или «монофункционального города». Эти термины описывают населенные пункты, возникшие вокруг одного или нескольких предприятий, определяющих экономические и социальные контуры города. Такие города зависят от своих ключевых предприятий как в плане занятости населения, так и в плане экономической стабильности и развития. Моногород по своей

сути – это населенный пункт с однопрофильной экономикой, статус которого накладывает определенные обязательства на уровни управления: федеральный, региональный и муниципальный. Состояние градообразующего предприятия непосредственно сказывается на экономическом благополучии населенного пункта и уровне жизни его населения.

Обычно к категории моногородов относят населённые пункты, где доля одного предприятия в экономике превышает 25% всех местных

рабочих мест [1]. Моноиндустриальная структура поселений рассматривается как эффективная модель ведения бизнеса на среднесрочную перспективу, что способствовало распространению таких городов, включая территорию Российской Федерации.

В процессе стратегического управления развитием моногорода можно выделить ключевые этапы: создание миссии; установление целей и формулирование основных задач; разработка стратегического подхода; планирование дальнейшего развития. Эффективное управление требует адаптации к обстоятельствам, изменениям во внешней и внутренней среде, основываясь на четко определенных целях и задачах.

Эффективность управления развитием достигается через применение проектного метода. Принципы и инструментарий управления проектами обеспечивают успешное выполнение целей несмотря на ресурсные ограничения. Стратегии развития моногородов включают экономическую диверсификацию, улучшение инфраструктуры и повышение уровня человеческого капитала. Реализация таких программ сложна, поскольку часто происходит в контексте кризисных ситуаций. Это требует комплексного подхода к управлению реструктуризацией, оперативной деятельности и инновационному развитию, сопряженного с привлечением значительных инвестиций.

Моногорода характеризуются зависимостью от одного ключевого предприятия, формирующего экономическую и социальную структуру как самого города, так и охватывающего его региона. Это градообразующее предприятие, зачастую становится краеугольным камнем для всего территориального округа. Отклонения в функционировании такого промышленного гиганта могут спровоцировать экономические и социальные нарушения, негативно отражающиеся на социально-экономической атмосфере данной местности [2].

В Новосибирской области определены моногорода Линёво и Горный, муниципальные образования с особыми экономическими условиями. В Линёво ключевое предприятие – электродный завод, и этот посёлок ранжирован как второй категории моногород, что указывает на потенциальные экономические проблемы. Подавляющее большинство жителей Линёво обеспечивают своё существование, работая вне рамок местности, в Искитиме, Бердске и Новосибирске, что подчеркивает экономические трудности района. В контрасте с этим, Горный классифицирован как моногород третьей категории, релевантной для

оценки его экономической стабильности и меньшей степени угрозы регресса [4].

Жители моногородов, ориентированных на крупные градообразующие предприятия, часто получают достойную заработную плату, однако сталкиваются с недостаточным уровнем инфраструктуры и социальных услуг, что вызывает их неудовлетворенность качеством жизни. В то же время, население моногородов, функционирующих на основе горнодобывающей индустрии, несмотря на проблемы экономического развития, сохраняет верность государственным структурам, рассчитывая на поддержку и возрождение ключевых производственных объектов.

Множество типов проектов и программ содействия развитию существует на сегодняшний день. В контексте моногородов следует отметить несколько ключевых направлений программ развития:

- комплексная стратегия развития моногорода;
- стратегия развития ключевых аспектов моногорода, включая градообразующее предприятие, секторы инновационной экономики, трудоспособные граждане, требующие переподготовки и занятости и прочее;
- программы прогресса с непосредственным результатом (экспансия строительных проектов, освоение нового рынка);
- инициативы по укреплению имиджа с косвенным эффектом (рекламные акции, стратегии паблик рилейшнз);
- программы развития корпоративного управления и другие подобные инициативы [2].

Моногорода, как ключевые центры сырьевых секторов экономики России, вносят весомый вклад в добычу минерального сырья страны. Эти города зависят от одного, часто иссякающего, источника дохода и сталкиваются с экономической стагнацией при истощении ресурсов, что делает необходимым поиск новых направлений развития. Дополнительные риски для моногородов связаны с колебаниями цен на мировых рынках и потенциальными техногенными катастрофами, влияющими на стабильность их экономик, как в случае аварии на алмазной шахте «Алросы» в Мирном. Эти вызовы подчеркивают необходимость диверсификации экономики в этих регионах.

Инициативы по модернизации моногородов должны предусматривать интеграцию стратегических целей развития, бюджетных ассигнований, достигнутых итогов, а также методов и инструментов проектного управления. Реализация таких

программ осуществляется через взаимосвязанные проекты. Для эффективного контроля над реализацией программ развития моногородов важно наличие четкой системы управления, включающей в себя проектный офис.

Эффективное руководство программами развития требует команды специалистов, оснащенных передовыми навыками в сфере проектного менеджмента, а также стимулирующей мотивационной системы, ориентированной на достижение целей. Согласно стандартам Международной ассоциации управления проектами (IPMA), менеджеры проектов должны владеть навыками в трех ключевых сферах: поведенческой (включая лидерство, креативность, профессиональную этику), контекстуальной (с учетом специфики проекта, экономических рамок, юридического обеспечения) и технической (формулировка задач, анализ заинтересованных сторон, управление рисками). Развитие таких компетенций критически важно для успешного управления проектами в динамично меняющихся условиях. Это особенно значимо при реализации программ в моногородах, где уровень рисков увеличен.

Правительство предлагает инвесторам, инвестирующим в проекты для развития моногородов, механизм налогового возмещения, который охватывает возвращение налога на добавленную стоимость (НДС), налога на прибыль и страховых платежей в размере 22,4% в социальные фонды. Возврат налогов происходит из федерального бюджета и рассчитан на пятилетний период с даты подписания инвестиционного соглашения между местными властями и инвестором. Важно, что такая поддержка распространяется только на новые инициативы, которые углубляют экономическую диверсификацию моногородов, не связываясь напрямую с градообразующими предприятиями, тем самым способствуя устойчивому экономическому росту и развитию всего региона.

Сегодняшняя стратегия развития моногородов направлена на переход от зависимости от единственного системообразующего предприятия к экономической диверсификации. Это предполагает формирование устойчивого и многопрофильного бизнес-среды. Важным механизмом, который стимулирует достижение данной стратегии, является привлечение новых инвестиций через реализацию налоговых льгот для инвесторов [3].

Инициатива по улучшению состояния моногородов включает не только финансовую поддержку для социально-экономического ускорения,

но и применение инструментов нефинансового характера для стимуляции развития.

Программа развития моногородов в России несет в себе значимый потенциал, который реализуется через переход к многоуровневому стратегическому планированию. Комплексное решение проблем социальной и экономической сферы этих городов достигается за счет активного сотрудничества с инвесторами, включенными в общенациональные стратегии развития. Этот процесс значительно влияет на усиление экономики страны. Стратегии развития моногородов тщательно согласованы не только с ключевыми отраслевыми направлениями, но и с множеством других проектов, способствующих росту различных экономических секторов.

Множество вызовов, стоящих перед моногородами России, требует модификации существующего законодательства. Вдобавок к этим задачам, существуют также и другие, решаемые альтернативными методами. Для последних можно определить три основных направления поддержки, способствующих развитию моногородов.

В первую очередь, проактивная стратегия государства в области территориального развития должна включать адаптацию под уникальные особенности моногородов, учитывая индивидуальные стратегические подходы. Эта политика должна интегрировать интересы всех жителей города и поддерживать социальные инициативы предприятий, стремящихся выполнить обязательства корпоративной социальной ответственности.

Во-вторых, анализ подготовленности регионов к реализации проектов по улучшению инфраструктуры моногородов.

В-третьих, применение стратегии многоаспектной поддержки моногородов, включающей анализ типов и специфических характеристик, которые формируют возможности для их дальнейшего развития.

Актуальный этап развития моногородов тесно связан с изменениями в мировой политической арене, что требует акцентированного контроля со стороны государственных структур для определения и минимизации возможных угроз. Основные угрозы для российских моногородов возникают из-за рисков закрытия или снижения активности ключевых предприятий, особенно в тех случаях, где не была достигнута значительная отраслевая диверсификация. В нынешних глобальных условиях данные риски неизбежно подвергаются преобразованиям.

## Список литературы

1. Попова, П. А. ESG-ориентеры российских градообразующих предприятий и их влияние на развитие моногородов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – Т. 40. – № 1. – С. 80-101.
2. Рождественская, И. А., Строев, П. В. Разнообразие условий и стратегий развития моногородов // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – № 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/raznoobrazie-usloviy-i-strategiy-razvitiya-monogorodov> (дата обращения: 28.10.2025).
3. Строев, П. В., Фаттахов, Р. В. Пространственное разви-

тие России в современных реалиях // Уфимский гуманитарный научный форум. – 2022. – № 2 (10). – С. 99-109. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022\\_10\\_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf](http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022_10_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf).

4. Товкач, А. И. Современные способы развития моногородов в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 10-2 (116). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-sposoby-razvitiya-monogorodov-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 28.10.2025).

## References

1. Popova, P. A. ESG guidelines for Russian urban-forming enterprises and their impact on the development of single-industry towns // Bulletin of St. Petersburg University. Economy. – 2024. – Vol. 40. – № 1. – Pp. 80-101.
2. Rozhdestvenskaya, I. A., Stroev, P. V. A variety of conditions and strategies for the development of single-industry towns // Problems of economics and legal practice. – 2024. – № 5. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/raznoobrazie-usloviy-i-strategiy-razvitiya-monogorodov> (access date: 28.10.2025).
3. Stroev, P. V., Fattakhov, R. V. Spatial development of Russia

in modern realities // Ufa Humanitarian Scientific Forum. – 2022. – № 2 (10). – Pp. 99-109. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022\\_10\\_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf](http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022_10_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf).

4. Tovkach, A. I. Modern ways of developing single-industry towns in the Russian Federation // Economics and Business: theory and practice. – 2024. – № 10-2 (116). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-sposoby-razvitiya-monogorodov-v-rossiyskoy-federatsii> (access date: 28.10.2025).

## Информация об авторе

Щетинская Я.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия Донецкого государственного университета (г. Донецк, Российская Федерация).

## Information about the author

Shchetinskaya Ya.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics at Donetsk State University (Donetsk, Russian Federation).

© Щетинская Я.В., 2025.

© Shchetinskaya Y.V., 2025.



# Проблемы учета устойчивого развития компаний и отражения в нефинансовой отчетности

Горшунова И.А., Галеева Н.Н.

В современной экономической парадигме, характеризующейся растущими требованиями прозрачности от инвесторов и потребителей, корпоративная отчетность переживает фундаментальную трансформацию. В работе исследуются проблемы формирования финансовой и нефинансовой информации и их отражение в финансовой и нефинансовой отчетности. Финансовая отчетность аккумулирует и систематизирует данные о хозяйственных операциях компании за отчетный период, представляя структурированную информацию о финансовом положении, результатах деятельности и движении денежных средств для принятия экономических решений широким кругом пользователей. В то же время, нефинансовая отчетность нацелена на демонстрацию устойчивости бизнес-модели в долгосрочной перспективе, оценивая нематериальные активы, репутационные риски и социальный капитал. Проведенный сравнительный анализ финансовой и нефинансовой отчетности позволил выявить их сильные и слабые стороны, на основе чего в качестве ключевого направления совершенствования предлагается разработка интегрированной отчетности, призванной нивелировать обнаруженные недостатки. Её суть заключается не в консолидации документов, а в формировании целостной картины, где финансовые результаты и ESG-факторы взаимно дополняют друг друга, раскрывая полную историю бизнеса. Приводится перечень международных стандартов отчетности в области устойчивого развития, а также аналитический обзор отраслевой принадлежности нефинансовых отчетов российских компаний, анализируются предпосылки и ожидаемые результаты трансформации финансовой и нефинансовой информации при отражении в отчётности. Анализ эволюции понятия «устойчивое развитие» – от экологических аспектов к комплексной модели, интегрирующей с принципами ESG, позволяет выявить проблемы учета устойчивого развития. В заключении анализируются основные препятствия для устойчивого корпоративного развития в соответствии с принципами экологических, социальных и управленческих факторов и даются предложения по развитию учета устойчивого развития компаний.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Горшунова И.А., Галеева Н.Н. Проблемы учета устойчивого развития компаний и отражения в нефинансовой отчетности // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 124–131.

#### ГОСТ 7.1–2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Устойчивое развитие, финансовая информация, нефинансовая информация, финансовая отчетность, нефинансовая отчетность, интегрированная отчётность, международные стандарты, ESG.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-124-131

# Problems of accounting for sustainable development of companies and reflection in non-financial reporting

Gorshunova I.A., Galeeva N.N.

In the modern economic paradigm, characterized by growing transparency requirements from investors and consumers, corporate reporting is undergoing a fundamental transformation. This work explores the challenges of generating financial and non-financial information and their representation in financial and non-financial reporting. Financial reporting accumulates and organizes data on a company's business operations over a reporting period, providing structured information about its financial position, performance, and cash flow for a wide range of users to make economic decisions. At the same time, non-financial reporting aims to demonstrate the sustainability of the business model in the long term by evaluating intangible assets, reputational risks, and social capital. A comparative analysis of financial and non-financial reporting has revealed their strengths and weaknesses, and as a result, the key areas for improvement have been identified.

## FOR CITATION

Gorshunova I.A., Galeeva N.N. Problems of accounting for sustainable development of companies and reflection in non-financial reporting. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 124–131.

## APA

## KEYWORDS

*Sustainable development, financial information, non-financial information, financial reporting, non-financial reporting, integrated reporting, international standards, ESG.*

## ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на активно проводимые в последнее время исследования по раскрытию информации, связь между нефинансовыми показателями, содержащими информацию об экономической, экологическом и социальном влиянии деятельности компаний на общество, и финансовыми показателями, является предметом дискуссий и пристального интереса как в экономике, так и в менеджменте. На сегодняшний день вклад нефинансовой информации в достижение каждой цели устойчивого развития (ЦУР) приобретает большую актуальность в деловом мире, в котором недостаточно быть экономически устойчивым,

необходимо быть также устойчивым с экологической и социальной точек зрения.

Все большее число компаний предоставляют информацию о своей нефинансовой деятельности в нефинансовой отчетности. Эта положительная тенденция обусловлена растущим вниманием заинтересованных сторон к поведению компаний в социальной сфере и окружающей среде, а также растущей тенденцией к разработке законодательных директив по формированию и опубликованной нефинансовых отчетов.

За последние несколько десятилетий устойчивое развитие стало серьезной проблемой, вызвавшей озабоченность во всем мире, и поэтому

компании разрабатывают системы учета и отчетности о результатах деятельности компаний в области устойчивого развития.

## **МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ**

Основой методического подхода к исследованию послужили выводы, полученные в ходе обзора научных, регулярно публикуемых трудов, посвященных вопросам становления финансовой и отсутствия отражения нефинансовой информации в отчетной документации, и результатов проведенного изучения существующих международных стандартов, регламентирующих составление нефинансовой отчетности, задачами определения требований выступает формирование ее наполнения, а также представляются различные подходы к определению ключевых тем и показателей для проявления корпоративных показателей в финансовой отчетности.

### **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

#### **1. Содержательная характеристика финансовой и нефинансовой отчетности**

Ускоренное внедрение цифровых технологий в экономическую сферу в России, вектор которого был задан принятием национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», в состав которой вошли 9 федеральных проектов [1], направлено на развитие цифровой экономики и создание благоприятного климата для внедрения информационных технологий в процессы ведения бизнеса. Учитывая, что последние 20 лет нового тысячелетия драйвером экономического роста становится экономика знаний, тесно связанная с революцией в информационных технологиях, то появляется необходимость преобразования и финансово-учетных технологий на предмет гибкости представления финансовой и нефинансовой информации, позволяющей наиболее эффективно управлять финансами компаний.

Финансовая информация отражается в финансовой отчетности, которая формируется в соответствии со стандартами бухгалтерского учета и в большей степени ориентирована на инвесторов, которые используют бухгалтерскую информацию для оценки стоимости компании. Информация финансового учета отражается во внешней финансовой отчетности, которая позволяет регулярно раскрывать количественные данные относительно финансового положения компаний. Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об изменении капитала и отчет о движении денежных средств, образуют основу набора специфичной для компании информации,

доступной для инвесторов. Информация, содержащаяся в финансовой отчетности, помогает инвесторам выявить перспективные инвестиционные возможности и уменьшить информационную асимметрию инвесторов.

В «новой» экономике знаний возрастает стоимостная значимость бухгалтерской информации. В литературе по бухгалтерскому учету многими авторами изучается связь между информацией, отраженной в статьях бухгалтерского учета, и ценой акций с целью анализа информации этих статей, которую используют инвесторы при оценке капитала компаний [2], [3]. К статьям финансовой отчетности, имеющим отношение к стоимости компании, можно отнести нематериальные активы, балансовую и чистую прибыль, выручку от продажи, денежные средства, балансовую стоимость собственного капитала, операционный денежный поток.

Новые правила формирования и раскрытия финансовой информации в финансовой отчетности российскими компаниями, направленные на повышение ее прозрачности и качественных характеристик, отражены в новом федеральном стандарте бухгалтерского учета «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» (ФСБУ 4/2023), принятом в конце 2023 года [4].

Общеизвестно, что компании несут ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом в целом. В этом контексте критика финансовой отчетности заключается в том, что она неадекватно удовлетворяет информационные потребности всех заинтересованных сторон, которые хотят оценить прошлые и будущие результаты деятельности компании. Это связано с тем, что она предоставляет лишь частичный отчет о деловой активности, игнорируя социальное и экологическое воздействие, оказываемое предприятием [5].

В этих условиях появилась необходимость к предоставлению любой дополнительной информации, которая потенциально может повлиять на эффективность бизнеса, что нашло впоследствии отражение инициатив и результатов деятельности компаний в области охраны окружающей среды и социальной сферы в нефинансовой отчетности.

В последнее время все большее число инвесторов начинают интересоваться нефинансовой информацией об устойчивом развитии, публикуемой в форме экологических, социальных и управленческих данных (ESG). Финансовая отчетность ориентирована на инвесторов, а нефинансовая

отчетность ориентирована на заинтересованные стороны, включая сотрудников, клиентов, поставщиков и т.д.

Раскрытие информации о ESG влияет на доступ компаний к финансам. Интерес к показателям ESG для инвесторов мотивируется экономическими причинами, поскольку эти данные могут улучшить соотношение риска и доходности портфеля.

Однако, возникла проблема отражения нефинансовой информации в отдельных отчетах, относящихся к экологической и социальной деятельности. Она заключается в том, что компании предоставляют нефинансовую информацию, которая часто не является интегрированной и разрозненной. Следовательно, они не способны предоставить заинтересованным сторонам необходимую информацию, которая имеет значение для оценки эффективности бизнеса, стратегии и потенциала для создания ценности в будущем.

Предпосылки и ожидаемые результаты трансформации финансовой и нефинансовой информации при отражении в отчетности приведены в таблице 1.

И именно интегрированная отчетность способна предоставить информацию о стратегии, управлении, результатах деятельности и перспективах компании таким образом, чтобы она отра-

жала коммерческий, социальный и экологический контекст, в котором она работает [6].

## 2. Регулирование финансовой и нефинансовой отчетности

Наиболее распространенными международными стандартами и нормативами формирования нефинансовой отчетности, устанавливающими принципы и требования к раскрытию содержания отчетов, применяемыми российскими компаниями, являются Международные основы формирования интегрированной отчетности (IIRC), Международные стандарты GRI (Руководство G4), Стандарты SASB.

Глобальная инициатива по отчетности (GRI) в настоящее время считается общей структурой нефинансовой отчетности в области устойчивого развития. Сегодня более тысячи компаний во всем мире используют эту структуру в качестве основы для публикаций по вопросам устойчивого развития. В этом документе оценивается концепция учета в области устойчивого развития и степень, в которой GRI повлияла на качество учета в области устойчивого развития [7].

Стандарты GRI разработаны для оказания поддержки предприятиям в представлении негативного и положительного воздействия, которое они оказывают на окружающую среду, общество и экономику, на основе общепринятых стандар-

Таблица 1

*Предпосылки и ожидаемые результаты трансформации финансовой и нефинансовой информации при отражении в отчетности*

Финансовая отчетность	Нефинансовая отчетность
<b>Достоинства</b>	
предоставление финансовой информации полезной для нынешних и потенциальных инвесторов, кредиторов при принятии ими решений о предоставлении компании ресурсов	независимая отчетность в области устойчивого развития, позволяющая изучать последствия корпоративного воздействия
<b>Недостатки</b>	
несвоевременно иллюстрирует экономические последствия бизнес-инноваций	нефинансовая информация не рассматривается с тем же приоритетом и актуальностью, что и финансовая информация
<b>Цель</b>	
дать точное представление о нынешних и будущих результатах деятельности компаний	повышение качества информации, доступной инвесторам и кредиторам для обеспечения более эффективного и использования капитала
<b>Пути устранения недостатков</b>	
объединение финансовой отчетности и отчетности в области устойчивого развития = разработка интегрированной отчетности	
Цель интегрированной отчетности – улучшение годовых отчетов и предоставление более подробной финансовой информации о текущих и будущих перспективах	
Результат – достижение связи между финансовыми и нефинансовыми факторами эффективности.	



тов [8]. Стандарты GRI определяют следующие принципы с целью повышения качества отчетов и их прозрачности: сбалансированность, сопоставимость, точность, своевременность, ясность и достоверность [9].

Нефинансовая информация не формируется в соответствии со стандартами бухгалтерского учета, в основном ориентируясь на добровольный учет требований международных стандартов, представляется российским компаниям в виде отчетов об устойчивом развитии, интегрированных отчетов, экологических отчетов, социальных отчетов.

Большинство публикуемых нефинансовых отчетов не представлены в контексте бизнес-модели и стратегии компаний, что вызывает сложности у инвесторов в понимании того, как показатели ESG связаны с финансовыми показателями и как проблемы устойчивого развития влияют на процесс создания стоимости в компании. Одна из основных причин этого заключается в том, что данным ESG не хватает строгих стандартов измерения содержания и показателей, характеризующих вопросы корпоративного управления, связанными с экологическими, социальными нормами и принципами устойчивого развития.

Отчеты об устойчивом развитии, как правило, публикуются с задержкой в несколько месяцев по сравнению с финансовой отчетностью, в результате чего информация, включенная в нее, менее ценна. В виду этого предоставляемой нефинансовой информации недостает своевременности и достоверности. Одним из фундаментальных основ регулирования отчетности является также повышение сопоставимости и существенности информации.

Учитывая, что основным потребителем информации как финансового, так и нефинансового характера являются инвесторы, по нашему мнению, компании должны предоставлять информацию заинтересованным сторонам целостным образом, показывающим взаимосвязь между финансовыми показателями финансовой отчетности и показателями ESG нефинансовой отчетности.

### **3. Проблемы учета устойчивого развития: перспектива глобальной инициативы по отчетности**

Изучение понятия «устойчивое развитие» началось в 1986 году, когда в российской научной мысли появилась книга «Наше общее будущее» [10]. Она заложила основные положения, связанные с наличием разного уровня жизни, с опасными явлениями, вызванными загрязнением окружа-

ющей среды, что в том числе происходит ввиду увеличивающегося количества людей с низким уровнем жизни. Авторы доклада, опубликованного в виде данной книги, доказали, что только мировая интеграция способна стать движущей силой общества на пути к устойчивому развитию.

В 1992 г. в Рио-де-Жанейро на конференции ООН, именуемой «Глобальный саммит», задекларировали документ по окружающей среде и развитию, и приняли программу по реализации концептуальных направлений мирового устойчивого развития. Особенностью принятых документов является содержание в них модели продвижения, когда существующее поколение, удовлетворяя свои потребности, составляет резерв ресурсов для потребностей будущих поколений. На конференции было положено начало разработки целей устойчивого развития (ЦУР), впоследствии утвержденных ООН.

Категориальное содержание термина «устойчивое развитие» отображается в научных исследованиях и научных трудах ученых, а содержание этого понятия, существенные свойства и признаки его содержания занимают центральное место в повестке глобальных мероприятий как отдельных стран, так и в широком масштабе. Главной целью международных усилий по достижению целей устойчивого развития является построение экономических систем на национальном и корпоративном уровнях, не разрушающих природные ресурсы, а создающих природные ландшафты за счет развития возобновляемых источников энергии и улучшения ресурсопроизводящих способностей природных комплексов [11].

На сегодняшний день более 80% из 224 стран мира (2021 г.) придерживается провозглашенных деклараций по устойчивому развитию цивилизации и сохранению ресурсов, следуя социальному процессу, экономическому развитию, охране окружающей среды, бережному и эффективному использованию ресурсов, повышению занятости населения и созданию новых производственных рабочих мест, повышению инновационности производства, а из 193 стран-членов ООН 150 государств имеют балл, измеряющий прогресс в области достижения всех 17 ЦУР, выше 50. Российская Федерация имеет балл, равный 73,79 [12].

В литературе представлены различные стратегии принятия инвестиционных решений с учетом экологических, социальных и управленческих факторов (ESG). В целом инвесторы считают, что информация ESG является эталоном, который мо-



жет предоставить более полные и убедительные доказательства того, как компания положительно влияет на мир [13].

Внедрение интегрированной отчетности требует разработки новых учетных и управленческих процессов, содействующих измерению экономического обоснования устойчивого развития, поддерживающих интеграцию устойчивого развития в стратегическое планирование и принятие решений. В этой части методы учета устойчивого развития с последующим формированием нефинансовой информации и отражением в нефинансовой отчетности, должны обозначить связь бизнес-модели компании с создаваемой ценностью, с существенными проблемами, рисками и стратегией, что в совокупности дает интегрированной отчетности потенциал для осуществления изменений.

Е. А. Сенаторова считает, что *«при переходе на интегрированный формат отчетности важным является минимизация рисков, связанных с сокращением существенной информации, влияющей на качество публикуемых отчетов»* [14].

О. В. Ефимова обосновывает два основных подхода к пониманию *«существенности нефинансовой информации в корпоративной отчетности: финансовой существенности и существенности воздействия на среду и общество»* [15].

По моему мнению, перспективы учета устойчивого развития должны определяться выбором методов оценки существенности нефинансовой информации и ориентироваться на учет влияния внешних факторов на результаты деятельности компании и оценки факторов воздействия самой компании на окружающую среду.

#### **4. Функции финансовой и нефинансовой отчетности**

Финансовая и нефинансовая отчетность выполняют две функции: информационную и трансформационную. Информационная функция предполагает отсутствие обратной связи от контрагентов. Процесс создания стоимости является ключом к эффективному выполнению информационной функции составления нефинансовых отчетов.

А функция трансформации обеспечивает взаимодействие и активность со стороны заинтересованных в информации лиц, которые получают и оценивают информацию, определяют места, где они видят возможности влиять на корпоративное поведение компаний, склоняя к своей выгоде и, возможно, к выгоде компании. Этот процесс взаимодействия, активности и изменений позволяет компаниям трансформироваться.

В случае самой компании информационная и трансформационная функции могут быть совмещены.

Нефинансовая информация, отраженная в отчетности об устойчивом развитии, позволяет влиять на принятие внутренних управленческих решений в силу того, что компания может отслеживать свою эффективность по другим показателям, отчитываясь по ним перед внешними контрагентами и, возможно, даже принимая на себя обязательства по достижению целей. Это влияние на принятие внутренних решений может произойти даже без участия заинтересованных сторон, что приводит к функции трансформации, в данном случае к внутренней функции трансформации.

#### **ВЫВОДЫ**

По моему мнению, учет устойчивого развития и последующее отражение нефинансовой информации в интегрированной отчетности, как наиболее прогрессивной формы нефинансовых отчетов, должен, во-первых, увязать представления о максимизации прибыли с благополучием общества и окружающей среды, во-вторых, акцентировать большее внимание на процессе создания ценности во взаимосвязи с бизнес-моделью.

Обосновано, что формирование единых стандартов системы нефинансовой отчетности, которые смогут наиболее полно отражать отраслевую специфику компаний, не только повысит качество предоставляемой отчетной документации и ее сопоставимость, но и позволит использовать нефинансовую информацию в деловой практике, формируя новые прогрессивные бизнес-модели, ориентированные на устойчивое развитие, и наиболее полный учет принципов ESG в деятельности.

Было выявлено, что основным препятствием для устойчивого корпоративного развития в соответствии с принципами ESG, является гибкий подход, препятствующий стимулированию проведения более эффективной корпоративной политики в области устойчивого развития.

В текущих условиях внимание следует сосредоточить:

- на подготовке единых стандартов нефинансовой отчетности, интегрированных в существующие глобальные и национальные системы финансовой отчетности;

- на формировании нормативной базы для включения показателей и параметров оценки результатов деятельности компаний в области устойчивого развития в публичную корпоративную нефинансовую отчетность.

## Список литературы

1. *Распоряжение* Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 г. № 1632-р Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 05.04.2024).
2. Болл, Р., Браун, П. Эмпирическая оценка показателей бухгалтерского дохода // Журнал бухгалтерских исследований. – 1968. – <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2304409>.
3. Сантану, К. Бухгалтерский учет доходов, балансовой стоимости и движения денежных средств при оценке акционерного капитала: эмпирическое исследование компаний CNX NIFTY // Журнал IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices. – Том X. – № 3. – 2011. – С. 68-77 <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1310080>.
4. Приказ Минфина России от 4 октября 2023 г. № 157н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408654315/> (дата обращения: 01.04.2024).
5. Бернардия, С., Эндрю, У. Старк, Б. Раскрытие информации об окружающей среде, социальной сфере и управлении, интегрированная отчетность и точность прогнозов аналитиков // The British Accounting Review. – Том 50. – Вып. 1. – Январь 2018. – С. 16-31. – <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.001>.
6. Международный совет по интегрированной отчетности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/08-2020-5/Mezhdunarodniy-standart-io.pdf>.
7. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rspp.ru/document/1/9/c/9c2e77522792061b9ca40337d6225623.pdf>.
8. Готкен, С., Озерхан, Ю., Готкен, П. О. Историческое развитие отчетности в области устойчивого развития: периодический подход. Теоретический журнал бухгалтерского учета. – 107 (163). – 2020. – С. 99-118.
9. Ким, Э. ван Оршота, Вильде, А. Й., Нанна Л. Т., Аспенц Д. М. Циклы стандартизации отчетности в области устойчивого развития в рамках Глобальной инициативы по отчетности // European Management Journal. – <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.001>.
10. *Распоряжение* Правительства РФ от 5 мая 2017 г. № 876-р О «Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плане мероприятий по ее реализации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71573686/#1000> (дата обращения: 05.04.2024).
11. Наше общее будущее: Докл. Междунар. комис. по окружающей среде и развитию (МКОСР): Пер. с англ. / Под ред. С. А. Евтеева, Р. А. Перелета; [Предисл. Г. Харлем Брундтланд]. – М.: Прогресс, 1989. – 371 с.
12. Оба, В., Ибикунле, Д. Проблемы учета в области устойчивого развития: перспектива Глобальной инициативы по отчетности. – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ssrn.com/abstract=2544555>.
13. Доклад об устойчивом развитии 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf>.
14. Хайат, У., Орсаг, М. Экологические, социальные и управленческие вопросы инвестирования. Кодексы, стандарты и позиционные документы, 11.
15. Сенаторова, Е. А. Нефинансовая отчетность: международный контекст, российская практика // Journal of Corporate Finance Research / Корпоративные финансы. – 2018. – № 3. – Т. 12. – С. 81-92.
16. Ефимова, О. В. ESG-аналитика в системе принятия инвестиционных решений: в поисках существенной информации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 2. – С. 3-17.

## References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated July 28, 2017 № 1632-r National Program "Digital Economy of the Russian Federation". – [Electronic resource]. – Access mode: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.
2. Ball, R., Brown, P. Empirical assessment of accounting income indicators // Journal of Accounting Research. – 1968. – <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2304409>.
3. Santanu, K. Accounting of income, book value and cash flow when evaluating equity: empirical research of CNX NIFTY companies // IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices. – Vol. 10. – № 3. – 2011. – Pp. 68-77 <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1310080>.
4. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated October 4, 2023 № 157n "On Approval of the Federal Accounting Standard FSB 4/2023 "Accounting (Financial) Reporting". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408654315/>.
5. Bernardia, S., Andrew, W. Stark, B. Disclosure of information about the environment, social sphere and management, integrated reporting and accuracy of analysts' forecasts // The British Accounting Review. – Volume 50. – Issue 1. – January 2018. – Pp. 16-31. – <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.001>.
6. International Council on Integrated Reporting. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/08-2020-5/Mezhdunarodniy-standart-io.pdf>.
7. Guidelines on reporting in the field of sustainable development G4. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rspp.ru/document/1/9/c/9c2e77522792061b9ca40337d6225623.pdf>.
8. Gotken, S., Ozer khan, Yu., Gotken, P. O. Historical development of sustainability reporting: a periodic approach. Theoretical Journal of Accounting. – 107 (163). – 2020. – Pp. 99-118.
9. Kim, E. van Orschota, Wilde, A. J., Nanna, L. T., Aspenz, D. M. Cycles of standardization of reporting in the field of sustainable development within the framework of the Global Reporting Initiative // European Management Journal. – <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.001>.
10. Decree of the Government of the Russian Federation dated May 5, 2017 № 876-r On the "Concept development of public non-financial reporting and the action plan for its implementation." – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71573686/#1000>.
11. Our common future: Dokl. International the Commission. on Environment and Development (ICEDD): Translated from English / Edited by S. A. Evteev, R. A. Poleta; [Preface by G. Harlem Brundtland]. – Moscow: Progress, 1989. – 371 p.
12. Oba, V., Ibikunle, D. Problems of accounting in the field of sustainable development: the perspective of the Global Reporting Initiative. – 2015. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ssrn.com/abstract=2544555>.
13. Report on Sustainable Development 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf>.

tainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf.

14. Hyatt, W., Orsag, M. Environmental, social and managerial issues of investing. Codes, Standards and Position Papers.
15. Senatorova, E. A. Non-financial reporting: International context,

Russian practice // Journal of Corporate Finance Research / Corporate finance. – 2018. – № 3. – Vol. 12. – Pp. 81-92.

16. Efimova, O. V. ESG analytics in the investment decision-making system: in search of essential information // VSU Bulletin. Series: Economics and Management. – 2023. – № 2. – Pp. 3–17.

## Информация об авторах

**Галеева Н.Н.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

**Горшунова И.А.**, аудитор АО «Деловые решения и технологии» (г. Уфа, Российская Федерация).

© Горшунова И.А., Галеева Н.Н., 2025.

## Information about the authors

**Galeeva N.N.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Corporate Finance and Accounting Technologies Department of Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

**Gorshunova I.A.**, Auditor of Business Solution and Technologies JSC (Ufa, Russian Federation).

© Gorshunova I.A., Galeeva N.N., 2025.

# Техногенные минеральные образования как источник влияния на экологическую ситуацию и экономический ущерб

Моор И. А., Логвиненко О. А., Французов Б. В.

Оценка состояния экологического потенциала территории имеет важное значение при прогнозе стратегии социально-экономического развития территорий, решения вопросов размещения промышленных предприятий, обеспечения благоприятных условий среды для жизнедеятельности населения. Цель исследования – анализ и систематизация методического обеспечения оценочных процедур по выявлению территорий с кризисной и критической экологической ситуацией. Методы исследования сводятся к обобщениям, логическому анализу, сопоставлениям. В результате исследования все анализируемые методы оценки объединены в четыре группы: оценка по показателям воздействия, по показателям последствий, смешанный метод, объединяющий те и другие показатели, и расширенный метод, который предусматривает привлечение дополнительных показателей.

Выявлены наиболее приемлемые критериальные показатели в каждой из оценочных групп, которые входят в число отчетных статистических показателей. Использование различных методов представлено примерами из практической деятельности промышленных предприятий, как и взаимосвязь между ухудшением экологической ситуации и ростом экономического ущерба.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Моор И. А., Логвиненко О. А., Французов Б. В. Техногенные минеральные образования как источник влияния на экологическую ситуацию и экономический ущерб // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 132–141.

#### ГОСТ 7.1–2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экологическая ситуация, методы оценки, критерии, показатели, последствия, экономический ущерб.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-132-141

# Technogenic mineral formations as a source of influence on the ecological situation and economic damage

Moor I.A., Logvinenko O.A., Frantsuzov B.V.

The assessment of the state of the ecological potential of a territory has a great importance in forecasting the strategy for socio-economic development of the territories, solving the issues of the placement of industrial enterprises, and ensuring favorable conditions for the population's living environment. The aim of the research is to analyze and systematize the methodological support for assessment procedures aimed to identify areas with a crisis and critical ecological situation. The research methods boil down to generalizations, logical analysis, and comparisons. As a result of the research, all analyzed assessment methods were grouped into four categories: assessment based on impact indicators, assessment based on consequence indicators, a mixed method that combines both types of indicators, and an extended method that involves additional indicators.

The most acceptable criteria indicators in each assessment group, which are included in the set of reporting statistical indicators, have been identified. The use of various methods is demonstrated through the examples from the practical activities of industrial enterprises, as well as the relationship between the deterioration of the ecological situation and the increase in economic damage.

## FOR CITATION

Moor I.A., Logvinenko O.A., Frantsuzov B.V. Technogenic mineral formations as a source of influence on the ecological situation and economic damage. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 132–141.

## APA

## KEYWORDS

*Ecological situation, assessment methods, criteria, indicators, consequences, economic damage.*

## ВВЕДЕНИЕ

О наличии экологических зон, формирующихся вокруг источников отрицательного воздействия на окружающую среду, исследователи знали давно и этот факт не подвергался сомнениям. В этой роли выступали и выступают в настоящее время техногенные минеральные образования (ТМО) – отходы горно-добывающего и связанных с ним перерабатывающих производств (отвалы, хвосты и шламохранилища). ТМО всегда

являются источниками загрязнения окружающей среды, меняется лишь степень этого воздействия. Под влиянием атмосферных потоков загрязняется воздух, а гидрогенные потоки загрязняют почву и водные системы (поверхностные и подземные воды). Основными загрязнителями являются тяжелые металлы (ТМ), содержащиеся в ТМО, которые накапливаются в организмах растений, животных и человека. ТМ представляет собой металлы с большим атомным весом, чрезвычайно



токсичные и ядовитые. К ТМ, в наибольшей степени загрязняющим атмосферу, относятся Pb, Mg, V, мышьяк. Распределение ТМ по классам опасности приведено в таблице 1.

Наличие ТМ в отвалах и хвостохранилищах обуславливает тип промышленных месторождений (таблица 2).

Чем выше содержание особо опасных ТМ в ТМО, тем больше уровень их экологической опасности. Воздействие на окружающую среду усиливается к тому же при приближении к источнику воздействия, то есть к ТМО. Реципиенты, в числе которых могут быть лесные массивы, пастбища, сенокосы и др., находящиеся в импактной зоне, испытывают наибольшую техногенную нагрузку и могут не просто изменяться, но и погибнуть (примером могут служить околоотвальные площади Карабашского месторождения). Отмечается падение продуктивности, упрощение структуры насаждений, снижение биоразнообразия по мере приближения к источникам воздействия и соответствующая смена фаз трансформации экосистем [1]. Данную закономерность подтверждают работы таких авторов как: Т. Г. Исмаилов, Д. С. Коренский, Е. П. Воробейчик, О. Ф. Садыков, М. Г. Фарафонов и др.

Чаще всего выделению подлежат 4 – 5 экологических зон: удовлетворительный уровень экологической напряженности, условно удовлетворительный (средний), неудовлетворительный, критический, катастрофический. Каждую из зон ха-

рактеризует примерно одинаковые уровни оценки воздействия, степень устойчивости ландшафтов, коэффициенты изменения экологической ценности реципиентов (при возможности ее оценки), соответственно – экономический ущерб.

Критериями выделения экологических зон служит: уровень экологической опасности воздействия, величина формирующихся последствий у реципиентов или их комплексная оценка. На основе информации о концентрации тяжелых металлов в почве или снежном покрове устанавливается экологическая опасность воздействий оцениваемых объектов для окружающей среды. Интенсивность воздействий во многом определяет величину загрязнения площади. Так, для среднего размера отвалов радиус воздействия составляет около 1 – 1,5 км, для металлургических заводов 50 – 60 км. В то же время соотношение экологических зон обычно сохраняется, и согласно исследованиям А. Н. Иванова [3], определяется как 0,1 : 0,25 : 0,5 : 1,0. В рамках территорий при наличии нескольких источников воздействия происходит перемешивание формирующихся экологических зон, в результате складывается структура земли с разной степенью нарушенности (загрязненности), что требует их дифференциации и ранжирования по степени экологической напряженности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Следует отметить, что проблеме ранжирования территории по степени экологической на-

Таблица 1

Класс опасности ТМ

Класс опасности	Химические элементы
I	Мышьяк, кадмий, селен, ртуть, свинец, цинк
II	Кобальт, никель, молибден, медь, сурьма, хром
III	Ванадий, вольфрам, марганец, стронций

Таблица 2

Наличие тяжелых металлов

Полезные ископаемые	Основные ТМ	Сопутствующие ТМ
Марганцевые	Mn	Fe
Хромовые	Cr	Pt
Сульфатные руды	Cu, Ni	Fe, Se, Au
Медно-колчеданные	Cu	Zn, Fe, Au
Медно-свинцово-цинковые	Cu, Pb, Zn	Au, Bi

**Источник:** составлено авторами по данным: [5].

пряженности посвящены многочисленные исследования, ряд которых относится еще к 60 – 70 гг. [5]. Более того еще в 1989 г. были разработаны комплексные методики оценки экологической ситуации в Институте географии РАН, отраженные в работах [9], которые получили широкое распространение и использование. Ранжирование территории страны по степени экологической напряженности представлено в таблице 3.

Выделение экологических зон на территории городов, сел, районов регионов относительно степени нарушенности (загрязненности), обеспечивает в дальнейшем детализацию программ социаль-

но-экономического развития территорий за счет фактического учета составления экологической ситуации. Анализ и обобщение методов оценки уровня экологической напряженности позволили объединить их в четыре группы (таблица 4):

Традиционно для ранжирования территорий используются показатели воздействия (таблица 5).

Суммарный показатель загрязнения рассчитывается по формуле:

$$Z_c = \sum_{i=1}^n K_i - (n - 1), \quad (1)$$

где Z – суммарный показатель содержания химических элементов;

Таблица 3

Характеристика районов по экологической ситуации

Характеристика экологической ситуации	Площадь (% от всей территории)
Очень низкая	17,0
Низкая	20,0
Относительно низкая	15,0
Средняя	14,0
Относительно высокая	17,0
Высокая	7,0
Очень высокая	10,0

Источник: составлено авторами по данным: [10].

Таблица 4

Методы оценки уровня экологической напряженности территорий

№ группы	Группа методов оценки	Критерий ранжирования
I	Методы оценки по воздействию	Степени опасности воздействия – показателя загрязнения атмосферы водных ресурсов, почвы (индивидуальные или суммарные)
II	Методы оценки по последствиям	Величина последствий: показатели заболеваемости, инвалидности, смертности, продуктивности фауны, флоры, степень биоразнообразия и др.
III	Смешанные методы	Одновременное истолкование критериев воздействия и последствий
IV	Расширенные методы	Расширенный перечень показателей

Таблица 5

Критерии зонирования территорий

Показатель почвы	Характер ранжирования территории
< 8	Удовлетворительное
8-32	Условно-удовлетворительное
32-128	Неудовлетворительное
>128	Кризисное

Источник: составлено авторами по данным: [13], [19].

$K_i$  – коэффициент концентрации загрязнения  $i$ -го химического элемента.

$$K_i = \frac{C_i}{C_{\Phi i}}, \quad (2)$$

где  $C_i$  – содержание  $i$ -го химического элемента в оцениваемом объекте;

$C_{\Phi i}$  – фоновое содержание  $i$ -го химического элемента;

$i$  – химический элемент ( $i = 1 \dots n$ ).

Критериями могут выступать и показатели, характеризующие отношение фактических величин загрязнения к ПДК (таблица 6).

Критериальные показатели установлены и для водных источников, питьевой воды [12], в частности информация, касающаяся химических веществ отражена в таблице 7.

Примером ранжирования территорий по степени экологической напряженности с использованием показателей загрязнения геосфер могут служить [6], [8]. Выделение территорий чрезвычайных экологических ситуаций и экологического бедствия требует обращения к последствиям, формируемым у животного мира и растительности, что имеет место в работах исследователей [2], [23]. Извлечение из таблицы 5.1 [12] приведенное в та-

блице 8, характеризует изменения в растительном сообществе на территориях с разной экологической ситуацией.

В целом этапы трансформации экосистем в условиях изменения экологической ситуации имеют вид:

- угнетение видов;
- выделение чувствительных видов;
- структурная перестройка экосистем;
- разрушение экосистем.

Встречается и иное определение этапов трансформации: начальное разрушение экосистем, частичное разрушение, сильное разрушение и полное разрушение [15]. С ухудшением экологической ситуации снижается биоразнообразие, падает продуктивность, происходит усыхание хвои, меняется цвет хвои и листьев. Критериальными показателями могут выступать также: породный состав лесных насаждений, урожайность сельскохозяйственных культур, стерильность пыльцы и др. Основой ранжирования территории по степени экологической напряженности могут служить и последствия отрицательного воздействия на здоровье населения. Наиболее информативной группой при этом выступают дети, беременные женщины и люди с хроническими

Таблица 6

*Характеристика загрязненных территорий в зависимости от превышения ПДК*

Степень экологической напряженности	Класс опасности химических веществ	
	I (Pb, Zn)	II (Cu, Ni, Fe)
удовлетворительная	до 1	до 1
условно-удовлетворительная	1 - 2	1 - 5
неудовлетворительная	2-3	5-10
критическая	>3	>10

Таблица 7

*Критериальные показатели загрязнения водных источников и питьевой воды химическими веществами (превышение ПДК)*

Показатели	Экологическое бедствие	Чрезвычайная экологическая ситуация	Относительно удовлетворённая
Основные показатели	>3	2-3	В пределах ПДК
– содержание ТМ I класс опасности			
– содержание ТМ II класс опасности	>10	5-10	В пределах ПДК
Дополнительные показатели	>15	10-15	В пределах ПДК
– содержание ТМ III-IV класс опасности			

Примечание. Учету подлежат также дополнительные показатели, которые отражают физико-химические и органо-липидные характеристики.

**Источник:** составлено авторами по данным: [12].

Таблица 8

*Изменения в растительном сообществе*

Показатели	Экологическое бедствие	Чрезвычайная экологическая ситуация	Относительно удовлетворительная
Уменьшение биоразнообразия (в% от нормы)	>50	25-50	менее 10
Площадь коренных насаждений (в % от общей площади)	менее 5	менее 30	более 80
Лесистость (в % от оптимальной)	менее 10	менее 30	более 90
Поражение хвойных пород, поражение хвои в %	более 50	30-50	менее 5
Гибель посевов (в % от общей площади)	более 30	15-30	менее 5

**Источник:** составлено авторами по данным: [12].

заболеваниями. Характеристика болезней определяется токсичными веществами, повышенными в организме человека. Например, железо вызывает заболевание печени и кровеносной системы, медь – анемию, гепатиты, хром – бронхиальный рак [15]. Характеристика изменения состояния здоровья при разном качестве состояния окружающей среды (экологическая ситуация) отражена в таблице 9.

В последнее время при оценке здоровья используется достаточно успешно теория рисков [17], [20], более того разработаны критериальные

показатели, характеризующие состояние экологической напряженности территории (таблица 10).

Затруднения со сбором информации предполагают использование показателей здоровья населения в качестве дополнительных показателей воздействия (смешанный методический подход к оценке экологической напряженности). Расширенный метод предполагает подключение к оценке косвенных показателей, таких как: плотность населения, устойчивость ландшафтов и др. [14], [21]. Натуральные ущербы и масса сбросов/выбросов могут быть переведены в разряд эконо-

Таблица 9

*Изменение состояния здоровья населения*

Характеристика напряженности экологической ситуации	Изменения в состоянии здоровья
Умеренный уровень загрязнения, относительно напряженная ситуация (удовлетворительная ситуация)	Увеличение частоты нарушения репродуктивной функции женщин (до 1,2 раза); врожденные пороки развития у детей (до 1,2 раза); изменения иммунного статуса в отдельных группах популяций (до 20 %); возможный рост детской заболеваемости (до 1,5 раз); незначительный рост младенческой и перинатальной смертности (до 1,2 раза)
Существенно напряженная ситуация (условно-удовлетворительная ситуация)	30-50 % популяции находятся в состоянии напряжения и перинатальной адаптации; рост общей и детской заболеваемости (до 2,5 и 2,0 раз), особенно по нозологическим формам; увеличение младенческой и перинатальной смертности в 1,3-1,5 раза; снижение продолжительности жизни; в биосубстратах человека токсические вещества выше фоновых до 5,0 раз
Критическая ситуация	Более 25% популяций в состоянии срыва адаптации и развития патологии; увеличение заболеваемости детей до 2,1-2,5 раза; увеличение общей смертности до 2,5 раза; рост числа лиц (до 40%) со сдвигами в иммунограммах; увеличение числа врожденных пороков развития и отклонений в физическом развитии (в 1,6-2,0 раза); рост осложнений беременности и родов; снижение продолжительности жизни; в биосубстратах человека токсические вещества выше фоновых в 5,1-10 раз
Катастрофическая ситуация	Срыв адаптации в большинстве групп; рост детской заболеваемости более чем в 2,5 раза, общей – в 3,5 раза; увеличение детской смертности более чем в 2,0 раза, младенческой, общей – более чем в 2,5 раза; снижение продолжительности жизни; рост врожденных пороков развития более чем в 2,0 раза

**Источник:** составлено авторами по данным: [7].

Таблица 10

Характеристика состояния здоровья

Оценка риска	Риск не медленного действия	Риск длительного действия
приемлемый	до 0,02	до 0,05
условно-приемлемый	0,02-0,05	0,05-0,16
неудовлетворительный	0,16-0,5	0,16-0,5
опасный	>5	0,5-0,8
чрезвычайно-опасный	ближе в 1,0	>0,8

Источник: составлено авторами по данным: [7].

мических ущербов. Так, при оценке экологической ситуации в Кемеровской области автором был рассчитан экономический ущерб, обусловленный загрязнением атмосферы, водных объектов, земли [18]. Оценка экономического ущерба осуществляется и при прогнозировании сценариев развития территорий с выявлением экологической

ситуации и зонированием Сургутского района ХМАО [8].

Выделение загрязненных территорий – это процесс учета экологического фактора и решение проблемы размещения горнопромышленных комплексов в рамках программы социально-экономического развития региона [4], [11]. На рисунке



Рисунок 1. Ранжирование территории при разработке сценариев ее освоения



отражен порядок выделения зон приемлемых для хозяйственного освоения, что предполагает их ранжирование по степени загрязнения, то есть степени экологической напряженности.

Зоны бедствий предполагают запрещение на этих территориях какой-либо хозяйственной деятельности и постановку реабилитационных мероприятий. На территориях, частично открытых для хозяйственной деятельности (территориях риска), освоение долго осуществляется с учетом жестких экологических ограничений и лишь на территориях, открытых для хозяйственного использования с удовлетворительной экологической ситуацией, освоение может осуществляться без ограничений.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ранжирование территорий по степени экологической напряженности дает возможность

разрабатывать наиболее достоверные прогнозы социально-экологического развития территории, реализовывать комплекс профилактических мер, снижающих риск ухудшения здоровья, решать проблемы размещения промышленных объектов и др.

Обобщенный анализ методического обеспечения по оценке экологической напряженности территории позволил объединить их в 4 группы: по показателям воздействия; по показателям последствий; по совокупности показателей воздействий и последствий, по использованию расширенного перечня показателей. Выявленные критериальные показатели для каждого из методов могут быть использованы одновременно в целях повышения достоверности оценки.

### Список литературы

1. *Биоиндикация воздействия горнодобывающей промышленности на наземные экосистемы Севера. Морфогенетический подход* / Е. Г. Шадрина, Я. Л. Вольперт, В. А. Данилов. – Новосибирск: Наука, 2003. – 109 с.
2. *Воробейчик, Е. Л. Экологическое нормирование техногенных загрязнений наземных экосистем (локальный уровень)* / Е. Л. Воробейчик, О. Ф. Садыков, М. Г. Фарафонов; Рос. АН. Урал. отд-ние. Ин-т экологии растений и животных, Концерн «Промэкология». – Екатеринбург: Наука. Урал. изд. фирма, 1994. – 279, [1] с. ил.; 22.
3. *Иванов, А. Н. Методический инструментарий экономической оценки экологических последствий при освоении ресурсов недр: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Иванов Андрей Николаевич; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе»]. – Екатеринбург, 2020. – 202 с.: ил.*
4. *Игнатьева, М. Н. Концепция учета экологического фактора при прогнозировании социально-экономического развития региона: Науч. докл. / М. Н. Игнатьева, А. А. Литвинова, Н. В. Хильченко; [Отв. ред. В. П. Пахомов]; Ин-т экономики. Урал. отд-ние. – Екатеринбург, 1994.*
5. *Исаченко, А. Г. Основы ландшафтоведения и физико-географическое районирование: [Учеб. пособие для ун-тов]. – Москва: Высш. школа, 1965. – 327 с.*
6. *Каманина, И. З., Макаров, О. А., Савватеева, О. А. Оценка экологических рисков малых городов Московской области (на примере г. Дубны) // Поволжский экологический журнал, издательство Общество с ограниченной ответственностью Товарищество научных изданий КМК (Москва). 2005. – № 2. – С. 128-136.*
7. *Комплексная гигиеническая оценка степени напряженности медико-экологической ситуации различных территорий, обусловленной загрязнением токсикантами среды обитания населения. Методические рекомендации» (утв. Минздравом России 30.07.1997 № 2510/5716-97-32) // Официальный сайт информационно-правовой системы «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru>.*
8. *Комплексная экономическая оценка экологической ситуации и последствий освоения минеральных ресурсов / В. Н. Беляев, М. Н. Игнатьева и др. – Екатеринбург, 1997. – 72 с.*
9. *Кочуров, Б. И. На пути к созданию экологической карты СССР // Издательство «Наука», журнал Природа. – 1989. – № 8. – С. 10-17.*
10. *Кочуров, Б. И., Антипова, А. В., Назаревский, Н. В., Быкова, О. Ю., Митяева, Г. Т., Мокрушина, Л. С., Аксенова, А. И. Районирование территории России по степени экологической напряженности // Известия РАН. Серия Географическая – 1994. – № 1. – С. 119-125.*
11. *Литвинова, А. А., Игнатьева, М. Н. Методические основы учета экологического фактора при освоении природных ресурсов северных территорий / А. А. Литвинова, М. Н. Игнатьева; Ин-т экономики. Урал. отд-ние. – Екатеринбург, 2010. – 48 с.*
12. *Методика «Критерии оценки экологической обстановки территорий для выявления зон чрезвычайной экологической ситуации и зон экологического бедствия» (утв. Минприроды РФ 30.11.1992) // Официальный сайт информационно-правовой системы «Гарант». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru>.*
13. *Методические рекомендации по оценке степени загрязнения атмосферного воздуха населенных пунктов металлами по их содержанию в снежном покрове и почве. Утверждено: Заместитель Главного Государственного санитарного врача СССР В. И. Чибуров 15 мая 1990 г. № 5174-90 // Официальный сайт информационно-правовой системы «Гарант». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru>.*
14. *Островский, В. Н., Ипполитова, С. П., Мурзина, Т. А. Основные положения методики составления карты оценки техногенного воздействия на инженерно-геологические условия территории РФ // Разведка и охрана недр, 2011. – № 9. – С. 19-24.*
15. *Протасов, В. Ф. Экология здоровья и охрана окружающей среды в России / В. Ф. Протасов. – 2-е изд. – Москва: Финансы и статистика, 2000. – 671 с.*
16. *Родомон, Б. Б. Логические и картографические формы районирования и задачи их изучения // Известия АН СССР, серия географическая, 1965. – № 4. – С. 113-126.*
17. *Руководство по оценке риска для здоровья населения при воздействии химических веществ, загрязняющих окружающую среду (Руководство 2.1.10.1920-04) утв. Главным*

- государственным санитарным врачом РФ 05.03.2004) // Официальный сайт информационно-правовой системы «Гарант». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru>.
18. *Трапезникова, И. С.* Эколого-экономическая оценка территорий (на примере Кемеровской области) // Журнал «Проблемы региональной экологии», 2010. – № 4. – С. 74-78.
  19. *Требования к производству и результатам многоцелевого геохимического картирования масштаба 1:1 000 000* / А. А. Головин, А. И. Ачкасов, К. Л. Волочкович и др. – Москва: ИМГРЭ, 1999. – 104 с. // Официальный сайт Геологической библиотеки GeoKniga. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.geokniga.org/books/11232>.
  20. *Управление риском для здоровья в регионе и финансирование природоохранных проектов (на примере Великого Новгорода)* / С. Л. Авалиани, Д. А. Шапошников, В. А. Савин, А. А. Голуб и др. – Москва: Центр эколого-экономических исследований, 1999. – 57 с.
  21. *Шишкина, Д. Ю., Кочуров, Б. И.* Региональный прогноз экологической ситуации на основе стратегической матрицы // Проблемы региональной экологии. – Издательство: ООО Издательский дом «Камертон» 2010. – № 2. – С. 13-19.
  22. *Экологические основы природопользования: учебное пособие для образовательных учреждений среднего профессионального образования* / В. В. Денисов, Е. С. Кулакова, И. А. Денисова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 458, [1] с.: ил., табл. – (Серия «Среднее профессиональное образование»).
  23. *Экологические проблемы освоения недр при устойчивом развитии природы и общества* / К. Н. Трубецкой, Ю. П. Галченко, Л. И. Бурцев; Рос. Акад. наук. Ин-т проблем комплекс. освоения недр. – Москва: Научтехлитиздат, 2003. – 261 с. ил.; табл.

## References

1. *Bioindication of the impact of the mining industry on the terrestrial ecosystems of the North. Morphogenetic approach* / E. G. Shadrina, Ya. L. Volpert, V. A. Danilov. – Novosibirsk: Nauka Publ., 2003. – 109 p.
2. *Vorobeychik, E. L.* Ecological rationing of technogenic pollution of terrestrial ecosystems (local level) / E. L. Vorobeychik, O. F. Sadykov, M. G. Farafontov; Russian Academy of Sciences, Ural Branch. Institute of Plant and Animal Ecology, Promekologiya Concern. – Yekaterinburg: Nauka Publ. Ural publishing company, 1994. – 279, [1] p. ill.; 22.
3. *Ivanov, A. N.* Methodological Tools for Economic Assessment of Environmental Consequences in the Development of Subsoil Resources: Dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05 / Andrey Nikolaevich Ivanov; [Place of Defense: Sergo Ordzhonikidze Russian State University of Geological Prospecting]. – Yekaterinburg, 2020. – 202 p.: ill.
4. *Ignatieva, M. N.* The concept of taking into account the environmental factor in forecasting the socio-economic development of the region: Scientific report / M. N. Ignatieva, A. A. Litvinova, N. V. Khilchenko; [Ed. by V. P. Pakhomov]; Institute of Economics. Ural. department. – Yekaterinburg, 1994.
5. *Isachenko, A. G.* Fundamentals of Landscape Science and Physical and Geographical Zoning: [Textbook for Universities]. – Moscow: Higher School, 1965. – 327 p.
6. *Kamanina, I. Z., Makarov, O. A., and Savvateeva, O. A.* Assessment of Environmental Risks in Small Cities of the Moscow Region (on the Example of Dubna) // Povolzhsky Ecological Journal, published by the Society with Limited Liability Partnership of Scientific Publications KMK (Moscow). 2005. – № 2. – Pp. 128-136.
7. *Comprehensive hygienic assessment of the severity of the medical and environmental situation in various territories caused by the contamination of the population's living environment with toxicants. Methodological recommendations* (approved by the Ministry of Health of the Russian Federation on July 30, 1997, № 2510/5716-97-32) // Official website of the legal information system "Garant". – [Electronic resource]. Access mode: <https://base.garant.ru>.
8. *Comprehensive Economic Assessment of the Environmental Situation and Consequences of Mineral Resource Development* / V. N. Belyaev, M. N. Ignatieva, et al. – Yekaterinburg, 1997. – 72 p.
9. *Kochurov, B. I.* On the way to creating an ecological map of the USSR // Nauka Publishing House, Nature magazine. – 1989. – № 8. – Pp. 10-17.
10. *Kochurov, B. I., Antipova, A. V., Nazarevsky, N. V., Bykova, O. Yu., Mityaeva, G. T., Mokrushina, L. S., Aksenova, A. I.* Zoning of the Russian territory by the degree of ecological tension // Izvestiya of the Russian Academy of Sciences. Geographical Series – 1994. – № 1. – Pp. 119-125.
11. *Litvinova, A. A., Ignatieva, M. N.* Methodological Foundations of Accounting for the Environmental Factor in the Development of Natural Resources in the Northern Territories / A. A. Litvinova, M. N. Ignatieva; Institute of Economics. Ural Branch. – Yekaterinburg, 2010. – 48 p.
12. *Methodology* "Criteria for assessing the environmental situation of territories for identifying areas of emergency environmental situation and areas of ecological disaster" (approved by the Ministry of Natural Resources of the Russian Federation on November 30, 1992) // Official website of the legal information system "Garant". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://base.garant.ru>.
13. *Guidelines for assessing the degree of atmospheric air pollution in populated areas by metals based on their content in snow cover and soil.* Approved by: Deputy Chief State Sanitary Doctor of the USSR V. I. Chiburaev on May 15, 1990. № 5174-90 // Official website of the legal information system "Garant". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://base.garant.ru>.
14. *Ostrovsky, V. N., Ippolitova, S. P., Murzina, T. A.* The main provisions of the methodology for compiling a map of the assessment of technogenic impact on the engineering-geological conditions of the territory of the Russian Federation // Exploration and Protection of Subsoils, 2011. – № 9. – Pp. 19-24.
15. *Protasov, V. F.* Ecology of health and environmental protection Environment in Russia / V. F. Protasov. – 2nd ed. – Moscow: Finance and Statistics, 2000. – 671 p.
16. *Rodomon, B. B.* Logical and cartographic forms of zoning and the tasks of their study // Izvestiya of the USSR Academy of Sciences, Geographical Series, 1965. – № 4. – Pp. 113-126.
17. *Guidelines for assessing the risk to public health when exposed to chemicals that pollute the environment (Guideline 2.1.10.1920-04) approved by Chief State Sanitary doctor of the Russian Federation 05.03.2004* // The official website of the information and legal system "Garant". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://base.garant.ru>.
18. *Trapeznikova, I. S.* Ecological and Economic Assessment of Territories (on the Example of the Kemerovo Region) // Journal "Problems of Regional Ecology", 2010. – № 4. – Pp. 74-78.
19. *Requirements for the production and results of multi-purpose geochemical mapping at a scale of 1:1,000,000* / A. A. Golovin, A. I. Achkasov, K. L. Volochkovich, et al. – Moscow: IMGRE, 1999. – 104 p. // Official website of the GeoKniga Geological Library. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.geokniga.org/books/11232>.
20. *Health Risk Management in the Region and Financing of Environmental Protection Projects (on the Example of Veliky Novgorod)* / S. L. Avaliani, D. A. Shaposhnikov, V. A. Savin, A. A. Golub, et al. – Moscow: Center for Environmental and Economic Research, 1999. – 57 p.

21. *Shishkina, D. Yu., Kochurov, B. I.* Regional forecast of the environmental situation based on the strategic matrix // Problems of regional ecology, Publishing house: Publishing house "Kamerton" LLC 2010. – № 2. – Pp. 13-19.
22. *Ecological foundations of environmental management [Text]: a textbook for educational institutions of secondary vocational education / V. V. Denisov, E. S. Kulakova, I. A. Denisova.* – Rostov-on-Don: Phoenix, 2014. – 458, [1] p.: ill., table. (Series "Secondary vocational education").
23. *Environmental problems of subsurface development in the sustainable development of nature and society / K. N. Trubetskoy, Yu. P. Galchenko, L. I. Burtsev; Russian. Academy of Sciences. Information technology complex. Subsoil Development.* – Moscow: Nauchtekhlitizdat, 2003. – 261 p. ill.; table.

## Информация об авторах

**Французов Б.В.**, Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

**Моор И.А.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономики и менеджмента Уральского государственного горного университета (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

**Логвиненко О.А.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономики и менеджмента Уральского государственного горного университета (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Моор И. А., Логвиненко О. А., Французов Б. В., 2025.

## Information about the authors

**Frantsuzov B.V.**, Ministry of Natural Resources and Ecology of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

**Moor I.A.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Economics and Management of the Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation).

**Logvinenko O.A.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Economics and Management of the Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Moor I.A., Logvinenko O.A., Frantsuzov B.V., 2025.

# Структурный анализ инновационной среды и ее влияние на систему управления инновационными проектами на промышленных предприятиях

Каримов Р.И.

В современных экономических условиях одной из задач инновационного развития российских промышленных предприятий является обеспечение эффективности управления инновационными проектами. Это зависит от уровня внешнего и внутреннего окружения, то есть от инновационной среды. Сама среда позволяет определить значимые факторы, оказывающие влияние на реализуемость проекта, на оценку финансовых возможностей и рисков, на систему мониторинга и управления инновационными проектами, включая оценку гибкости и адаптивности.

В представленной научной статье рассматриваются структурные элементы инновационной среды с учетом специфики российских промышленных предприятий, а также их влияние на отдельные этапы инновационного процесса, осуществляемого в рамках реализации проекта. Автор выделяет внешнюю и корпоративную инновационную среду, обозначая главные элементы как нормативное регулирование, научная и инновационная инфраструктура, система кадрового обеспечения, механизмы финансирования проектов и информационная среда.

В научной статье предложена авторская модель структурной взаимосвязи инновационной среды с системой управления инновационными проектами на промышленных предприятиях.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Каримов Р.И. Структурный анализ инновационной среды и ее влияние на систему управления инновационными проектами на промышленных предприятиях // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 142–148.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инновационная среда, инновационная инфраструктура, внешнее окружение, корпоративная инновационная среда, промышленное предприятие, управление инновационными проектами, кадровый потенциал.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-142-148

# Structural analysis of the innovation environment and its impact on the innovation project management system in industrial enterprises

Karimov R.I.

In modern economic conditions, one of the tasks of innovative development of Russian industrial enterprises is to ensure effective management of innovative projects. It depends on the level of the external and internal environment, that is, on the innovation environment. The environment itself allows you to identify significant factors that affect the feasibility of a project, the assessment of financial opportunities and risks, and the monitoring and management system for innovative projects, including the assessment of flexibility and adaptability.

The presented scientific article examines the structural elements of the innovation environment, taking into account the specifics of Russian industrial enterprises, as well as their impact on individual stages of the innovation process carried out within the framework of the project. The author identifies the external and corporate innovation environment, designating the main elements as regulatory regulation, scientific and innovative infrastructure, human resources system, project financing mechanisms and information environment.

The scientific article offers the author's model of the structural relationship between the innovation environment and the innovation project management system at industrial enterprises.

## FOR CITATION

Karimov R.I. Structural analysis of the innovation environment and its impact on the innovation project management system in industrial enterprises. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 142–148.

## APA

## KEYWORDS

*Innovation environment, innovation infrastructure, external environment, corporate innovation environment, industrial enterprise, innovation project management, human resources.*

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность управления инновационными проектами на промышленных предприятиях зависит от уровня развития инновационной среды как на корпоративном, так и на региональном и государственном уровнях. Во многих научных трудах инновационная среда рассматривается как совокупность внешних и внутренних сред

участников инновационного процесса. Другие ученые инновационную среду рассматривают как окружение промышленного предприятия, занимающегося созданием инноваций, состоящее из дальнего окружения (макросреды) и внутреннего окружения (микросреды), на которое своими управленческими действиями менеджмент предприятия может повлиять.



Целью настоящего исследования является проведение структурного анализа инновационной среды промышленных предприятий на современном этапе развития и определение уровня влияния на управление инновационными проектами, включая процесс создания и распространения инноваций.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Характеристика сущности инновационной среды на основе анализа литературных источников и периодической литературы представлена в таблице 1.

По результатам проведенного анализа понятийного аппарата следует отметить, что, в той или

иной степени, все исследователи инновационную среду представляют как совокупность внешнего и внутреннего окружения предприятия, которая оказывает влияние на развитие деятельности за счет производственных, рыночных, организационных изменений, связанных с внедрением инноваций посредством реализации инновационных проектов.

Основываясь на теоретических исследованиях предшественников в области систематизации знаний об инновационной среде [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], в научном исследовании структуру инновационной среды следует рассматривать с позиции классического деления на внешние и внутренние составляющие.

Таблица 1

*Характеристика сущности инновационной среды на основе анализа литературных источников*

Источник / автор, давший определение	Краткая характеристика сущности инновационной среды
Баранчев В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. [1]	внешнее окружение предприятия, осуществляющего инновации, которое состоит из дальнего окружения, на которое предприятие повлиять не может, и ближнего окружения; в инновационной среде формируется инновационное поведение предприятия, а внешняя среда представляет собой инновационную инфраструктуру предприятия
Иващенко Н. П. [2]	сочетание внешней и внутренней среды, обеспечивающее формирование и инновационного потенциала на предприятии и способствующее созданию и коммерциализации инноваций на рынке, в отрасли, в стране
Зеленовский М. А. [3]	совокупность общественных и внутрифирменных условий, оказывающих непосредственное влияние на результативность инновационного процесса
Пригожин А. И. [4]	система, состоящая из инвестиционного климата, включающая психологические, социальные, организационные и экономические составляющие, и способная принимать инновации при устоявшихся нормах, а также обеспечивающая общее взаимное равновесие
Михеенко О. В. [5]	социально-экономическая, организационно-правовая среда, которая позволяет обеспечивать инновационное развитие и обязательно включает соответствующую инфраструктуру, связанную с регулированием и стимулированием инновационной деятельности предприятий
Мельниченко А. М. [6]	система факторов, которые взаимодействуют между собой и создают внешние и внутренние условия для управления инновационной деятельностью на основе применения норм и общеустановленных правил для всех участников инновационного процесса
Camagni R. [7]	комплекс отношений между субъектами инновационного процесса, основанный на сетевой форме, способствующий инновационному развитию территории
Забуга Е. В. [8]	совокупность взаимосвязей субъектов инновационного процесса и инновационной инфраструктуры, характеризующаяся активностью к созданию инноваций и способствующая к формированию инновационного потенциала
Чистякова Н. О. [9]	система неформальных связей между субъектами инновационной деятельности, способная обеспечить связь между участниками инновационного процесса посредством не административных, а социальных связей и включающая организации и институты
Ноздрин В. В. [10]	совокупность НИОКР, наличие высококвалифицированного персонала, рынка потребителей инноваций, различных форм и источников финансирования инноваций, материально-техническую базу для проведения НИОКР, информационно-коммуникационную среду, обеспечивающую распространение информации о новых идеях и инновациях

**Источник:** составлено автором по данным: [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10].

Внешняя инновационная среда включает нормативно-правовое регулирование, научную и инновационную инфраструктуру для поддержки инноваций, систему кадрового обеспечения для разработки инновационных технологий, государственные механизмы финансирования инновационных проектов, информационно-коммуникационную среду, обеспечивающую коммерциализацию и трансфер инноваций.

Анализируя динамику внешней инновационной среды, сформированной на региональном

и федеральном уровнях за последние пять лет, представленную в таблице 2, следует отметить положительные изменения внешней инновационной среды. Так, за период с 2019 по 2023 год количественный состав инновационной инфраструктуры для технологической поддержки инновационных проектов значительно увеличился: выросло количество технопарков, промышленных парков, технологических платформ и территориальных кластеров. К концу 2023 года в Российской Федерации насчитывается 454 технопарка, 407 ин-

Таблица 2

*Анализ изменения ключевых индикаторов, характеризующих внешнюю инновационную среду на промышленных предприятиях промышленности в РФ за 2019 – 2023 годы*

Показатель	Год					Средний темп роста, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Научная и инновационная инфраструктура для поддержки инноваций						
Выдано патентов, тыс. ед.	34	28,7	23,6	23,3	23,4	91
Количество действующих технопарков, ед.	370	н/д	379	407	454	105
Количество действующих промышленных парков, ед.	269	н/д	н/д	377	407	111
Количество действующих технологических платформ, ед.	22	25	30	32	35	112
Количество действующих территориальных кластеров, ед.	44	50	60	84	103	124
Обеспечение кадрового потенциала						
Количество персонала, занятого исследованиями и разработками, тыс. чел.	682,5	679,3	662,7	669,8	970	109
Количество исследователей с учеными степенями, тыс. чел.	99,9	99,1	97,5	95,2	92,6	98
Государственные механизмы финансирования и стимулирования инновационной деятельности						
Финансирование затрат на исследования и разработки из федерального бюджета, млрд. руб.	1135	1174	1302	1436	1650	110
Сумма предоставленных налоговых льгот на исследования и разработки, млрд. руб.	180	189	204	211	261	110
Объем финансирования проектов из Фонда развития промышленности, млрд. руб.	34,5	60,9	51,8	140	142	142
Количество выданных займов из Фонда развития промышленности, ед.	189	233	229	256	276	110
Объем финансирования проектов из Фонда содействия инновациям, млрд. руб.	4,2	5,25	7,6	13	10	124
Количество профинансированных инновационных проектов из Фонда содействия инновациям, ед.	197	44	н/д	250	193	99
Информационно-коммуникационная среда						
Количество информационных площадок для распространения информации об инновациях, ед.	900	990	1089	1190	1200	107

**Источник:** составлено автором по данным: [11].

дустриальных парков для проведения опытных и промышленных испытаний, тестирования прототипов.

Как показал анализ обеспечения кадрового потенциала технологического развития государства, наблюдается незначительный рост численности персонала, занятого исследованиями и разработками.

В рамках развития государственных механизмов финансирования и стимулирования инновационной деятельности за последние пять лет наблюдается активность проектного финансирования из Фонда развития промышленности и Фонда содействия инновациям. Общий объем финансирования инновационных проектов в 2023 году составил 152 млрд руб., а объем государственного финансирования из бюджета на разработки и исследования составил 1650 млрд руб., что на 45% выше уровня 2019 года.

Одним из важных направлений для коммерциализации инноваций и масштабирования инновационных проектов является сформированность инновационно-коммуникационной среды, результативностью которой является функционирование информационных площадок, количество которых в 2023 году достигло 1200 единиц, что на 7% выше уровня 2019 года.

Внутренняя инновационная среда промышленных предприятий основана на взаимодействии с внешней инновационной средой, представляющей собой совокупность научно-инновационной, образовательной, информационно-коммуникационной, материально-технической и инвестиционной инфраструктуры, центров по формированию и коммерциализации инноваций, сформированных на региональном и федеральном уровнях. В предыдущих исследованиях автор подробно рассмотрел структуру инновационной среды на примере предприятия нефтяной и машиностроительной промышленности [12].

## РЕЗУЛЬТАТЫ

По результатам проведенного структурного анализа внешней и внутренней инновационной среды крупнейших промышленных предприятий в статье разработана структура инновационной среды промышленных предприятий, которая представлена на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, инновационная среда промышленных предприятий состоит из внешней и внутренней составляющих. В свою

очередь, на внешнюю инновационную среду оказывают влияние факторы, связанные с мировыми трендами технологического развития, социальным и культурным развитием общества, с государственными регуляторами, устанавливающими национальную политику и стандарты воздействия на промышленный сектор в части регулирования инновационной деятельности на отдельных территориях и в целом в стране, а также макроэкономические и политические факторы.

Вышеуказанные факторы определяют структурные элементы внешней инновационной среды. Автором выделены такие составляющие, как: нормативно-правовая среда, научная и инновационная инфраструктура, система кадрового обеспечения инновационной деятельности, государственные механизмы финансирования и стимулирования инновационной деятельности промышленных предприятий и информационно-коммуникационная среда.

Внешняя среда создает базовую платформу для развития корпоративной инновационной среды, которая оказывает непосредственное влияние на систему управления инновационными проектами, включая отдельные этапы процесса создания инноваций. Так, на сам процесс создания инновационной идеи в проекте оказывают влияние инновационная и организационная инфраструктура предприятия, уровень взаимодействия с внешней инфраструктурой и кадровое обеспечение за счет привлеченных специалистов и собственных кадров, занимающихся исследованиями и разработками. Этап, связанный с созданием новшества, зависит от материально-технического обеспечения, источников финансирования проектов и уровня взаимодействия с внешней инфраструктурой. От развитости информационной базы зависит масштабируемость и пилотирование проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенный структурный анализ инновационной среды на российских промышленных предприятиях продемонстрировал высокий уровень воздействия на управление инновационными проектами за счет использования инновационной инфраструктуры, кадрового обеспечения, государственных и финансовых механизмов, позволяющих ускорить процесс создания и коммерциализации инноваций.

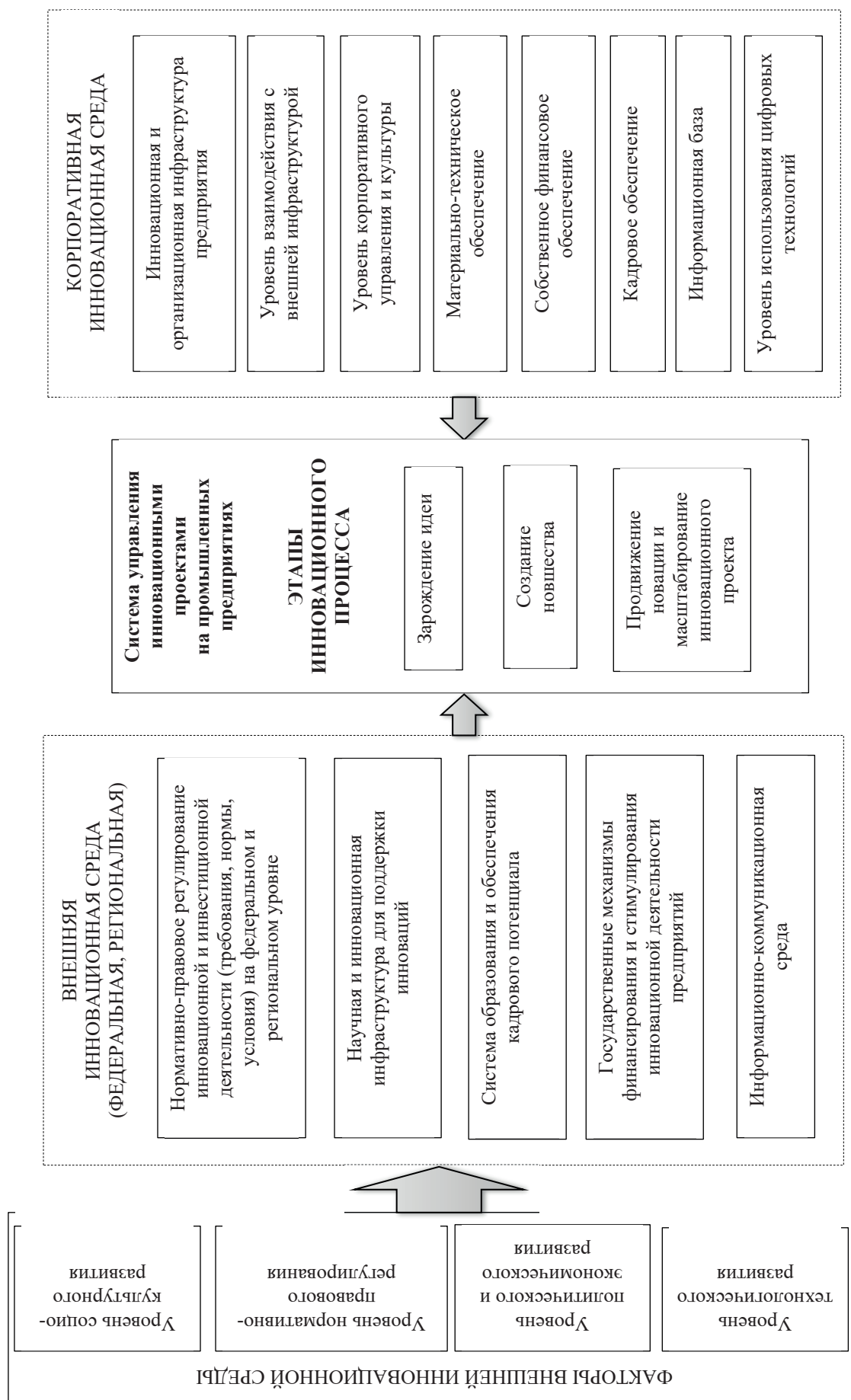


Рисунок 1. Структура инновационной среды и ее влияние на управление инновационными проектами на промышленных предприятиях

Источник: составлено автором.

## Список литературы

1. Баранчев, В. П. Управление инновациями: учебник для вузов / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб., и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2025. – 724 с.
2. Иващенко, Н. П. Экономика инноваций. Курс лекций / Под ред. Н.П. Иващенко. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 351 с.
3. Зеленовский, М. А. Понятие инновационной среды в современных исследованиях инноваций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/307991> (дата обращения: 25.07.2025).
4. Пригожин, А. И. Нововведения: стимулы и препятствия: (Социал. пробл. инноватики) / А. И. Пригожин. – Москва: Политиздат, 1989. – 270 с.
5. Михеенко, О. В. К вопросу о формировании инновационной инфраструктуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-formirovanii-innovatsionnoy-infrastruktury/viewer> (дата обращения: 25.07.2025).
6. Мельниченко, А. М. Исследование инновационной среды, как объекта управления: терминологические аспекты // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2017. – С. 426-431. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2017-1-426-431> (дата обращения: 25.07.2025).
7. Каманы, Р. Введение: от местной «среды» к инновациям через сети сотрудничества. // Каманы Р. Инновационные сети: пространственные перспективы. – Лондон: Бедхейвен Пресс, 1991.
8. Забуга, Е. В. Инновационная среда кластера // Современные технологии управления. – 2014. – № 11(47). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sovman.ru/article/4703> (дата обращения: 25.07.2025).
9. Чистякова, Н. О. Анализ основных теоретических подходов к исследованию инновационной среды региона // Вестник науки Сибири. – 2011. – № 1 (1). – С. 447-456.
10. Ноздрин, В. В. Инновационная среда: содержание, сущность, базовые принципы // Актуальные вопросы экономических наук. – № 2. – 2024. – С. 137-144.
11. Наука. Технологии. Инновации: 2025: краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, М. Н. Коцемир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 104 с.
12. Каримов, Р. И., Кузнецова, Ю. А. Анализ влияния инновационной среды на управление инновационными проектами на промышленных предприятиях // Вестник экономики и менеджмента. – 2025. – № 3. – С. 16-22.

## References

1. Baranchev, V. P. Innovation management: a textbook for universities / V. P. Baranchev, N. P. Maslennikova, V. M. Mishin. – 3rd ed., revised, and supplemented. – M.: Publishing house Yurayt, 2025. – 724 p.
2. Ivashchenko, N. P. Economics of innovation. A course of lectures / Edited by N.P. Ivashchenko. – Moscow: MAKS Press, 2014. – 351 p.
3. Zelenovsky, M. A. The concept of an innovative environment in modern innovation research. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/307991> (access date: 07/25/2025).
4. Prigozhin, A. I. Innovations: incentives and obstacles: (Social. probl. innovatiki) / A. I. Prigozhin. – Moscow: Politizdat, 1989. – 270 p.
5. Mikheenko, O. V. On the formation of an innovative infrastructure. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-formirovanii-innovatsionnoy-infrastruktury/viewer> (access date: 07/25/2025).
6. Melnichenko, A. M. Research of the innovation environment as an object of management: terminological aspects // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. – 2017. – Pp. 426-431. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2017-1-426-431> (access date: 07/25/2025).
7. Kamanyi, R. Introduction: from the local “environment” to innovation through cooperation networks. / Kamanyi R. Innovative networks: spatial perspectives. – London: Bedhaven Press, 1991.
8. Zabuga, E. V. Innovative cluster environment // Modern management technologies. – 2014. – № 11(47). – [Electronic resource]. – Access mode: <http://sovman.ru/article/4703> (access date: 07/25/2025).
9. Chistyakova, N. O. Analysis of the main theoretical approaches to the study of the innovation environment of the region // Bulletin of Siberian Science. – 2011. – № 1 (1). – Pp. 447-456.
10. Nozdrin, V. V. Innovation environment: content, essence, basic principles // Actual issues of economic sciences. – № 2. – 2024. – Pp. 137-144.
11. Science. Technologies. Innovations: 2025: a short statistical collection / L. M. Gokhberg, K. A. Ditkovsky, M. N. Kotsemir et al.; National research. University of Higher School of Economics. – Moscow: ISIEZ HSE, 2025. – 104 p.
12. Karimov, R. I., Kuznetsova, Yu. A. Analysis of the impact of the innovation environment on the management of innovative projects in industrial enterprises // Bulletin of Economics and Management. – 2025. – № 3. – Pp. 16-22.

## Информация об авторе

**Каримов Р.И.**, аспирант кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

© Каримов Р.И., 2025.

## Information about the author

**Karimov R.I.**, postgraduate student of the department of Corporate Finance and Accounting Technologies of Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

© Karimov R.I., 2025.



# ФИНАНСЫ

## FINANCE



## Финансовая экономика

### Financial Economics

Стратегия финансирования мероприятий по гражданской обороне и защите населения как элемент политики национальной

и экономической безопасности страны  
*Абрамова С.Р., Редников Д.В., Салов И.В.*

Синтез золота и CBDC: новый контур финансового суверенитета и дедолларизации мировой экономики  
*Барabanов В.Ю., Тарасенко С.А., Шкарупа М.В.*

Сравнительный анализ краудфандинга и альтернативных источников финансирования

*Озарнов Р.В.*

Доверенная среда DeFi

*Дюдикова Е.И.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-150-155

# Стратегия финансирования мероприятий по гражданской обороне и защите населения как элемент политики национальной и экономической безопасности страны

Абрамова С.Р., Редников Д.В., Салов И.В.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системного анализа финансовых механизмов, обеспечивающих постоянную готовность системы гражданской обороны, и оценкой их соответствия современным рискам. Объект исследования – экономическая безопасность в рамках национальной безопасности страны. Предмет исследования – гражданская оборона. Целью данного исследования является комплексный анализ стратегии финансирования мероприятий по гражданской обороне как неотъемлемого элемента политики национальной и экономической безопасности государства. Для достижения поставленной цели требуется ряд задач, включая классификацию групп населения и соответствующих им видов защиты, структуризацию мероприятий и источников их финансирования, а также проведение углубленной аналитики, выявляющей системные взаимосвязи и проблемные зоны в существующей модели финансового обеспечения. Сделан вывод, что адаптивная и финансово обеспеченная система гражданской обороны способна не только минимизировать человеческие и материальные потери в условиях кризиса, но и выступать стабилизирующим фактором, укрепляющим доверие к государству, поддерживающим функционирование экономики и, следовательно, вносящим неоценимый вклад в обеспечение национальной безопасности в ее самом широком понимании.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Абрамова С.Р., Редников Д.В., Салов И.В. Стратегия финансирования мероприятий по гражданской обороне и защите населения как элемент политики национальной и экономической безопасности страны // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 150–155.

## ГОСТ 7.1–2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Гражданская защита, гражданская оборона, геополитика, национальная безопасность, военные угрозы, бюджетирование.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-150-155

# A strategy for financing civil defense and population protection measures as an element of national and economic security policy

Abramova S.R., Rednikov D.V., Salov I.V.

The relevance of this study stems from the need for a systemic analysis of the financial mechanisms that ensure the continuous readiness of the civil defense system and an assessment of their compliance with current risks. The object of this study is economic security within the framework of national security. The subject of this study is civil defense. The purpose of this study is a comprehensive analysis of the strategy for financing civil defense measures as an integral element of the state's national and economic security policy. Achieving this goal requires a number of tasks, including classifying population groups and their corresponding types of protection, structuring measures and their funding sources, and conducting in-depth analysis to identify systemic relationships and problem areas in the existing financial support model. It is concluded that an adaptive and financially secure civil defense system can not only minimize human and material losses during a crisis but also act as a stabilizing factor, strengthening trust in the state, supporting the functioning of the economy, and, consequently, making an invaluable contribution to ensuring national security in its broadest sense.

## FOR CITATION

Abramova S.R., Rednikov D.V., Salov I.V. A strategy for financing civil defense and population protection measures as an element of national and economic security policy. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 150–155.

## APA

## KEYWORDS

*Civil protection, civil defense, geopolitics, national security, military threats, budgeting.*

## ВВЕДЕНИЕ

В современной геополитической обстановке, характеризующейся высокой динамикой возникновения новых вызовов и угроз, как военного, так и невоенного характера, вопросы обеспечения национальной и экономической безопасности приобретают первостепенное значение, так одним из ключевых элементов волатильной общественной системы является гражданская оборона, представляющая собой комплекс мероприятий по подготовке к защите и по защите населения, материальных и культурных ценностей от опас-

ностей, возникающих при росте военных угроз или вследствие геополитических конфликтов, а также при чрезвычайных ситуациях природного и техногенного характера. Эффективность функционирования гражданской обороны напрямую детерминирована состоянием ее материально-технической базы, уровнем подготовки сил и средств, а также, что принципиально важно, устойчивостью ее финансового обеспечения. В данном контексте стратегия финансирования мероприятий по гражданской обороне и защите населения перестает быть сугубо техническим

вопросом бюджетного планирования, а трансформируется в стратегический элемент государственной политики, оказывающий непосредственное влияние на жизнеспособность нации и стабильность ее экономики в условиях кризисов, выступая ключевым элементом национальной безопасности в том числе в рамках экономической безопасности.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Система гражданской обороны, будучи комплексной системой, требует дифференцированного подхода к организации защиты в зависимости от категорий населения: *«Таким образом, мы можем определить гражданскую оборону как систему правовых, экономических, организационных и технических мер, которые обеспечивают защиту населения и территорий в мирное и военное время от внутренних и внешних угроз...Гражданская оборона как вид деятельности включает в себя взаимодействие органов исполнительной власти и местного самоуправления по защите населения и территорий в мирное и военное время от внутренних и внешних угроз. Исходя из этого определения, субъектами гражданской обороны выступают: система органов государственной власти, органы местного самоуправления, граждане, лица без гражданства, иностранные граждане, коммерческие и некоммерческие организации»* [1, с. 47]. Такой подход позволяет оптимизировать ресурсы, направляя их на наиболее уязвимые или критически важные с точки зрения национальной безопасности группы, при этом наряду с «обороной» возникает понятие «гражданская защита»: *«...в котором понятие «гражданская защита» определено как «комплекс мероприятий по подготовке к защите и по защите населения, территорий, материальных*

*и культурных ценностей от чрезвычайных ситуаций, проводимых в условиях мирного и военного времени»* [2, с. 87]. Классификация по группам населения и соответствующим видам гражданской обороны представляет собой методологическую основу для планирования и, что существенно, для бюджетного распределения – таблица 1.

Дифференциация групп населения напрямую влияет на структуру затрат системы гражданской обороны, а гражданская защита неработающего населения, являясь наиболее массовой, формирует самый объемный сектор финансовых потребностей, связанных с содержанием и строительством защитных сооружений, организацией эвакуационных маршрутов и развертыванием пунктов временного размещения. Финансирование этих мероприятий носит ярко выраженный публичный характер и ложится преимущественно на бюджеты различных уровней. В противоположность этому, защита персонала организаций, продолжающих работу, представляет собой сферу разделенной финансовой ответственности между государством и бизнесом. Государство устанавливает нормативные требования и осуществляет надзор, в то время как хозяйствующие субъекты несут прямые расходы на создание и поддержание инфраструктуры защиты на своих объектах, что формирует значительную часть совокупных инвестиций в систему ГО. Наиболее капиталоемкой является группа личного состава сил гражданской обороны, поскольку ее функционирование требует не только текущего финансирования, но и масштабных инвестиций в наукоемкие технологии связи, разведки, роботизированные комплексы и специальную технику. Наконец, защита уяз-

Таблица 1

Классификация видов защиты гражданской обороны по группам населения

Группа населения	Ключевые виды защиты и мероприятий ГО
Население, не занятое в сфере производства и обслуживания (неработающее население)	Укрытие в защитных сооружениях гражданской обороны, эвакуация в безопасные районы, обеспечение средствами индивидуальной защиты, первоочередное жизнеобеспечение, информирование и оповещение.
Работники организаций, продолжающих деятельность в военное время (персонал объектов экономики)	Рассредоточение, укрытие на рабочих местах (включая адаптированные под убежища помещения), обеспечение средствами индивидуальной защиты, обучение по программам ГО, проведение аварийно-спасательных и других неотложных работ на объекте.
Личный состав сил гражданской обороны (спасательные службы, формирования ГО)	Всестороннее обеспечение деятельности (материальное, техническое, медицинское), специальная подготовка, укрытие в развернутых пунктах управления и позициях, создание резервов материальных ресурсов.
Отдельные категории с особыми потребностями (дети, инвалиды, больные)	Организованная эвакуация с сопровождающим персоналом, укрытие в специализированных защитных сооружениях, оборудованных с учетом их потребностей, обеспечение специализированными средствами индивидуальной защиты и медицинской помощью.

Источник: составлено авторами.

вимых категорий населения требует не столько масштабных, сколько высокоспециализированных и зачастую более затратных решений, что создает дополнительную нагрузку на социальные статьи бюджета и требует привлечения средств благотворительных организаций. Стратегия финансирования должна быть сегментирована, учитывая специфику каждой группы, и базироваться на принципе целесообразности и эффективности распределения ресурсов. Реализация мероприятий по защите перечисленных групп населения невозможна без четкого финансового механизма, определяющего не только перечень действий, но и источники покрытия связанных с ними издержек. Многоуровневая система финансирования гражданской обороны отражает комплексный характер самой системы и принцип разделения ответственности – таблица 2

Анализ данных таблицы 2 позволяет выявить фундаментальные принципы и системные проблемы финансового обеспечения гражданской обороны. Доминирующая роль федерального бюджета в финансировании наиболее стратегических и капиталоемких направлений, таких как содержание органов управления, развитие систем оповещения, создание государственного резерва и фундаментальные научные исследования, является объективной необходимостью, что обеспечивает единую техническую политику, централизацию управления и гарантированное выполнение задач национального масштаба. Но,

модель, избыточно зависимая от федерального центра, может демонстрировать ригидность и недостаточную оперативность реагирования на локальные угрозы, а также создавать почву для межбюджетных противоречий: «Проблема финансирования мероприятий по ГО, в той или иной степени, была актуальной для российской государственности всегда. В различные периоды исторического развития она решалась по-разному, и каждый раз после ее развертывания возникали определенные вопросы к способам финансового обеспечения проводимых мероприятий. Решение этих вопросов позволяло удовлетворить потребности той или иной задачи гражданской обороны. Однако по прошествии определенного периода времени органам управления приходилось вновь обращать внимание на возникающие проблемы в области ГО» [3, с. 85]. Значительный потенциал раскрытия эффективности бюджетирования ГО кроется в механизме разделения ответственности, наглядно демонстрируемом на примере защитных сооружений: государство финансирует объекты для защиты населения в публичных пространствах, в то время как бизнес несет ответственность за безопасность своих сотрудников. Данный подход, тем не менее, зачастую сталкивается с проблемой недостаточной мотивации частного сектора, воспринимающего расходы на гражданскую оборону как непроизводительные издержки, что требует со стороны государства разработки стимулирующих мер, например, в форме налоговых льгот: «...согласно

Таблица 2

*Мероприятия по гражданской обороне и соответствующие им источники финансирования*

Ключевые мероприятия по гражданской обороне	Основные источники финансирования
Содержание и развитие органов управления ГО, подготовка сил ГО, поддержание в готовности систем оповещения	Федеральный бюджет, бюджеты субъектов Российской Федерации.
Строительство, содержание и эксплуатация защитных сооружений гражданской обороны	Бюджеты всех уровней (в рамках целевых программ), средства организаций (для убежищ на своей территории).
Накопление, хранение и освежение резервов материально-технических, продовольственных и медицинских средств	Федеральный бюджет (государственный резерв), бюджеты субъектов и муниципалитетов (местные резервы), запасы организаций.
Планирование и проведение эвакуационных мероприятий	Федеральный бюджет, бюджеты субъектов Российской Федерации, местные бюджеты.
Подготовка населения в области гражданской обороны	Федеральный бюджет (централизованное обучение), бюджеты субъектов и муниципалитетов, средства организаций (обучение сотрудников).
Создание и поддержание в готовности объектов инфраструктуры (пункты управления, аэродромы и т.д.)	Федеральный бюджет (объекты федерального значения), бюджеты субъектов Российской Федерации.
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в интересах гражданской обороны	Федеральный бюджет, внебюджетные источники (в рамках государственно-частного партнерства).

Источник: составлено авторами.



разработанной полковником ВВС США Джоном Уорденом теории «пяти колец», все ключевые элементы государства можно разделить на пять групп: правительство, производство, инфраструктура и коммуникации, население и Вооруженные силы... Для того чтобы заставить противоборствующую сторону сдаться, необходимо найти критический узел из этих элементов и вывести его из строя. Это приведет к дисфункции государственной системы и позволит достичь поставленных целей...» [4, с. 337]. Важнейшим аспектом является финансирование резервов, где многоуровневая система (государственный, региональный, местный, объектовый резервы) создает глубоко эшелонированную систему страховки, но одновременно порождает сложности в логистике, управлении и предотвращении распыления средств. Особого внимания заслуживает финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, которое в современных условиях не может ограничиваться лишь бюджетными ассигнованиями. Активное привлечение внебюджетных источников через механизмы государственно-частного партнерства способно не только увеличить объем финансирования, но и обеспечить внедрение передовых коммерческих технологий в интересах гражданской обороны, создавая тем самым положительный синергетический эффект для экономики в целом [5], [6]. Стратегия финансирования должна быть нацелена на оптимизацию существующей модели через усиление роли стимулирующих механизмов для частного капитала, совершенствование межбюджетных отношений и широкое внедрение инновационных финансовых инструментов.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ стратегии финансирования мероприятий по гражданской обороне позволяет сделать вывод о том, что стратегия финансирования мероприятий по гражданской обороне и защите населения является не просто инструментом

обеспечения функционирования отдельной государственной системы, а выступает в качестве критически важного элемента политики национальной и экономической безопасности страны. Объективно установлено, что эффективность данной стратегии напрямую зависит от ее способности адекватно отвечать на вызовы, порождаемые дифференциацией групп населения и спецификой мероприятий, необходимых для их защиты. Исследование достоверно показало, что финансовый механизм гражданской обороны представляет собой сложную, многоуровневую структуру, сочетающую централизованное бюджетное финансирование стратегических направлений с распределенной ответственностью хозяйствующих субъектов за локальные аспекты защиты. Ключевыми проблемами, требующими постоянного внимания со стороны государства, остаются поиск оптимального баланса между централизацией и децентрализацией финансовых потоков, преодоление инерционности бюджетного планирования в условиях динамично меняющейся обстановки, а также разработка действенных стимулов для привлечения частных инвестиций в инфраструктуру гражданской обороны. Перспективы развития стратегии финансирования видятся в дальнейшей диверсификации источников и инструментов, включая расширение практики государственно-частного партнерства, создание целевых фондов и внедрение страховых механизмов для покрытия ущерба от чрезвычайных ситуаций. В конечном счете, очевидно, что адаптивная и финансово обеспеченная система гражданской обороны способна не только минимизировать человеческие и материальные потери в условиях кризиса, но и выступать стабилизирующим фактором, укрепляющим доверие к государству, поддерживающим функционирование экономики и, следовательно, вносящим неоценимый вклад в обеспечение национальной безопасности в ее самом широком понимании.

### Список литературы

1. *Зокоев, В. А.* Гражданская оборона как составная часть системы национальной безопасности страны // *Право. Безопасность. Чрезвычайные ситуации.* – 2013. – № 2. – С. 45-51. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://igps.ru/Content/publication/documents/2-13\\_637515756337125860.pdf#page=45](https://igps.ru/Content/publication/documents/2-13_637515756337125860.pdf#page=45).
2. *Костров, А. В.* Интеграция понятия «гражданская оборона» с понятием «гражданская защита» / А. В. Костров // *Технологии гражданской безопасности.* – 2017. – Т. 14. – № 1(51). – С. 84-89. – EDN YHMTVL.
3. *Григорьев, В. Н.* Противоречия и проблемные вопросы ресурсного обеспечения задач гражданской обороны / В. Н. Григорьев, В. А. Дуганов // *Технологии гражданской безопасности.* – 2022. – Т. 19. – № 3(73). – С. 84-89. – EDN WMIZDE.
4. *Хроколов, В. А.* Развитие взглядов на применение сил гражданской обороны / В. А. Хроколов // *Вестник Университета гражданской защиты МЧС Беларуси.* – 2024. – Т. 8. – № 3. – С. 337-352. – DOI 10.33408/2519-237X.2024.8-3.337. – EDN SIBCRZ.

5. Курлов, А. И., Бердник, Е. Н. Формирование ценностно-смысловой сферы личности через изучение вопросов гражданской обороны и защиты Родины // Актуальные исследования. – 2025. – № 31 (266). – С. 27-29. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/12772-formirovanie-cennostno-smyslovoj-sfery-lichnosti-cherez-izuchenie-voprosov-grazhdanskoj-oborony-i-zashity-rodiny>.
6. Геймур, О. Г. Финансовая безопасность государства при заключении медиативных соглашений: реальные и мифические риски / О. Г. Геймур, Т. В. Краснова // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 11(198). – С. 237-238. – EDN ZCZLPC.

## References

1. Zokoev, V. A. Civil defense as an integral part of the national security system of the country // Law. Safety. Emergency situations. – 2013. – № 2. – Pp. 45-51. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://igps.ru/Content/publication/documents/2-13\\_637515756337125860.pdf#page=45](https://igps.ru/Content/publication/documents/2-13_637515756337125860.pdf#page=45).
2. Kostrov, A. V. Integration of the concept of "civil defense" with the concept of "civil protection" / A. V. Kostrov // Technologies of civil security. – 2017. – Т. 14. – № 1(51). – Pp. 84-89. – EDN YHMYTL.
3. Grigoriev, V. N. Contradictions and problematic issues of resource support for civil defense tasks / V. N. Grigoriev, V. A. Duganov // Technologies of civil security. – 2022. – Т. 19. – № 3(73). – Pp. 84-89. – EDN WMIZDE.
4. Khrokolov, V. A. The development of views on the use of civil defense forces / V. A. Khrokolov // Bulletin of the University of Civil Protection of the Ministry of Emergency Situations of Belarus. – 2024. – Vol. 8. – № 3. – Pp. 337-352. – DOI 10.33408/2519-237X.2024.8-3.337. – EDN SIBCRZ.
5. Kurlov, A. I., Berdnik, E. N. Formation of the value-semantic sphere of personality through the study of issues of civil defense and protection of the Motherland // Actual research. – 2025. – № 31 (266). – Pp. 27-29. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://apni.ru/article/12772-formirovanie-cennostno-smyslovoj-sfery-lichnosti-cherez-izuchenie-voprosov-grazhdanskoj-oborony-i-zashity-rodiny>.
6. Geymur, O. G. Financial Security of the State in the Conclusion of Mediation Agreements: Real and Mythical Risks / O. G. Geymur, T. V. Krasnova // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 11(198). – Pp. 237-238. – EDN ZCZLPC.

## Информация об авторах

**Абрамова С.Р.**, кандидат исторических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Редников Д.В.**, старший преподаватель кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Салов И.В.**, старший преподаватель кафедры управления информационной безопасностью Института информатики, математики и робототехники, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Абрамова С.Р., Редников Д.В., Салов И.В., 2025.

## Information about the authors

**Abramova S.R.**, Ph.D. in History, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security at the Institute of History and Public Administration, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Rednikov D.V.**, Senior Lecturer at the Department of Economic and Legal Security at the Institute of History and Public Administration, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Salov I.V.**, Senior Lecturer at the Department of Information Security Management, Institute of Informatics, Mathematics and Robotics, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Abramova S.R., Rednikov D.V., Salov I.V., 2025.

# Синтез золота и CBDC: новый контур финансового суверенитета и дедолларизации мировой экономики

Барабанов В.Ю., Тарасенко С.А., Шкарупа М.В.

В статье исследуется трансформация роли золота в условиях современной геополитической турбулентности и санкционного давления. Анализируется феномен активного накопления золотых резервов центральными банками как инструмента дедолларизации и защиты финансового суверенитета. Основной фокус работы направлен на перспективы конвергенции физического золота и цифровых валют центральных банков: создание золотообеспеченных CBDC или использование золота в качестве основы для новых платформ международных расчетов способно сформировать альтернативный, децентрализованный и устойчивый контур глобальных финансов, обеспечивающий суверенитет национальных экономик в процессе дедолларизации.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Barabanov V.Yu., Tarasenko S.A., Shkarupa M.V. Синтез золота и CBDC: новый контур финансового суверенитета и дедолларизации мировой экономики // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 156–161.

## ГОСТ 7.1–2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Золото, CBDC, цифровой рубль, финансовый суверенитет, дедолларизация, золотовалютные резервы, Бреттон-Вудская система, геополитические риски.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-156-161

# Gold and CBDC synthesis: a new path to financial sovereignty and de-dollarization of the global economy

Barabanov V.Yu., Tarasenko S.A., Shkarupa M.V.

This article examines the transformation of gold's role in the context of current geopolitical turbulence and sanctions pressure. It analyzes the phenomenon of active accumulation of gold reserves by central banks as a tool for de-dollarization and the protection of financial sovereignty. The study focuses on the prospects for the convergence of physical gold and central bank digital currencies: the creation of gold-backed CBDCs or the use of gold as the basis for new international settlement platforms could create an alternative, decentralized, and sustainable framework for global finance, ensuring the sovereignty of national economies during the de-dollarization process.

## FOR CITATION

Barabanov V.Yu., Tarasenko S.A., Shkarupa M.V. Gold and CBDC synthesis: a new path to financial sovereignty and de-dollarization of the global economy. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 156–161.

## APA

## KEYWORDS

Gold, CBDC, digital ruble, financial sovereignty, de-dollarization, gold and foreign exchange reserves, Bretton Woods system, geopolitical risks.

Современная мировая валютно-финансовая система переживает период глубокой структурной трансформации. Усиление геополитической напряженности, использование доллара США в качестве инструмента санкционной политики и растущая долговая нагрузка ведущих экономик подрывают доверие к сложившемуся порядку. Эти процессы активизируют поиск альтернативных механизмов обеспечения международных расчетов и сохранения стоимости национальных резервов. В этом контексте наблюдается парадоксальный тренд: несмотря на формальную демонетизацию в рамках Ямайской валютной системы, золото не только не утратило своей значимости, но и переживает «тихую ремонетизацию», выступая в роли стратегического «актива-убежища». Параллельно с этим, технологическая революция породила новый феномен – цифровые валюты

центральных банков, так называемые CBDC, которые претендуют на роль основы будущей денежной системы. Целью данной статьи является обоснование тезиса о том, что синтез традиционной ценности золота и инновационного потенциала CBDC создает качественно новый и мощный инструмент для укрепления финансового суверенитета и ускорения процессов дедолларизации в мировой экономике.

Историческая ретроспектива показывает, что золото прошло сложный путь эволюции: от всеобщего эквивалента и основы золотого стандарта до демонетизированного, но ключевого резервного актива [1]. После краха Бреттон-Вудской системы в 1971–1976 гг. золото формально перестало быть основой денежной системы, однако его фундаментальные свойства – редкость, долговечность, универсальная признаваемость – продолжают

обеспечивать ему роль «тихой гавани» в периоды кризисов. В XXI веке каждый крупный экономический шок – финансовый кризис 2008 года, пандемия 2020 года – провоцировал новый виток роста цен на золото: в 2024 году инвестиционный спрос на него вырос на 25%, достигнув 1179,5 тонн [2], в первом квартале 2025 года инвестиционный спрос на золото продолжил рост, увеличившись на 18% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и достигнув 345 тонн [3].

Однако наиболее показательной является деятельность центральных банков. В условиях усиления санкционного давления и стремления к снижению зависимости от доллара США, центробанки стран с формирующимися рынками, в первую очередь России и Китая, активно наращивают золотые резервы [4]. Этот процесс представляет собой практическую реализацию дедолларизации на государственном уровне [5]. Таким образом, золото в современной системе выполняет три ключевые функции в контексте дедолларизации: страховой актив для защиты от рисков заморозки резервов; инструмент диверсификации для снижения доли доллара; и основа суверенитета, обеспечивающая экономическую независимость. Однако физическая природа золота ограничивает его ликвидность и оперативность использования в ежедневных международных расчетах, создавая предпосылки для его интеграции в цифровую среду.

Параллельно с ренессансом золота, мир столкнулся с цифровой трансформацией денег. Цифровые валюты центральных банков – это цифровой аналог национальных валют, который выпускается и регулируется Центробанками, являясь их прямым обязательством. В отличие от децентрализованных криптовалют, CBDC централизованы и обладают статусом законного платежного средства. Согласно исследованию Банка международных расчетов (BIS), по состоянию на 2023 год 94% центральных банков 86 стран-респондентов участвовали в работе над CBDC, причем более половины из них перешли на стадию пилотирования или реализации [6].

Мотивы у разных стран различны: для одних, как Китай – это повышение эффективности платежной системы и контроль за денежным обращением [7], для других, как Россия, – еще и создание устойчивой к санкциям инфраструктуры для международных расчетов [8]. Потенциал CBDC для финансового суверенитета заключается в создании альтернативных платежных систем, позволяющих выстраивать прямые каналы для

трансграничных расчетов, минуя контролируемые США системы (как SWIFT); в повышении эффективности денежно-кредитной политики; [9] а также в борьбе с теневой экономикой за счет прозрачности блокчейн-транзакций [10]. Однако ключевой проблемой большинства существующих проектов CBDC является их фиатная природа. Они, как и традиционные деньги, основаны на доверии к эмитенту и не имеют реального материального обеспечения. Это делает их уязвимыми к инфляции и сохраняет зависимость от макроэкономической политики страны-эмитента. Именно это ограничение преодолевается за счет синтеза с золотом.

Наиболее перспективным направлением формирования нового финансового контура является конвергенция надежности золота и технологической эффективности CBDC. Речь идет о создании цифровых валют, обеспеченных физическим золотом, или использовании золота в качестве расчетного актива в цифровых платежных системах. Теоретические и практические предпосылки для этого уже формируются. По данным Всемирного золотого совета, в 2023 году центральные банки продолжили агрессивные закупки золота, добавив в свои резервы более 1000 тонн, что стало одним из самых высоких показателей за всю историю наблюдений [11]. Практические инициативы также набирают оборот: в апреле 2023 года сенаторы из штата Техас в США предложили создать цифровую валюту, обеспеченную золотом [12]. Аналогичные заявления звучали от главы Центробанка Зимбабве, [13] который рассматривает такую меру для стабилизации национальной валюты. Основание этому процессу дает растущий интерес к возвращению элементов золотого стандарта в цифровую эру как ответа на кризис фиатных валют и бесконтрольную денежную эмиссию.

Конвергенция золота и CBDC на практике может реализоваться в двух основных моделях. Первая – модель золотообеспеченной розничной CBDC, где Центральный банк выпускает цифровые токены, каждый из которых обеспечен определенным весом физического золота, хранящегося в его хранилищах. Это превращает CBDC из фиатных денег в цифровой сертификат на реальный актив, что кардинально повышает доверие к нему как внутри страны, так и на международной арене. Вторая модель предполагает использование «золотого» актива для оптовых международных расчетов, где золото используется не для обеспечения розничной валюты, а в качестве базового актива для сальдирования взаимных требований между



центральными банками в рамках новой международной расчетной платформы.

Технологическим фундаментом для этого могут стать развивающиеся платформы, такие как mBridge – совместный проект центральных банков Китая, Таиланда, ОАЭ и Гонконга по созданию платформы для трансграничных платежей в цифровых валютах, который в 2024 году вступил в фазу коммерческой эксплуатации [14]. Страны ведут расчеты в национальных CBDC, но итоговое сальдо погашается не в долларах, а путем перевода эквивалентного объема золота в цифровой форме между счетами ЦБ на общей блокчейн-платформе. Преимущества такого синтеза очевидны: он объединяет проверенную веками ценность золота с современными технологиями, создает основу для более стабильной валютной системы, защищенной от произвольной эмиссии, позволяет создавать децентрализованные финансовые альтернативы и решает проблему низкой ликвидности физического золота. Подобный подход сочетает преимущества современных финансовых технологий с дисциплинирующей функцией золота, предотвращая злоупотребления «печатным станком» и сохраняя экономический суверенитет [15].

Особую актуальность синтез золота и CBDC приобретает в контексте создания альтернативных финансовых архитектур странами БРИКС+, где обсуждается возможность разработки новой резервной валюты на базе корзины валют и товаров, включая золото [16]. Страны-члены БРИКС в совокупности контролируют около 25% мирового ВВП и обладают золотыми резервами объемом более 5500 тонн, что создает объективные предпосылки для формирования новой резервной валюты [17]. Китай, как лидер в развитии CBDC, уже протестировал использование цифрового юаня в трансграничных расчетах с несколькими странами, включая ОАЭ и Саудовскую Аравию, демонстрируя практическую возможность создания альтернативных платежных маршрутов [18].

Что касается нормативно-правовой базы для внедрения золотообеспеченных CBDC, то в настоящее время отсутствуют международные стандарты, регулирующие выпуск и обращение таких активов. Однако работа в этом направлении уже ведется. Международная организация комиссий по ценным бумагам в 2023 году опубликовала рекомендации по регулированию цифровых активов, которые могут стать основой для будущего регулирования золотообеспеченных CBDC [19]. В частности, эти рекомендации включают тре-

бования к прозрачности эмитента, раскрытию информации о рисках, обеспечению ликвидности и надежному хранению базовых активов, что напрямую применимо к обеспечению цифровых единиц физическим золотом. Кроме того, необходимо учитывать опыт регулирования золотых ETF и других золотых финансовых инструментов, который может быть адаптирован для цифровой среды.

Несмотря на значительный потенциал, реализация концепции золотообеспеченных CBDC сопряжена с рядом вызовов, включая волатильность цены золота, необходимость создания надежной системы аудита и хранения физического золота, риски кибербезопасности цифровых платформ, а также вероятное сопротивление со стороны стран, заинтересованных в сохранении статус-кво долларовой системы. Митигация этих рисков требует выработки международных стандартов, организации доверенных хранилищ с международным аудитом и значительного укрепления киберзащиты финансовой инфраструктуры. При этом перспективы развития G-CBDC выглядят обнадеживающе на фоне эволюции международной валютной системы: как, например, прогнозируют аналитики Goldman Sachs, к 2030 году доля доллара США в мировых резервах может снизиться с текущих 58% до 45 – 50%, а доля золота и альтернативных валют – возрасти [20]. Эта тенденция создает благоприятные условия для внедрения новых гибридных инструментов, которые, сочетая в себе проверенную надежность золота и эффективность цифровых технологий, могут сформировать новый контур финансового суверенитета в мировой экономике.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в современных условиях стратегия дедолларизации и укрепления финансового суверенитета не может ограничиваться лишь пассивным накоплением физического золота или простым запуском фиатных цифровых валют. Эти меры являются элементами более сложной головоломки. Наиболее эффективным и перспективным путем представляется технологическая и институциональная конвергенция двух активов – золота и CBDC. Создание золотообеспеченных цифровых валют или использование золота в качестве основы для новых платформ международных расчетов позволяет преодолеть ограничения, присущие каждому из этих инструментов в отдельности. Такой синтез способен привести к формированию нового контура глобальных финансов – более устойчивого, де-

централизованного и справедливого. Он будет в меньшей степени зависеть от политической воли отдельных государств-эмитентов резервных валют и в большей – от объективных экономических законов и доверия к реальным активам. Для стран, находящихся под санкционным давлением

и стремящихся к подлинному финансовому суверенитету, разработка и продвижение подобных моделей становится не просто экономической целесообразностью, а стратегической необходимостью на пути к новой архитектуре мировой финансовой системы.

## Список литературы

1. Мальцева, Е. Г. Золото и его роль в экономике // Социально-экономические исследования гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. – 2022. – № 9. – С. 22-31.
2. Тенденции спроса на золото: Весь 2024 год // Всемирный совет по золоту. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-full-year-2024> (дата обращения: 18.03.2025).
3. Всемирный совет по золоту. «Тенденции спроса на золото в 1 квартале 2025 года». – 2025. – 8 Мая. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-q1-2025> (дата обращения: 5.11.2025).
4. 10 стран с самыми большими запасами золота. С адресами золотохранилищ // РБК. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/5ae098a62ae5961b67a1c4ba?from=copy> (дата обращения: 17.08.2025).
5. Что ждет рынок золота в 2025 году: прогнозы экспертов // РБК. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/6752eb749a79479b6a297f9d?from=copy> (дата обращения: 18.03.2025).
6. Банк международных расчетов. «Достигнутый прогресс – результаты исследования BIS 2022 по цифровым валютам центральных банков», 2023.
7. Цифровой юань: подробный обзор китайской валюты будущего // РБК. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/crypto/news/6127c1cb9a7947396479f560?from=copy> (дата обращения: 13.04.2025).
8. ЦБ работает над внедрением цифровой валюты в международных расчетах // ТАСС. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/18799495> (дата обращения: 3.03.2025).
9. Сергей Глазьев – о достоинстве цифровых денег // Цифровые Закупки. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zakupki-digital.ru/intervju/sergej-glazev-o-dostoinstve-cifrov/> (дата обращения: 3.03.2025).
10. CBDC: прозрачный способ борьбы с коррупцией // Securities.io. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.securities.io/cbdcs-a-transparent-way-to-combat-corruption/> (дата обращения: 5.03.2025).
11. Тенденции спроса на золото: Весь 2024 год // Всемирный совет по золоту. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-full-year-2024> (дата обращения: 18.03.2025).
12. В США хотят обойти монополию ФРС с помощью «золотого» стейблкоина // Media coins paid – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coinspaidmedia.com/ru/news/us-issue-gold-backed-stablecoin-instead-cbdcs/> (дата обращения: 17.08.2025).
13. Зимбабве запустит цифровую валюту, обеспеченную золотом // Электронное периодическое издание «3ДНьюс». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://3dnews.ru/1085558/zimbabwe-predstavit-tsifrovuyu-valyutu-obespechennuyu-zolotom> (дата обращения: 17.08.2025).
14. Проект mBridge: Объединение экономик через CBDC // Банк международных расчетов. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bis.org/publ/othp59.pdf> (дата обращения: 15.11.2024).
15. Оганян, А. А., Асрян, М. Г. состояние и перспективы мирового рынка золота // Известия института систем управления СГЭУ. – 2021. – № 1 (23). – С. 134–137.
16. Информационный портал БРИКС. Официальные документы XV саммита БРИКС, 2023 г.
17. Тенденции спроса на золото: Весь 2024 год // Всемирный совет по золоту. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends>.
18. Официальный документ о цифровом юане // Народный банк Китая. – 2023.
19. Рекомендации по политике в отношении криптоактивов // Международная организация комиссий по ценным бумагам. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD749.pdf> (дата обращения: 15.11.2024).
20. Будущее доллара // Глобальное инвестиционное исследование Goldman Sachs. – 2024. – С. 45.

## References

1. Maltseva, E. G. Gold and its role in economics // Socio-economic research, humanities and jurisprudence: theory and practice. – 2022. – № 9. – Pp. 22-31.
2. Trends in gold demand: The whole of 2024 // World Gold Council. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-full-year-2024> (access date: 03/18/2025).
3. The World Gold Council. “Trends in gold demand in the 1st quarter of 2025.” – 2025. – May 8. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-q1-2025> (access date: 11/5/2025).
4. 10 countries with the largest gold reserves. With addresses of gold storage facilities // RBC. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/5ae098a62ae5961b67a1c4ba?from=copy> (access date: 08/17/2025).
5. What awaits the gold market in 2025: expert forecasts // RBC. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/6752eb749a79479b6a297f9d?from=copy> (access date: 03/18/2025).
6. Bank for International Settlements. “Progress achieved – the results of the BIS 2022 study on Central Banks’ digital currencies”, 2023.
7. Digital Yuan: a detailed overview of the Chinese currency of the future // RBC. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/crypto/news/6127c1cb9a7947396479f560?from=copy> (access date: 04/13/2025).

8. *The Central Bank is working on the introduction of digital currency in international settlements* // TASS. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/18799495> (access date: 03/3/2025).
9. *Sergey Glazyev – on the dignity of digital money* // Digital Procurement. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://zakupki-digital.ru/intervju/sergej-glazev-o-dostoinstve-cifrov/> (access date: 03/3/2025).
10. *CBDC: a transparent way to fight corruption* // Securities.io. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.securities.io/cbdc-a-transparent-way-to-combat-corruption/> (access date: 03/5/2025).
11. *Gold demand trends: The whole of 2024* // World Gold Council. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends/gold-demand-trends-full-year-2024> (access date: 03/18/2025).
12. *In the USA, they want to circumvent the Fed's monopoly with the help of a "golden" stablecoin* // Media coins paid. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://coinspaidmedia.com/ru/news/us-issue-gold-backed-stablecoin-instead-cbdc/> (access date: 08/17/2025).
13. *Zimbabwe will launch a digital currency backed by gold* // Electronic periodical "3DNews". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://3dnews.ru/1085558/zimbabwe-predstavit-tsifrovuyu-valyutu-obespechennuyu-zolotom> (access date: 08/17/2025).
14. *MBridge project: Unification of economies through CBDC* // Bank for International Settlements. – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bis.org/publ/othp59.pdf> (access date: 11/15/2024).
15. *Ohanyan, A. A., Asryan, M. G. the state and prospects of the global gold market* // Proceedings of the Institute of Management Systems of the SGEU. – 2021. – № 1 (23). – Pp. 134-137.
16. *BRICS Information Portal. Official documents of the XV BRICS Summit, 2023.*
17. *Trends in gold demand: The whole of 2024* // World Gold Council. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends>.
18. *Official document on the digital yuan* // People's Bank of China. – 2023.
19. *Recommendations on policy regarding cryptoassets* // International Organization of Securities Commissions. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD749.pdf> (access date: 11/15/2024).
20. *The future of the dollar* // Global Investment Research by Goldman Sachs. – 2024. – P. 45.

## Информация об авторах

**Барабанов В.Ю.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

**Тарасенко С.А.**, научный исследователь, факультет международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

**Шкарупа М.В.**, научный исследователь, факультет международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Барабанов В.Ю., Тарасенко С.А., Шкарупа М.В., 2025.

## Information about the authors

**Barabanov V.Yu.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of World Economics and World Finance at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

**Tarasenko S.A.**, scientific researcher, Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

**Shkarupa M.V.**, scientific researcher, Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Barabanov V.Yu., Tarasenko S.A., Shkarupa M.V., 2025.

# Сравнительный анализ краудфандинга и альтернативных источников финансирования\*

Озарнов Р.В.

В условиях динамичной глобальной экономики поиск оптимальных источников финансирования является критически важным для бизнеса. В данной статье проводится сравнительный анализ краудфандинга с альтернативными методами привлечения капитала, такими как венчурное финансирование и IPO. Исследование выявляет ключевые преимущества краудфандинга, включая его демократичность, маркетинговый потенциал, скорость и относительно низкие регуляторные барьеры, что делает его идеальным инструментом для стартапов и инновационных проектов на ранней стадии. В то же время, краудфандинг ограничен в объемах привлекаемых средств. IPO и венчурное финансирование, напротив, позволяют привлекать значительный капитал, но требуют от компании зрелости, устойчивых финансовых показателей и сопряжены с высокими затратами, сложными процедурами и потерей контроля со стороны основателей. Делается вывод, что выбор инструмента финансирования должен определяться стадией развития компании, ее стратегическими целями и готовностью к рискам, причем эти методы не исключают, а дополняют друг друга в жизненном цикле бизнеса.

для ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Озарнов Р.В. Сравнительный анализ краудфандинга и альтернативных источников финансирования // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 162–169.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Краудфандинг, финансирование, стартап, IPO, финансы, интернет-платформы, венчурное финансирование, риски.

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-162-169

# Comparative analysis of crowdfunding and alternative financing source

Ozarnov R.V.

In a dynamic global economy, finding optimal financing sources is critical for businesses. This article compares crowdfunding with alternative capital raising methods, such as venture capital and IPOs. The study identifies key advantages of crowdfunding, including its democratic nature, marketing potential, speed, and relatively low regulatory barriers, making it an ideal tool for startups and early-stage innovative projects. However, crowdfunding is limited in the amount of funds it can raise. IPOs and venture capital, by contrast, allow for significant capital raising, but require a company to be mature, have strong financial performance, and are associated with high costs, complex procedures, and a loss of control by the founders. It is concluded that the choice of financing instrument should be determined by the company's stage of development, its strategic goals, and risk appetite. These methods do not exclude, but rather complement, one another in the business life cycle.

## FOR CITATION

Ozarnov R.V. Comparative analysis of crowdfunding and alternative financing source . *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 162–169.

## APA

## KEYWORDS

*Crowdfunding, financing, startup, IPO, finance, Internet platforms, venture financing, risks.*

В условиях динамично развивающейся глобальной экономики вопрос привлечения финансирования остается ключевым для бизнеса любого масштаба – от стартапов до крупных корпораций. Современный финансовый ландшафт предлагает множество альтернативных путей получения инвестиций, каждый из которых обладает уникальными характеристиками, преимуществами и недостатками. В современных условиях доступ к финансовым ресурсам является определяющим фактором для развития и масштабирования компаний, особенно на начальных этапах. Классические методы финансирования, такие как банковское кредитование и инвестирование, IPO (первичное публичное размещение) зачастую оказываются недостаточными или недоступными для начинающих предпринимателей и инновационных проектов. В этой связи, новые способы привлечения капитала, например, краудфандинг

и венчурное инвестирование, приобретают популярность.

## КРАУДФАНДИНГ: СУЩНОСТЬ И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ

Истоки краудфандинга уходят корнями в далекое прошлое. Например, еще в XVIII – XIX веках издатели книг часто собирали подписчиков заранее, чтобы покрыть расходы на печать. Современный краудфандинг сформировался в начале 2000-х годов с появлением ArtistShare (2003), IndieGoGo (2008) и Kickstarter (2009). Мировой финансовый кризис 2008 года способствовал росту популярности альтернативного финансирования. К началу 2010-х гг. краудфандинг вышел за рамки творческих проектов, охватив стартапы, социальные и научные инициативы и уже к 2018 году функционировало более 1250 платформ [1].

Краудфандинг (от англ. crowd – «толпа», funding – «финансирование») – это метод привле-



чения денежных средств от большого количества людей, как правило, через специализированные онлайн-платформы. В отличие от традиционных источников финансирования (банковские кредиты, инвестиции от фондов), краудфандинг позволяет привлекать как небольшие, так и значительные суммы от множества участников, объединенных интересом к проекту.

Краудфандинг как инновационный финансовый инструмент обладает рядом существенных преимуществ, которые делают его привлекательным для широкого круга проектов и инициатив. Во-первых, стоит отметить его доступность и отсутствие значительного регулирования и барьеров входа что особенно актуально стартапам и начинающим компаниям, которые только осуществляют первые шаги на рынке и для которых другие источники финансирования представляются либо дорогостоящими, либо вовсе недоступными. Также краудфандинг, помимо инвестиционного механизма, может выступать в качестве инструмента продвижения бизнеса, позволяя оценить как рыночный спрос на услуги или продукты, так и масштабируемость. Многие успешные проекты после краудфандинговой кампании получают внимание СМИ и как следствие привлекают дополнительные инвестиции, что значительно ускоряет их развитие. Гибкость краудфандинга проявляется в разнообразии его моделей, которые можно адаптировать под конкретные задачи проекта. Основные модели краудфандинга следующие: Reward-модель (с вознаграждением) идеально подходит для товарных стартапов, позволяя фактически осуществлять предзаказы будущей продукции. Donation-модель (пожертвования) эффективна для социальных и благотворительных инициатив. Equity-краудфандинг (долевое участие) дает возможность привлекать более серьезные инвестиции, сохраняя при этом контроль над бизнесом в отличие от венчурного финансирования. С точки зрения финансовых рисков краудфандинг (за исключением debt-модели) выгодно отличается от кредитных инструментов, так как в случае неудачи проекта инициатор, как правило, не обязан возвращать средства спонсорам.

Среди недостатков и вызовов краудфандинга стоит отметить наличие информационной асимметрии – инвесторы зачастую обладают ограниченной возможностью проверки достоверности данных о проекте. Случаи мошенничества, хотя и редки, подрывают доверие к краудфандинговым платформам. Кроме того, частым яв-

лением являются задержки или невыполнение обязательств. Более 75% проектов на Kickstarter не укладываются в заявленные сроки поставки вознаграждений [2]. Это негативно влияет на репутацию платформ и механизмов коллективного финансирования в целом. В свою очередь в разных странах существуют существенные различия в правовом статусе краудфинансирования. Избыточное регулирование может подавлять развитие отрасли, тогда как недостаточное создаёт риски злоупотреблений. Кроме того, в некоторых странах существуют ограничения на привлечение финансирования посредством краудфандинга. По данным KoreConX, только 17,8% компаний, получивших финансирование через краудфандинговые платформы, прекращают деятельность в первые пять лет, в то время как средний показатель по рынку составляет 50% [3], таким образом данный механизм не только обеспечивает финансовую поддержку, но и способствует созданию более устойчивых бизнес-моделей.

Динамика развития краудфандинга демонстрирует следующие тенденции: объем средств, привлеченных через Regulation Crowdfunding (Reg CF), увеличился вдвое в начале 2023 года, в 2024 году через этот механизм было собрано более 180 миллионов долларов США, что подтверждают растущий спрос на краудфандинг как альтернативный источник финансирования [4].

Краудфандинг, как это следует из самого названия, подразумевает привлечение денежных средств от большого числа людей, как инструмент финансирования инноваций, способ коллективного финансирования проектов, базирующийся на добровольных пожертвованиях значительного количества лиц, обычно через онлайн-платформы. Данный метод позволяет предпринимателям получить финансовые ресурсы, обходя традиционные финансовые институты, и одновременно проверить востребованность своего товара или услуги [5]. Существует несколько основных типов краудфандинга:

- Краудфандинг, основанный на пожертвованиях, когда инвесторы вносят средства, не рассчитывая на материальную выгоду.

- Краудфандинг с вознаграждением, в этом случае инвесторы получают в обмен на свой вклад неденежное вознаграждение, например, демонстрационный образец товара, скидку или приоритетный доступ.

- Долевой краудфандинг, когда инвесторы получают часть компании в обмен на вложенные средства.

— Краудлендинг (кредитный краудфандинг) представляет собой инструмент предоставления займов, которые погашаются с начислением процентов.

Отметим, что краудфандинг характеризуется сравнительно низким порогом вхождения для инвесторов, упрощенной процедурой для предпринимателей (особенно на платформах, предлагающих готовую инфраструктуру) и возможностью привлечь не только капитал, но и преданную аудиторию и первых покупателей. Тем не менее, краудфандинг также имеет свои ограничения, такие как зависимость от результативности маркетинговой кампании, риск недостижения поставленной цели по сбору средств и необходимость в прозрачной отчетности перед инвесторами [6].

### **ИРО КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ**

Далее рассмотрим IPO (Initial Public Offering) или первичное размещение акций – это процесс, когда частная компания впервые предлагает свои акции для продажи широкому кругу инвесторов на фондовой бирже, представляет собой процесс первичного размещения акций компании на фондовой бирже, в результате которого бизнес переходит из статуса частного в публичный, этот механизм позволяет привлекать значительные капиталы от широкого круга инвесторов через организованный рынок ценных бумаг.

Процедура IPO включает несколько ключевых этапов: подготовку финансовой отчетности по международным стандартам, юридический аудит, выбор андеррайтера (как правило, инвестиционного банка), определение ценового диапазона, маркетинг (road show), непосредственно размещение и листинг на бирже.

Основным достоинством IPO является возможность привлечения крупного капитала – успешные размещения позволяют компаниям получать сотни миллионов, а иногда и миллиарды долларов инвестиций. Публичный статус значительно повышает узнаваемость и престиж компании, что способствует укреплению деловой репутации и расширению клиентской базы. Для учредителей и ранних инвесторов IPO создает механизм монетизации своих вложений через продажу части акций на открытом рынке. Публичные компании получают доступ к дополнительным инструментам финансирования – могут выпускать облигации, проводить SPO (вторичные размещения). Кроме того, биржевые котировки служат объективным индикатором стоимости бизнеса.

К существенным недостаткам следует отнести высокую стоимость процедуры – расходы на подготовку, юридическое сопровождение, услуги андеррайтеров и маркетинг могут достигать 10-15% от объема привлеченных средств. Публичные компании обязаны раскрывать конфиденциальную финансовую и управленческую информацию, что повышает прозрачность, но снижает конкурентные преимущества. Акционеры получают право влиять на управление компанией через собрания акционеров. Котировки акций подвержены рыночным колебаниям, что создает дополнительные риски. Процесс подготовки к IPO обычно занимает 12-24 месяца и требует значительных организационных изменений в компании.

По объему привлекаемых средств IPO существенно превосходит краудфандинг: если через краудфандинговые платформы удается собрать обычно не более нескольких миллионов долларов, то успешные IPO измеряются десятками и сотнями миллионов. Однако краудфандинг демонстрирует существенные преимущества по скорости привлечения средств (30-90 дней против 1-2 лет подготовки к IPO) и стоимости (комиссии 5-10% против 10-15%+ при IPO).

Краудфандинг доступен для проектов на самой ранней стадии развития, тогда как IPO требует от компании устойчивых финансовых показателей, как правило, не менее 2-3 лет прибыльной работы. Если участники краудфандинга (особенно в reward- и donation-моделях) не получают долю в бизнесе, то IPO предполагает обязательное распределение акционерного капитала среди инвесторов. С точки зрения регуляторных требований краудфандинг (за исключением equity-модели) значительно менее обременителен, чем строгие стандарты раскрытия информации и корпоративного управления для публичных компаний. При этом IPO обеспечивает более высокий уровень ликвидности для инвесторов, так как акции могут свободно продаваться на бирже, тогда как выход из краудфандинговых инвестиций (особенно equity) часто затруднен. Таким образом, выбор между IPO и краудфандингом определяется масштабами бизнеса, стадией его развития и стратегическими целями. IPO оптимально для зрелых компаний с устойчивой бизнес-моделью, нуждающихся в значительных капиталах для дальнейшего роста. Краудфандинг лучше подходит для стартапов и инновационных проектов на ранней стадии, позволяя быстро привлекать относительно небольшие суммы с минимальными регуляторными барьерами [7].

## ВЕНЧУРНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ: ВКЛАД В ИННОВАЦИИ

Теперь перейдем к венчурному финансированию (от англ. *venture* – «рискованное предприятие») – это инвестирование в высокорисковые стартапы и быстрорастущие компании с высоким потенциалом доходности. Венчурные инвесторы (фонды, бизнес-ангелы) вкладывают капитал в обмен на долю в бизнесе и участвуют в его развитии. Венчурное инвестирование отличается от других форм инвестирования тем, что инвесторы не просто предоставляют капитал, но и активно участвуют в управлении компанией, предоставляя консультации, поддержку и доступ к своей сети контактов. Венчурные инвесторы, как правило, ориентированы на долгосрочную перспективу и готовы к высоким рискам, поскольку большинство стартапов не выживает. Венчурное инвестирование – это форма частного инвестирования, при которой инвесторы предоставляют капитал молодым, быстрорастущим компаниям с высоким потенциалом в обмен на долю в компании. Венчурные фонды, как правило, инвестируют в компании на ранних этапах их существования, когда классические источники финансирования недоступны [8].

Ключевым преимуществом венчурного подхода является возможность привлечения значительных капиталовложений (от 500 тыс. до 50 млн.), недоступных через другие каналы финансирования для молодых инновационных компаний. В отличие от банковских кредитов, венчурные инвестиции не требуют залогового обеспечения и регулярных выплат, что снижает финансовую нагрузку на стартап на критически важных ранних этапах развития.

Важнейшим конкурентным преимуществом выступает не только финансовая, но и экспертная поддержка со стороны венчурных фондов. Инвесторы предоставляют стартапам доступ к профессиональным менеджерам, отраслевым экспертам, партнерским сетям и другим ресурсам, критически важным для успешного развития бизнеса. Помимо этого, Венчурное финансирование создает прозрачные механизмы монетизации для основателей и ранних инвесторов через четко прописанные в соглашениях условия выхода. Это отличает его от краудфандинга, где подобные механизмы обычно отсутствуют. Кроме того, статус компании, получившей венчурные инвестиции, значительно повышает ее привлекательность для потенциальных партнеров, клиентов и новых инвесторов.

Главным недостатком венчурной модели является частичная или полная потеря контроля над компанией со стороны основателей. Инвесторы обычно получают значительную долю в бизнесе (15-40%) и места в совете директоров, что позволяет им влиять на ключевые управленческие решения. Нередки случаи, когда венчурные фонды инициируют замену основателей на профессиональных менеджеров при недостаточных, по их мнению, темпах роста компании.

Высокий уровень риска – еще одна характерная черта венчурных инвестиций. По статистике, около 80% стартапов не достигают планируемых показателей, а 30-40% вообще прекращают деятельность. Сложность объективной оценки перспектив молодых компаний, длительный срок окупаемости и низкая ликвидность вложений делают этот инструмент малоприменимым для консервативных инвесторов.

Процесс привлечения венчурного финансирования отличается исключительной сложностью и длительностью (6-12 месяцев). Требования к стартапам включают наличие профессиональной команды, защищенной интеллектуальной собственности, подтвержденного рыночного спроса и масштабируемой бизнес-модели. *Due diligence* (комплексная проверка) может выявить скрытые проблемы, делающие сделку невозможной.

Принципиальное отличие венчурного финансирования от краудфандинга заключается в целях и масштабах привлекаемых инвестиций. Если краудфандинг ориентирован на относительно небольшие суммы (обычно до \$1-2 млн) для реализации конкретных проектов или запуска продуктов, то венчурные инвестиции направлены на радикальный рост и масштабирование бизнеса с перспективой выхода на международные рынки. По критерию доступности краудфандинг имеет явные преимущества – он открыт для широкого круга проектов без жестких требований к бизнес-модели и финансовым показателям. Венчурные же фонды отбирают менее 1% рассматриваемых проектов, ориентируясь исключительно на компании с потенциалом 10-100-кратного роста стоимости. С точки зрения контроля над бизнесом краудфандинг (за исключением *equity*-модели) позволяет основателям сохранять полную независимость, тогда как венчурное финансирование неизбежно приводит к разделению собственности и управленческих полномочий. Однако венчурные инвесторы приносят в компанию ценный управленческий опыт и отраслевые связи, которые редко доступны краудфандинговым проектам.



По срокам привлечения средств краудфандинг выигрывает – успешная кампания может быть проведена за 1-3 месяца, в то время как венчурная сделка требует 6-12 месяцев подготовки. Зато объемы финансирования несопоставимы – десятки миллионов долларов против нескольких миллионов при краудфандинге.

Подводя итоги, важно отметить, что сравнительный анализ краудфандинга, венчурного финансирования и IPO выявляет три принципиально разных подхода к привлечению капитала, каждый из которых занимает свою нишу в финансовой экосистеме. Таким образом, венчурное финансирование остается наиболее эффективным инструментом для капиталоемких инновационных проектов с глобальными амбициями. Несмотря на высокие требования и потерю части контроля, оно предоставляет уникальные возможности для масштабирования бизнеса благодаря значительным инвестициям и экспертной поддержке. Краудфандинг же лучше подходит для тестирования рыночного спроса, запуска продуктов и реализации творческих инициатив. Венчурное инвестирование является важным источником капитала для инновационных компаний, разрабатывающих новые технологии и продукты, позволяет им финансировать исследования и разработки, масштабировать производство и выходить на новые рынки. Однако, венчурное инвестирование также связано с определенными рисками, такими как потеря контроля над компанией, зависимость

от инвесторов и необходимость достижения высоких финансовых результатов.

Далее представляется целесообразным провести сопоставительный анализ рассмотренных выше источников финансирования: краудфандинг, IPO и венчурное инвестирование чтобы лучше понимать различия между ними проведем анализ по следующим ключевым критериям, результаты которого представлены в таблице 1.

Далее рассмотрим сферы применения каждого способа финансирования. Каждый из вышеописанных способов финансирования имеет свои специфические характеристики и наиболее подходит для определенных типов компаний и проектов:

— Краудфандинг наиболее оптимален для стартапов с инновационными продуктами или услугами, способными привлечь широкую аудиторию, подходит для проектов, нуждающихся в сравнительно небольших объемах финансирования и обладающих потенциалом для вирусного продвижения.

— IPO подходит для зрелых компаний со стабильной бизнес-моделью, прибыльной деятельностью и значительным потенциалом для роста, позволяет привлечь значительные объемы капитала для финансирования дальнейшей экспансии и повышения капитализации.

— Венчурное финансирование целесообразно для новаторских стартапов с высоким потенциалом для роста, которым требуются значитель-

Таблица 1

Сравнительный анализ краудфандинга, IPO и венчурного финансирования

Критерий	Краудфандинг	IPO	Венчурное финансирование
Предназначение	Финансирование конкретного проекта/стартапа	Привлечение капитала для расширения и развития	Финансирование инновационных проектов на ранних стадиях
Инвесторы	Широкий круг (массовые инвесторы)	Институциональные и частные инвесторы	Венчурные фонды, бизнес-ангелы
Сумма привлечения	Сравнительно небольшие суммы	Значительные суммы	Средние и крупные суммы
Степень сложности	Относительно простая процедура	Сложная и затратная процедура	Сложная процедура, требующая экспертных знаний
Контроль	Инвесторы не участвуют в управлении	Инвесторы имеют право голоса (акционеры)	Инвесторы активно участвуют в управлении
Риски	Риск недостижения целевой суммы	Риск падения стоимости акций	Высокий риск потери инвестиций
Преимущества	Доступность, маркетинговый эффект	Значительные суммы, улучшение узнаваемости	Поддержка и экспертные знания, потенциально высокая прибыль
Недостатки	Зависимость от кампании, отчетность	Высокие затраты, контроль со стороны инвесторов	Утрата контроля, необходимость достижения результатов

Источник: составлено автором.

ные инвестиции на начальных этапах развития, венчурные инвесторы предоставляют не только капитал, но и экспертную поддержку, помогая компаниям развиваться и масштабировать свой бизнес.

Инвесторам целесообразно проводить всесторонний анализ проектов и компаний, в которые планируется инвестировать, оценивая их потенциал роста, бизнес-модель и риски, диверсифицировать инвестиционный портфель для снижения рисков. В свою очередь государству стоит формировать благоприятную нормативно-правовую среду для развития альтернативных способов финансирования, включая краудфандинг, венчурное инвестирование и IPO, что будет способствовать привлечению инвестиций в инновационные проекты и развитию национальной экономики.

Таким образом выбор между рассмотренными механизмами финансирования должен основываться на комплексной оценке текущей стадии развития компании, отраслевых особенностей, требуемого объема инвестиций и готовности

руководства брать на себя сопутствующие обязательства. Краудфандинг остается идеальным решением для проверки концепции и стартового финансирования, венчурные инвестиции – для масштабирования перспективных технологических проектов, тогда как IPO – для дальнейшего роста уже состоявшихся компаний, нуждающихся в значительных капиталовложениях и повышении своей рыночной стоимости. Многие успешные компании проходят эволюционный путь от краудфандинговой валидации концепции через венчурное масштабирование к публичному размещению, и такой каскадный подход позволяет поэтапно наращивать финансовые возможности по мере развития бизнеса. Перспективы рынка указывают на растущую гибридизацию рассмотренных инструментов, что создаст новые комбинированные модели финансирования, появление промежуточных форматов, сочетающих элементы краудфандинга и венчурных инвестиций, что расширяет возможности для компаний на всех стадиях развития.

## Список источников

1. Озарнов, Р. В. Особенности краудфандинга как инструмента финансирования: эволюция и текущее состояние / Р. В. Озарнов // Дискуссия. – 2025. – № 6(139). – С. 198-205. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-198-205.
2. Новая надежда? Краудфандинг против Традиционные финансы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://koreconx.com/blog-crowdfunding-vs-traditional-finance-latest-data/>
3. Итан Моллик. Динамика краудфандинга: предварительное исследование // Журнал Business Venturing. – Т. 29, выпуск 1. – 2014. – С. 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://koreconx.com/blog-crowdfunding-vs-traditional-finance-latest-data/>
4. Наборы данных о предложениях для краудфандинга. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sec.gov/data-research/sec-markets-data/crowdfunding-offerings-data-sets>.
5. Ермакова, Е. А. Краудфандинг как инструмент финансирования инноваций / Е. А. Ермакова, Е. А. Нестеренко, Н. А. Ларионов. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», 2017. – 132 с.
6. Минчжао, Т., Тянь-Хуэй, Ю, Бин-Бин, Ц. Сравнительный анализ краудфандинга и банковского финансирования: влияние рыночной неопределенности, Международный журнал экономики производства, том 286, 2025 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109657>.
7. Ленер, О. М., Грабман, Э., Эннсграбер, К. Предпринимательское значение краудфандинга как альтернативного источника финансирования инноваций // Венчурный капитал. – 2015. – № 17(1-2). – С. 171-189. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1080/13691066.2015.1037132>.
8. Нерсисян, В. В. Венчурное финансирование и альтернативы для инновационных компаний / В. В. Нерсисян // Пятнадцатая Годиная научная конференция: Сборник научных статей, Ереван, 06–10 декабря 2021 года. – Ереван: Российско-Армянский (Славянский) университет, 2022. – С. 115-125.

## References

1. Ozarnov, R. V. Features of crowdfunding as a financing tool: evolution and current state / R. V. Ozarnov // Discussion. – 2025. – № 6(139). – Pp. 198-205. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-198-205.
2. New hope? Crowdfunding vs. Traditional Finance. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://koreconx.com/blog-crowdfunding-vs-traditional-finance-latest-data/>
3. Ethan Mollick. Dynamics of crowdfunding: a preliminary study // Journal of Business Venturing. – Vol. 29, issue 1. – 2014. – P. 3. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://koreconx.com/blog-crowdfunding-vs-traditional-finance-latest-data/>
4. Data sets on crowdfunding offers. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sec.gov/data-research/sec-markets-data/crowdfunding-offerings-data-sets>.
5. Ermakova, E. A. Crowdfunding as a tool for financing innovations / E. A. Ermakova, E. A. Nesterenko, N. A. Larionov. – Saratov: Saratov Socio-Economic Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", 2017. – 132 p.
6. Mingzhao, T., Tian-Hui, Yu, Bing-Bing, C. Comparative analysis of crowdfunding and bank financing: the impact of market uncertainty, International Journal of Production Economics, Volume 286, 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109657>.



7. *Lehner, O. M., Grabman, E., Annsgraber, K.* The entrepreneurial importance of crowdfunding as an alternative source of innovation financing // *Venture Capital*. – 2015. – № 17(1-2). – Pp. 171-189. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1080/13691066.2015.1037132>.
8. *Nersesyan, V. V.* Venture financing and alternatives for innovative companies / V. V. Nersesyan // *The Fifteenth Annual Scientific Conference: Collection of scientific articles*, Yerevan, December 06-10, 2021. – Yerevan: Russian-Armenian (Slavic) University, 2022. – Pp. 115-125.

## Информация об авторе

**Озарнов Р.В.**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра банковского консалтинга и прикладных исследований, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва, Российская Федерация).

© Озарнов Р.В., 2025.

## Information about the author

**Ozarnov R.V.**, PhD in Economics, Leading Researcher at the Center for Banking Consulting and Applied Research, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Ozarnov R.V., 2025.

# Доверенная среда DeFi

Дюдикова Е.И.

Статья посвящена анализу феномена децентрализованных финансов (DeFi) как новой парадигмы организации финансовых отношений, основанной на технологии распределенных реестров. В работе систематизированы базовые характеристики доверенной среды DeFi. Представлены результаты сравнительного анализа trustless-модели DeFi и традиционной модели централизованных финансов с выявлением значимых различий в вопросах доверия, прозрачности, доступности и контроля активов. Особое внимание уделено вызовам и рискам экосистемы DeFi. В заключении исследуется тренд на конвергенцию централизованных финансов и DeFi, где банки и институциональные инвесторы выступают катализаторами институционализации криптовалютного рынка, адаптируя DeFi-решения в регулируемом поле. Сделан вывод о том, что DeFi представляет собой не просто альтернативу, а закономерное эволюционное дополнение глобальной финансовой архитектуры.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Дюдикова Е.И. Доверенная среда DeFi // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 170–176.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*DeFi, trustless-парадигма, банки, комплаенс, конвергенция, криптоэкосистема, смарт-контракты, технология распределенных реестров, финансовая инфраструктура, централизованные финансы.*

# DeFi trusted environment

Dyudikova E.I.

This article analyzes the phenomenon of Decentralized Finance (DeFi) as a new paradigm for organizing financial relationships, built upon distributed ledger technology. The study systematizes the core characteristics of the DeFi trust environment. It presents a comparative analysis of DeFi's trustless model and the traditional centralized finance model, revealing fundamental differences in trust, transparency, accessibility, and asset control. Significant attention is given to the challenges and risks inherent in the DeFi ecosystem. In conclusion, the article explores the trend of convergence between centralized and decentralized finance, where banks and institutional investors are acting as catalysts for the institutionalization of the cryptocurrency market by adapting DeFi solutions within a regulated framework. The study concludes that DeFi represents not merely an alternative, but an inevitable evolutionary extension of the global financial architecture.

## FOR CITATION

Dyudikova E.I. DeFi trusted environment. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 170–176.

## APA

## KEYWORDS

DeFi, trustless paradigm, banks, compliance, convergence, crypto ecosystem, smart contracts, distributed ledger technology, financial infrastructure, centralized finance..

## ВВЕДЕНИЕ

Стремительная эволюция технологии распределенных реестров (Distributed Ledger Technology, DLT) и криптографических протоколов обусловила появление новой парадигмы финансовых отношений – децентрализованных финансов (Decentralized Finance, DeFi). В научном дискурсе DeFi интерпретируется как механизм формирования открытой, программируемой и децентрализованной финансовой инфраструктуры, где функции традиционных посредников делегированы смарт-контрактам и алгоритмическим протоколам. Значительный вклад в теоретическое осмысление феномена DeFi внесли исследования, посвященные архитектурным принципам DLT. Ряд работ анализирует потенциал DLT в качестве доверенной среды, гарантирующей неизменность данных, достижения консенсуса между участниками сети и криптографическую безопасность операций [1]. Ключевое внимание уделяется автоматизации финансовых процессов с помощью смарт-контрактов, что позволяет минимизировать

влияние человеческого фактора, сократить операционные издержки и обеспечить прозрачность транзакций [2]. Параллельно в литературе исследуются экономические и институциональные аспекты DeFi. Анализируется трансформация механизмов обеспечения ликвидности, появление автоматизированных маркет-мейкеров, эволюция моделей децентрализованного кредитования, систем обеспечения залогов и алгоритмических стейблкоинов [3]. Отдельный блок исследований сфокусирован на системных рисках, включая уязвимости смарт-контрактов, потенциальные манипуляции на рынках, кибератаки, ошибки в программной логике и взаимозависимость протоколов, повышающую хрупкость всей экосистемы [4]. Важным направлением научного поиска является регулирование цифровых активов и анализ взаимодействия DeFi с традиционной финансовой системой [5]. Акцентируется растущее участие банков и институциональных инвесторов [6], что свидетельствует о формировании более зрелой и устойчивой криптоэкономики [7]. Таким образом,

научное сообщество демонстрирует устойчивый интерес к децентрализованным финансам как к многогранному феномену, интегрирующему технологические, экономические и институциональные аспекты трансформации современной финансовой архитектуры. Несмотря на значительный прогресс в изучении DeFi, ряд фундаментальных вопросов остается дискуссионным. В фокусе научной полемики находятся базовые характеристики DeFi, которые формируют уникальные черты данной модели и определяют ее отличие от классических систем. Именно эти характеристики обусловили специфику DeFi, привлекли пристальное внимание исследователей и практиков, а также выступили катализатором трансформации глобального финансового ландшафта.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

DeFi представляет собой опциональный финансовый слой (сопровождение) для инфраструктуры Web 4.0, построенной на основе DLT. Суть данной инновации заключается в воплощении уникальных свойств доверенной среды, обеспечиваемой распределенными реестрами с децентрализованной топологией, где каждый географически распределенный узел сети хранит

полную и идентичную реплику данных, создавая тем самым инфраструктуру абсолютной прозрачности и отказоустойчивости.

Участников финансового рынка привлекает доверенная среда DeFi – технологически опосредованная криптоэкосистема, в которой взаимодействие реализуется посредством смарт-контрактов, децентрализованных приложений и криптографических методов верификации. Данная среда минимизирует необходимость доверия к традиционным финансовым посредникам, замещая их детерминистическими гарантиями, обеспечиваемыми программно-алгоритмическими протоколами. Для снижения остаточных рисков в архитектуру экосистемы инкорпорируются дополнительные защитные механизмы, такие как независимый аудит смарт-контрактов, децентрализованные страховые пулы, репутационные системы и гибридные (регулируемые) элементы. Фундаментальной основой DeFi является trustless-парадигма (парадигма «без доверия»), ключевые характеристики которой систематизированы в таблице 1.

Доверенная среда DeFi формируется на базе DLT-платформы, которая объединяет физических

Таблица 1

*Сопоставление trustless-модели DeFi и традиционной модели централизованных финансов (CeFi)*

Критерий	Традиционная модель CeFi	Trustless-модель DeFi
Централизация	Централизованные институты контролируют процессы	Полная децентрализация: управление осуществляется через DAO или алгоритмические протоколы
Доверие	Участники вынуждены доверять посредникам	Доверие минимизировано, т.к. безопасность обеспечивают криптография и смарт-контракты
Прозрачность	Данные частично скрыты и ограниченный доступ к данным	Полная ончейн-транспарентность
Доступность	Ограничена географией, регулированием, статусом клиента	Глобальный доступ 24/7 для любого пользователя с интернет и web3-кошельком
Механизм исполнения	Ручные процессы через посредников	Автоматизированные смарт-контракты
Скорость операций	Зависит от посредников	Почти мгновенные транзакции
Комиссии	Высокие из-за участия посредников	Сравнительно низкие
Арбитраж споров	Судебная система, что требует времени и ресурсов	Алгоритмические механизмы
Контроль активов	Активы контролируются третьими сторонами (риск финансовой цензуры)	Полный контроль у конечного пользователя (приватные ключи = полное владение)
Анонимность	Требуется идентификация (KYC/AML)	Псевдонимность, но некоторые протоколы внедряют KYC/AML
Инновационность	Медленное внедрение новых технологий из-за регуляторных барьеров	Быстрое тестирование и внедрение инноваций
Регулирование	Жесткое регулирование государственными органами	Отсутствие единого регулятора, но постепенное внедрение DeFi-комплаенса (например, MiCA)
Примеры	Банки, фондовые биржи, расчетно-платежные системы	Uniswap, Aave, MakerDAO, dYdX

**Источник:** составлено автором.

и юридических лиц, государственные институты, финансовые организации и сервисы в единую интерактивную экосистему. В контексте парадигмы trustless-взаимодействия распределенный реестр представляет собой инфраструктуру для обмена, хранения и обработки данных, характеризующуюся децентрализованной территориально-распределенной архитектурой. В этой архитектуре каждый узел сети хранит полную реплику реестра, а их синхронизация обеспечивается консенсусными алгоритмами, которые гарантируют достоверность, неизменность, неотрекаемость и непротиворечивость данных посредством криптографических методов [8]. Такая среда обеспечивает создание и обмен активами без привлечения традиционных посредников. В ее рамках реализуется широкий спектр финансовых продуктов и услуг, включая кредитование, страхование, торговлю деривативами и управление активами, интегрированных в единый технологический процесс. Ключевой особенностью данной модели является бесшовность взаимодействия между участниками, обеспечиваемая сквозной цифровизацией всех этапов транзакций – от инициации до исполнения, – что минимизирует необходимость ручного согласования и снижает операционные издержки.

Базовые характеристики доверенной среды DeFi могут быть систематизированы следующим образом.

Децентрализация – данные и управленческие функции распределены между множеством равноправных узлов, что исключает наличие единого контролирующего центра. Такой подход обеспечивает отсутствие единой точки отказа, повышенную устойчивость и снижение рисков регуляторного давления. Однако реализация децентрализации сопряжена с проблемами масштабируемости, энергоэффективности и легитимности принимаемых решений.

Одноранговость (P2P) и некастодиальное хранение – привилегированный централизованный орган или третьи лица не получают доступ к криптоактивам и контролю над ними. Полный контроль над активами сохраняет исключительно их владелец посредством управления закрытыми ключами. Данный подход обеспечивает прозрачность и автономность финансовых операций, однако требует высокой ответственности пользователей, поскольку утрата приватных ключей ведет к безвозвратной потере активов.

Самоуправление – управление DeFi-платформами осуществляется сообществом держате-

лей управляющих токенов. Решение о развитии протокола, распределении средств казначейства и изменении параметров системы принимаются посредством голосований, реализованных через смарт-контракты. Все изменения фиксируются в распределенном реестре, что обеспечивает полную аудируемость. Несмотря на декларируемую демократичность, данная модель сталкивается с проблемами низкой вовлеченности пользователей, рисками концентрации влияния у крупных держателей токенов («олигархизация») и потенциальными атаками на механизмы голосования.

Прозрачность и открытость – DeFi-платформы обеспечивают доступность исходного кода для публичного аудита, что способствует выявлению уязвимостей. Все операции записываются в распределенный реестр и по умолчанию являются псевдонимными. С концептуальной точки зрения, псевдонимность занимает промежуточное положение между абсолютной анонимностью, исключающей любую возможность установления связи между действиями субъекта и его реальной идентичностью, и прямой идентифицируемостью, где личность пользователя подтверждается в обязательном порядке. Смарт-контракты обеспечивают соблюдение predetermined правил работы протоколов. При этом столь высокий уровень прозрачности требует от пользователей значительной технической грамотности для корректной оценки рисков, что может создавать барьеры для массового внедрения DeFi.

Доступность и финансовая инклюзивность – отсутствуют разрешительные барьеры для доступа, что выражается в следующих аспектах: 1) открытость участия устраняет традиционные барьеры, связанные с географическими ограничениями, бюрократическими процедурами и статусом пользователя в финансовой системе (любой пользователь с web 3-кошельком и подключением к Интернет может взаимодействовать с протоколами без обязательного прохождения процедур KYC/AML/CFT или получения одобрения от централизованных органов); 2) DAO обеспечивает демократизацию управления и снижает зависимость от централизованных институтов (участники могут влиять на развитие протоколов через децентрализованные автономные организации, используя управляющие токены для голосования по ключевым решениям); 3) устранение барьеров для лиц, не охваченных традиционной банковской системой, с обеспечением доступа к финансовым операциям. Обратной стороной являются риски использования платформы для



противоправной деятельности, уязвимости смарт-контрактов и отсутствие гарантий возврата активов. В сфере DeFi, где отсутствуют традиционные финансовые посредники, а транзакции выполняются посредством смарт-контрактов и DLT, внедрение KYC/AML/CFT – комплекса регуляторных и процедурных мер, направленных на идентификацию пользователей финансовых услуг, предотвращение незаконных операций и снижение рисков использования финансовых активов в противоправных целях – сталкивается с рядом сложностей. К их числу относятся приоритет конфиденциальности, поскольку многие DeFi-платформы изначально проектировались с акцентом на анонимность, что противоречит традиционным механизмам верификации пользователей; отсутствие централизованного контроля означает, что соответствие регуляторным требованиям зависит от алгоритмических решений, встроенных в смарт-контракты, а также от оракулов, обеспечивающих проверку транзакций; межсетевые переводы активов (кросс-чейн) осложняют отслеживание происхождения средств и конечных бенефициаров; разнородность регуляторных требований к KYC/AML/CFT затрудняет унификацию стандартов в глобальном DeFi-пространстве. Для минимизации регуляторных рисков в DeFi применяются следующие решения: ончейн-анализ (мониторинг транзакций с использованием алгоритмов выявления подозрительных активностей), децентрализованные идентификаторы (системы цифровой идентификации, совместимые с DLT), регуляторные шлюзы (смарт-контракты, проверяющие соответствие транзакций установленным правилам), санкционные списки и блокировка адресов (автоматическое ограничение доступа для web 3-кошельков, связанных с противоправной деятельностью) и др.

Трансграничность – DeFi-платформы функционируют в глобальном цифровом пространстве, что обусловлено их независимостью от конкретных юрисдикций. Это обеспечивает равный доступ для пользователей из разных регионов, но создает вызовы для регуляторов и повышает риски использования инфраструктуры в противоправных целях.

Программируемость – благодаря смарт-контрактам, DeFi позволяет создавать сложные финансовые инструменты с автоматизированной логикой, такие как алгоритмические стейблкоины, синтетические активы, децентрализованные страховые пулы, флэш-кредиты и др. – это открывает возможности для инноваций, но одновременно

увеличивает операционные и технологические риски, связанные с ошибками в коде или эксплуатацией его логики.

Интероперабельность и компоуемость («DeFi LEGO») – стандартизация протоколов и модульность архитектуры позволяет различным DLT-приложениям бесшовно взаимодействовать и интегрироваться друг с другом, что ускоряет развитие инновации и усиливает сетевой эффект, но одновременно повышает системную хрупкость, поскольку уязвимость в одном протоколе может дестабилизировать всю связанную с ним экосистему.

Принцип «единого окна» – пользователю предоставляется унифицированный доступ к широкому спектру финансовых услуг через единый интерфейс, что улучшает пользовательский опыт. Однако реализация этого принципа требует тщательной проработки вопросов безопасности, поскольку компрометация единой точки доступа может привести к потере всех активов пользователя.

Персонализация финансовых услуг – на основе анализа больших данных и ончейн активности формируются цифровые профили пользователя, что позволяет прогнозировать их потребности и адаптировать условия финансовых продуктов. Персонализация повышает вовлеченность, но требует решения вопросов приватности и этичного использования данных.

Данные как стратегический актив – транзакционные данные становятся ключевым ресурсом для прогнозной аналитики, управления рисками и разработки новых продуктов. Эффективное использование этого ресурса сопряжено с необходимостью преодоления информационной асимметрии между пользователями и платформами, а также нахождения баланса между технологическими инновациями и защитой конфиденциальности в условиях усиления регуляторного давления.

Наблюдаемый тренд на конвергенцию традиционных финансов и DeFi продолжает набирать силу. Банки все активнее выступают в роли катализаторов институционализации крипто-экосистемы, обеспечивая инфраструктурную поддержку, регуляторное сопровождение и инвестиционную активность. Превратившись из осторожных наблюдателей в полноправных участников, они активно формируют архитектуру будущей гибридной финансовой системы [9]. Роль банков в данном процессе структурируется по следующим ключевым направлениям:

— развитие инфраструктуры для работы с криптоактивами – банки создают специализированные сервисы, обеспечивающие интерфейс между традиционными и цифровыми финансами (криптобанкинг и кастодиальные услуги, криптоплатежи и крипторасчеты, разработка структурированных продуктов на основе криптовалютных активов);

— обеспечение регуляторной ясности и комплаенса – как лицензированные финансовые посредники, банки играют ключевую роль в формировании нормативно-правового поля для экосистемы (выражается в разработке и внедрении стандартов AML/KYC/CFT, участии в регуляторных инициативах и применении продвинутых инструментов мониторинга транзакций для противодействия финансовым преступлениям);

— инвестиционная активность и управление активами – банки расширяют линейку инвестиционных продуктов, связанных с цифровыми активами, что способствует притоку институционального капитала (запуск крипто-ETF и индексных фондов, управление криптопортфелями для институциональных клиентов, прямые инвестиции в цифровые активы);

— повышение доверия и ликвидности рынка – участие банков способствует снижению волатильности и формированию более устойчивой рыночной среды (их вовлеченность снижает стигму высокорискованности крипторынка, обеспечивает ликвидность через маркетмейкинг и привлекает консервативных инвесторов, ориентированных на долгосрочные вложения).

Растущая интеграция DeFi-протоколов в деятельность финансовых институтов сопровождается их адаптацией к регуляторным требованиям, что позволяет использовать преимущества DLT в рамках соблюдения норм комплаенса. Так, платформа Aave Arc представляет собой регулируемую версию протокола Aave на блокчейне Ethereum, функционирующую на основе «белых списков» для верификации участников (KYC/AML). Такие организации, как Fireblocks и AMINA Bank (SEBA Bank), предоставляют институциональным клиентам доступ к этому решению для операций кредитования и заимствования криптовалютных активов в регулируемой среде. Compound Treasury – институциональное решение от протокола Compound для размещения стейблкоинов USDC с гарантированной доходностью. Крупные финансовые организации, включая Circle, используют его для оптимизации управления ликвидностью. HQLA<sup>2</sup> – платформа на базе R3

Corda для токенизации и торговли высоколиквидными активами. Участники экосистемы, такие как Deutsche Bank и Goldman Sachs, применяют ее для оптимизации балансов и соответствия требованиям Basel III. J. P. Morgan разработал собственное DLT-решение для межбанковских расчетов с использованием криптоактивов, интегрирующее смарт-контракты и механизмы автоматизированных маркет-мейкеров для повышения ликвидности и снижения транзакционных издержек. BNP Paribas внедряет кастодиальные решения для криптоактивов через партнерство с Fireblocks и участвует в DLT-платформе Contour Network для цифровизации торгового финансирования. Центральные банки и коммерческие финансовые организации также активно исследуют возможности внедрения DeFi-механизмов в системы цифровых валют центральных банков, включая использование смарт-контрактов для автоматизации расчетов и создания децентрализованных моделей ликвидности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

DeFi сформировались как новая, технологически детерминированная парадигма финансового взаимодействия, ключевым вектором развития которой является преодоление системных ограничений традиционной централизованной модели. Базовые характеристики DeFi не просто формируют архитектуру, но и создают качественно новую доверенную среду, характеризующуюся глобальной доступностью, снижением транзакционных издержек и повышенной устойчивостью. Однако стремительная эволюция экосистемы сопровождается комплексом вызовов, включая уязвимости смарт-контрактов, «эффект домино» и сохраняющуюся регуляторную неопределенность. На современном этапе наблюдается процесс глубинной конвергенции двух моделей: традиционные финансовые организации, выступая катализаторами институционализации, активно интегрируют DeFi-решения, адаптируя их к требованиям комплаенса. В то же время, DeFi-экосистема заимствует элементы для повышения своей легитимности и привлекательности для институционального капитала. Таким образом, DeFi представляет собой не альтернативу, а закономерное эволюционное продолжение и структурное дополнение глобальной финансовой архитектуры. Дальнейшее развитие данного направления будет определяться диалектическим взаимодействием двух тенденций: с одной стороны, имманентным стремлением к максимальной децентрализации

и автономности, а с другой – объективной необходимостью интеграции в регулируемое правовое

поле и формирования надежных механизмов защиты прав пользователей.

## Список литературы

1. Варнавский, А. В. Токен или криптовалюта: технологическое содержание и экономическая сущность / А. В. Варнавский // Финансы: теория и практика. – 2018. – Т. 22. – № 5. – С. 122-140.
2. Абрамова, М. А. Перспективы внедрения цифрового рубля в денежный оборот России: атрибуты и принципы формирования доверенной цифровой среды / М. А. Абрамова, Н. Н. Куницына, Е. И. Дюдикова // Финансы: теория и практика. – 2023. – Т. 27. – № 4. – С. 6-16.
3. DeFi и будущее финансов / Кэмпбелл Р. Харви, Ашвин Рамачандран, Джоуи Санторо; [перевод с английского М. А. Райтман]. – М.: Эксмо, 2023. – 224 с.
4. Дюдикова, Е. И. Риск-профиль DeFi как индикатор кризиса доверия / Е. И. Дюдикова, И. А. Ризванова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 5. – С. 632-637.
5. Белова, М. Т. Влияние децентрализованных финансов на деятельность традиционных финансовых посредников / М. Т. Белова, И. А. Ризванова // Финансы: теория и практика. – 2024. – Т. 28. – № 6. – С. 143-153.
6. Бауэр, В. П. Перспективы внедрения блокчейн-технологии в банковскую сферу / В. П. Бауэр, В. В. Ерёмин, В. В. Смирнов // Информационное общество. – 2020. – № 4. – С. 23-37.
7. Крылова, Л. В. Криптовалюты vs цифровые валюты центральных банков: роль финансовой грамотности населения / Л. В. Крылова, И. В. Лукашенко // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26. – № 5. – С. 220-232.
8. Дюдикова, Е. И. Распределенные реестры в цифровой экономике: база данных, технология или протокол? / Е. И. Дюдикова, Н. Н. Куницына // Инновации. – 2019. – № 9 (251). – С. 98-106.
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coincub.com/ranking/crypto-banking-report-2024/>

## References

1. Varnavskiy, A. V. Token Money or Cryptocurrency: technological Content and Economic Essence / A. V. Varnavskiy // Finance: Theory and Practice. – 2018. – Vol. 22. – № 5. – Pp. 122-140.
2. Abramova, M. A. Prospects for the Incorporation of the Digital Ruble into Russia's Monetary Turnover: Attributes and Principles for Developing a Trusted Digital Environment / M. A. Abramova, N. N. Kunitsyna, E. I. Dyudikova // Finance: Theory and Practice. – 2023. – Vol. 27. – № 4. – Pp. 6-16.
3. DeFi and the Future of Finance / Campbell R. Harvey, Ashwin Ramachandran, Joey Santoro; [perevod s anglijskogo M. A. Rajtman]. – M.: E'smo, 2023. – 224 p.
4. Dyudikova, E. I. DeFi Risk Profile as an Indicator of a Crisis of Confidence / E. I. Dyudikova, I. A. Rizvanova // Innovation & Investment. – 2025. – № 5. – Pp. 632-637.
5. Belova, M. T. The Impact of Decentralized Finance on the Activities of Traditional Financial Intermediaries / M. T. Belova, I. A. Rizvanova // Finance: Theory and Practice. – 2024. – Vol. 28. – № 6. – Pp. 143-153.
6. Bauer, V. P. Perspektivy vnedreniya blokchejn-texnologii v bankovskuyu sferu / V. P. Bauer, V. V. Eremin, V. V. Smirnov // Informacionnoe obshchestvo. – 2020. – № 4. – Pp. 23-37.
7. Krylova, L. V. Cryptocurrencies vs Central Banks' Digital Currencies: The Role of Financial Literacy / L. V. Krylova, I. V. Lukashenko // Finance: Theory and Practice. – 2022. – Vol. 26. – № 5. – Pp. 220-232.
8. Dyudikova, E. I. Distributed registers in digital economy: database, technology or protocol? / E. I. Dyudikova, N. N. Kunitsyna // Innovations. – 2019. – № 9 (251). – Pp. 98-106.
9. [Electronic resource]. – Access mode: <https://coincub.com/ranking/crypto-banking-report-2024/>

## Информация об авторе

**Дюдикова Е.И.**, доктор экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования Финансового факультета Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Дюдикова Е.И., 2025.

## Information about the author

**Dyudikova E.I.**, Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation of the Faculty of Finance, Financial University (Moscow, Russian Federation).

© Dyudikova E.I., 2025.

# **МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

## **GLOBAL ECONOMY**



## **Международная экономика**

### **International Economics**

Динамика населения Румынии в период  
с 2060 по 2100 годы. долгосрочные  
прогнозируемые экономические  
тенденции  
*Лукиан В.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-178-186

# Динамика населения Румынии в период с 2060 по 2100 годы. Долгосрочные прогнозируемые экономические тенденции

Лукиан В.

В статье представлены результаты исследования отрицательных демографических трендов в Румынии в период с 2060 по 2100 годы. Использован комплексный подход, сочетающий анализ отчетов и статистических данных Отдела народонаселения ООН, Евростат, Национального института статистики Румынии, обзоры научной литературы и мнения международных и ведущих румынских экспертов-демографов и социологов, что позволило выявить ключевые факторы, определяющие критический характер сокращения населения Румынии. Представлены и проанализированы прогнозные данные Отдела народонаселения ООН и Евростат по Румынии вплоть до 2100 года. В заключительной части обозначены изменения, которые произойдут в последующие десятилетия и катастрофическая степень депопуляции Румынии. В статье также рассматривается ряд последствий для будущего экономического развития Румынии.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Лукиан В. Динамика населения Румынии в период с 2060 по 2100 годы. Долгосрочные прогнозируемые экономические тенденции // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 178–186.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Европейский Союз, Румыния, демографическая проблема, депопуляция, иммиграция, эмиграция, прирост населения, сокращение численности населения, естественная убыль, внешняя миграция.



DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-178-186

# Romanian population dynamics from 2060 to 2100. Long-term projected economic trends

**Luchian V.**

This article presents the results of a study examining negative demographic trends in Romania for the period 2060 – 2100. A comprehensive approach, combining analysis of reports and statistical data from the UN Population Division, Eurostat, and the Romanian National Institute of Statistics, reviews of scientific literature, and the opinions of international and leading Romanian demographers and sociologists, was used to identify the key factors determining the critical nature of Romania's population decline. Projected data from the UN Population Division and Eurostat for Romania up to 2100 are presented and analyzed. The concluding section outlines the changes that will occur in the coming decades and the catastrophic extent of Romania's depopulation. The article also examines a number of implications for Romania's future economic development.

## FOR CITATION

Luchian V. Romanian population dynamics from 2060 to 2100. Long-term projected economic trends. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 178–186.

## APA

## KEYWORDS

*European Union, Romania, demographic problem, depopulation, immigration, emigration, population growth, population decline, natural decline, external migration.*

## ВВЕДЕНИЕ

Триггером для инициации автором анализа демографической проблемы в таком государстве как Румыния стали данные, опубликованные Европейским парламентом в 2025 году, согласно которым 16,28% или 3,1 млн румынских граждан проживают в других странах ЕС. В тройку лидеров по депопуляции вошли и иные государства Европы с не менее драматичными миграционными показателями, а именно Хорватия (14,91% или 575 000 человек) и Болгария (11,68% или 753 000 человек) [27]. Для достижения поставленных целей автором проанализированы и описаны демографические процессы в Румынии в период с 2060 по 2100 годы.

## ИСТОЧНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статистические данные и исследования Национального института статистики Румынии основанные на переписи населения; текущая де-

мографическая статистика административно-территориальных делений Румынии, основанная на данных, собранных с помощью демографических статистических бюллетеней, заполняемых органами записи актов гражданского состояния, содержащих данные о новорожденных, умерших, браках и разводах; эконометрическая модель, основанная на методах мелкомасштабной оценки, для определения численности эмигрантов<sup>1</sup>; годовые ряды миграционных потоков (начиная с 2059 по 2100 год); в качестве референтных значений (бенчмарка) была использована «зеркальная» статистика международной миграции из базы данных Евростата; статистика международной миграции в рамках ряда государств ЕС – основные реципиенты румынских граждан; источники орга-

<sup>1</sup> Население Румынии, сменившее место постоянного жительства на другие страны.

нов административно-территориальных делений Румынии; научные статьи и отчеты, написанные ведущими румынскими и иностранными авторами по фокусной проблематике.

**ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ:** изучить количественные и качественные характеристики населения Румынии в период с 2060 по 2100 годы, выявить закономерности его изменения во времени, а также проанализировать причины, влияющие на эти изменения; проанализировать статистические выборки рождаемости, смертности и миграции и их влияние на будущие изменения численности и состава населения Румынии; выявить закономерности и тенденции, а также основные факторы, влияющие на отрицательные демографические процессы в Румынии и ее активную депопуляцию; определить сценарные прогнозы будущих изменений населения Румынии по мнению Отдела народонаселения ООН, Евростат и Национального института статистики Румынии.

### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

1) полученные результаты анализа представлены в графической и табличной интерпретации; 2) для оценки демографических показателей Румынии использовались статистические методы; 3) сравнительный анализ и сопоставление по разным годам и временным периодам; 4) методические критерии соразмерности и пропорциональной сопоставимости; 5) систематизация научных знаний.

В анализе использованы и оценочные данные, так как это единственный способ построить статистическую структуру, способную заполнить существующий пробел и дать возможность сформировать статистическую картину сложной демографической ситуации в Румынии после 2059 года.

### РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА И ОБСУЖДЕНИЕ

На рисунке 1 представлена динамика численности населения Румынии, по 6 вариантам пересмотренных Отделом народонаселения ООН за период с 2060 по 2100 годы. Обозначены резуль-

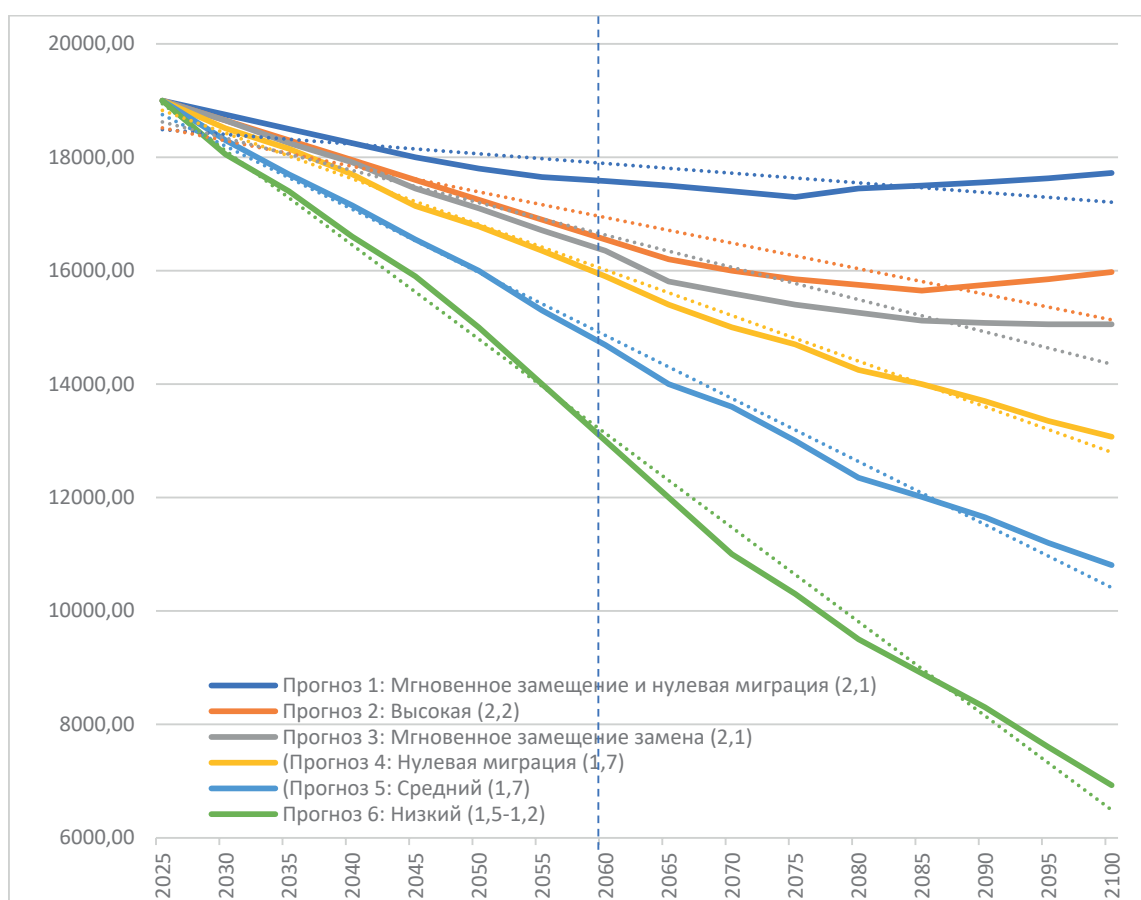


Рисунок 1. Динамика численности населения Румынии, по 6 вариантам сценарных прогнозов Отдела народонаселения ООН, в период с 2060 по 2100 гг., тыс. жителей

**Источник:** составлено автором по данным: United Nations: The 2024 Revision of World Population Prospects. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://population.un.org/wpp/>.

таты наиболее вероятных сценариев на начало 2060 года.

Данные сценарные прогнозы пронумерованы от 1 до 6. Также, представлены допущения об ожидаемой продолжительности жизни при рождении и об отрицательной чистой миграции. Данные сценарии включены только в четыре варианта, а именно в 2, 3, 5 и 6.

Значения коэффициента рождаемости указаны на графике в скобках рядом с названиями вариантов как единый уровень или диапазон значений. Эта динамика призвана продемонстрировать, насколько сильно может сократиться численность населения Румынии при крайне низких значениях среднего числа детей на 1 женщину до 2100 года.

Для лучшей оценки гипотез ООН считаем, что могут быть полезны и значения суммарного коэффициента рождаемости за последние годы,

представленные Национальным институтом статистики Румынии<sup>2</sup>.

Представлены 4 гипотезы, обозначенные на рисунке 2, с существенно различающимися значениями. Обозначено допущение, что в отличие от смертности, которая не меняется с течением времени, рождаемость имеет наибольшую предрасположенность к росту в зависимости от существенных изменений в экономическом, социальном, культурном и политическом контексте Румынии. Ответ можно найти на рисунке 2, отражающем динамику численности населения за весь период с 2060 по 2100 годы.

Устойчивая и равномерная тенденция к снижению численности населения во всех 6 вариантах потребовала знания динамики после 2060 года, полученной в результате применения допущения из разряда «что, если». Данный подход обоснован особенно для того, чтобы понять, сможет

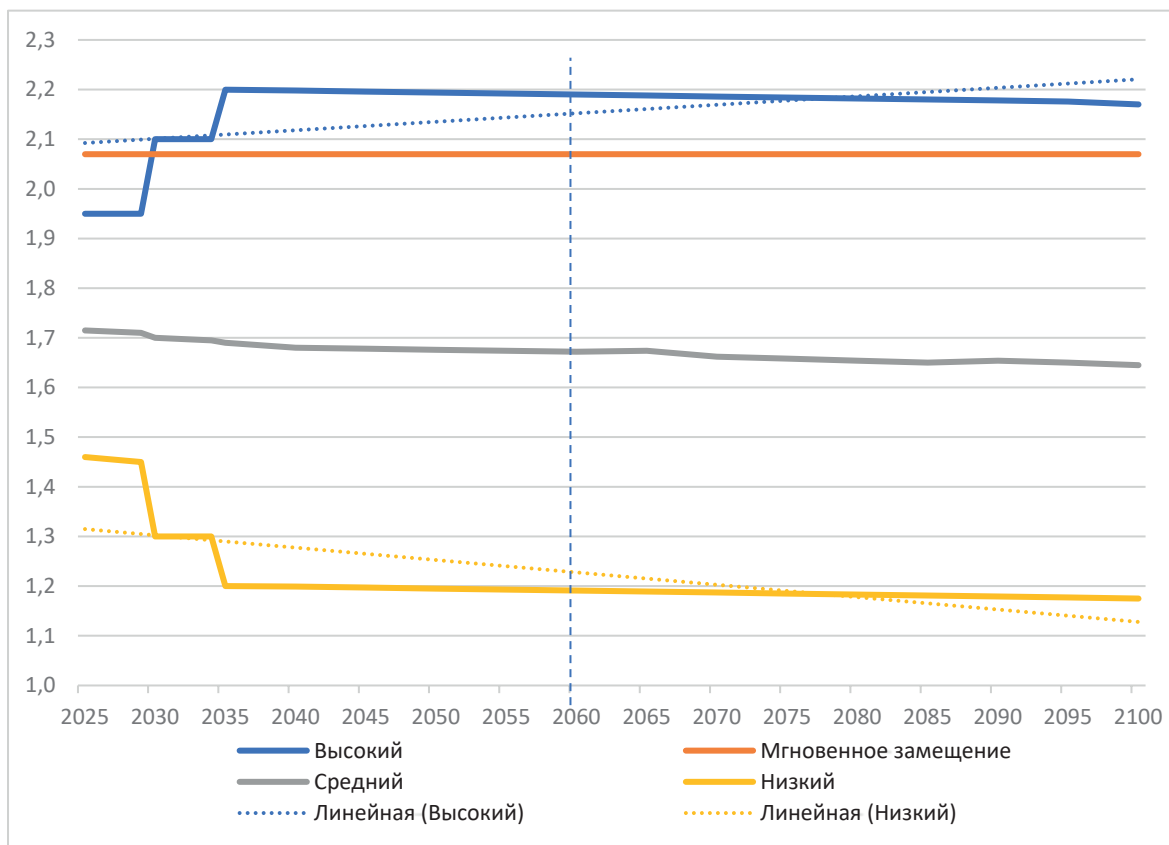


Рисунок 2. Прогноз коэффициента рождаемости в Румынии, количество детей на 1 женщину в период с 2060 по 2100 годы

**Источник:** составлено автором по данным: United Nations: The 2024 Revision of World Population Prospects. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://population.un.org/wpp/>

2 Baza de date online TEMPO – Populație: 2060-2100. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tempo-online.gov2.ro/@@> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table> (дата обращения: 02.07.2025).

ли и когда численность населения Румынии в 3 вариантах, где суммарный коэффициент рождаемости составляет 2,1 или 2,2 ребенка на 1 женщину, вернуться к естественному приросту после 60 лет естественной убыли [12].

Динамика после 2060 года продолжает тенденцию к снижению в вариантах с низкой, средней и нулевой миграцией. Может показаться необоснованным, что в последнем варианте, при нулевой внешней миграции спад также устойчиво продолжится. Однако отсутствие миграции приводит к тому, что численность населения к 2100 году значительно превысит численность населения Румынии в варианте «средний» и составит 13,13 млн против 10,8 млн человек году [11].

Особый интерес, в силу своей новизны, представляют три варианта, в которых суммарный коэффициент рождаемости составляет от 2,18 до 2,16 ребенка на 1 женщину в варианте «Высокий» и от 2,07 до 2,06 в вариантах «Мгновенное замещение» и «Мгновенное замещение с нулевой миграцией» [3].

Кривые численности населения приобретают иную форму с течением времени в последние четыре десятилетия этого века. Естественный прирост в Румынии, хотя и неуверенно, восстанавливается благодаря положительному эффекту высокой рождаемости, который со временем закрепляется по мере накопления. Данный эффект запускает возврат к естественному приросту. Речь идет, прежде всего, о восстановлении возрастной структуры населения, особенно в тех возрастах, в которых рождаются дети в самой Румынии, а не за ее пределами [1].

Существуют различия в численности населения между тремя сценариями, даже если коэффициент рождаемости находится на уровне воспроизводства или превышает его. Так, к 2100 году численность населения Румынии по прогнозным данным составит 17,7 млн человек в сценарии «Мгновенное замещение с нулевой миграцией», 16 млн человек в сценарии «Высокий» и 15,12 млн человек в сценарии «Мгновенное замещение» [9].

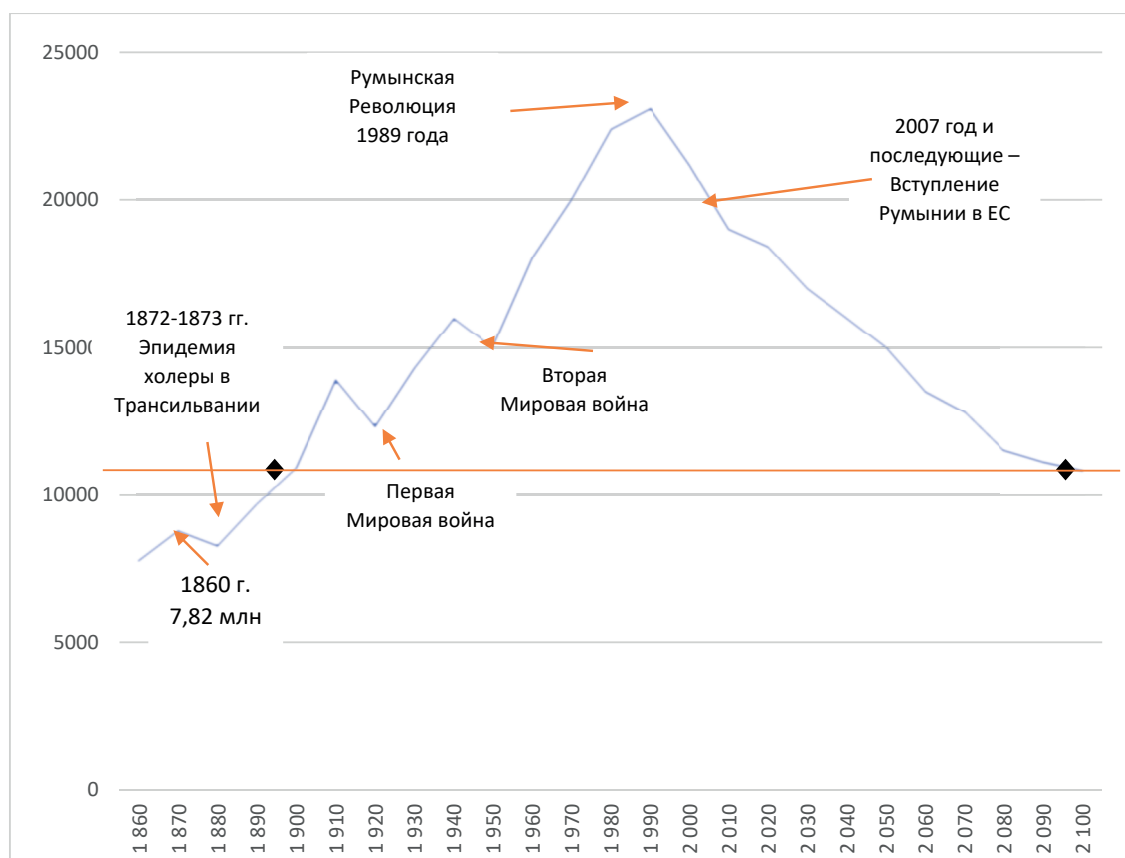


Рисунок 3. Население Румынии, в период с 1860 по 2100 гг., тыс. человек

**Источник:** составлено автором по материалам Национального института статистики Румынии – Serii istorice de date. Populația României (1860 – 2020), Anuarul Statistic al României – 1990-2024, Comisia Națională pentru Statistică. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://insse.ro/cms/ro/content/anuarul-statistic-al-rom%C3%A2niei>), United Nations: The 2024 Revision of World Population Prospects. <https://population.un.org/wpp/>

По сравнению с 2025 годом численность населения в 3 сценариях сократится на 1,3 млн, 3 млн и 3,9 млн человек соответственно. Естественный прирост населения прогнозируется с 2077 года в сценарии «Мгновенное воспроизводство» и «Нулевая миграция», а в сценарии «Высокий» с 2086 года, что означает возвращение к естественному приросту с рождаемостью на уровне воспроизводства через 48 и 57 лет [11].

На рисунке 3 обозначена положительная и отрицательная динамика населения Румынии с 1860 по 2100 годы. Население Румынии в 2100 году (10,81 млн человек) будет равно аналогичному показателю 1898 года (10,83 млн человек) [2].

В таблице 1 представлены наиболее драматичные падения численности населения в период с 2025 по 2100 годы, фиксируемые Отделом народонаселения ООН, для других государств Европы.

Российская Федерация в этот промежуток времени потеряет 12% своего населения [12].

Таким образом, наравне с Румынией, целый ряд государств центральной и восточной Европы

подвержены в последующие 75 лет аналогичной активной депопуляции. Развитые страны ЕС «золотого ядра» станут активными реципиентами миграционных потоков из менее развитых государств ЦВЕ.

Представим и прогнозные сценарии, сформированные Евростат для Румынии. Демографический прогноз, сформированный до 2100 года, демонстрируют существенное сокращение населения в ближайшие десятилетия.

Оценки Евростат фиксируют в таблице 2, что постоянное население Румынии может сократиться ниже 16 млн человек уже к 2060 году, а в 2100 году оно может составить чуть более 14,6 млн человек [7].

Важно отметить, что в 1989 году население Социалистической Республики Румынии согласно рисунку 5, составляло 23 111 521 человек. Таким образом, с 1989 года по 2030 год Румыния сократит численность населения на 4 892 962 человек, к 2050 году на 6 672 501 человек, а, практически через век, к 2090 году на 8 537 412 человек (или на -27,07%) [5].

Таблица 1

*Численность населения ряда стран центральной и восточной Европы,  
период с 2025 по 2100 год, в тыс./млн человек*

	Изменения численности населения	Млн человек		Изменения численности населения	Тыс. человек
Молдова	-50%	-1,5	Мальта	-34%	-185,5
Албания	-57%	-1,6	Черногория	-48%	-306,7
Литва	-57%	-1,7	Эстония	-39%	-518,7
Хорватия	-44%	-1,7	Латвия	-51%	-928,2
Босния и Герцеговина	-56%	-1,8	Северная Македония	-52%	-950,8
Словакия	-37%	-2,1			
Сербия	-45%	-3,0			
Болгария	-52%	-4,6			
Греция	-37%	-3,7			
Беларусь	-52%	-4,6			
Польша	-49%	-18,8			
Украина	-61%	-23,8			

**Источник:** составлено автором по данным: отчетам United Nations: The 2024 Revision of World Population Prospects. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://population.un.org/wpp/@@Mapped:Europe'sPopulationCrash\(2025-2100P\).](https://population.un.org/wpp/@@Mapped:Europe'sPopulationCrash(2025-2100P).) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.visualcapitalist.com/mapped-how-europes-population-will-change-by-2100/>

Таблица 2

*Прогноз численности населения Румынии,  
в период с 2030 по 2100 гг., млн человек*

	2030	2040	2050	2060	2070	2080	2090	2100
Население Румынии	18.218.553	17.232.578	16.439.020	15.689.153	15.039.871	14.681.481	14.574.109	14.609.507

**Источник:** составлено автором по данным: материалам Eurostat Database – Select: Population and social conditions. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей статье проведен экономический анализ демографической динамики Румынии с фокусом на процесс депопуляции, его причинах, экономических последствиях и возможных направлениях государственной политики в период с 2060 по 2100 годы.

Использованы официальные статистические и аналитические источники ЕС, профильных международных и румынских ведомств, а также независимые экспертные обзоры и статистические выборки. Проведенный анализ опирается на демографические показатели (численность, естественный и миграционный прирост, общая рождаемость – TFR, смертность, возрастная структура и др.), их тренды и экономический контекст (рынок труда, ВВП, бюджеты, миграционные потоки и др.). Важным элементом авторской оценки является сопоставление официальной национальной статистики с прогнозами и экспертными сценариями общепризнанных международных организаций.

Представленные аналитические выводы и экспертные заключения опираются на следующие методологические инструменты: описательная демография, анализ временных рядов (тренды 2056 – 2100 гг.), оценка воздействий через показатели участия в экономической активности (LFPR), модели сопоставления демографической структуры и налогово-бюджетных нагрузок (в рамках качественного и частично количественного вывода), а также сценарный анализ (базовый или оптимистический – с притоком иммигрантов/возвратом диаспоры; пессимистический – продолжение текущих тенденций).

Румыния демонстрирует устойчивую тенденцию сокращения и старения своего населения, детерминированную низкой рождаемостью, значительной эмиграцией национальной рабочей силы и повышенной смертностью.

Депопуляция Румынии до 2100 года оказывает заметное негативное влияние на рынок труда, государственный бюджет, территориальную структуризацию экономики и требует эффективного сочетания демографической, миграционной и фискально-бюджетной национальных политик. Процесс депопуляции сопровождается системным сокращением численности населения, изменением возрастно-половой структуры (увеличение доли старших возрастных групп) и непропорциональным перераспределением населения по административно-территориальным делениям.

Для экономики Румынии данные процессы создают многоканальные риски, а именно сокра-

щение национальных трудовых ресурсов, рост нагрузки на пенсионную и социальную системы, снижение налоговой базы и изменение спроса на товары и услуги.

Депопуляция в Румынии имеет явно выраженную территориальную компоненту: небольшие города и сельские районы (особенно на востоке и в некоторых уездах юга страны) теряют жителей быстрее, в то время как крупнейшие агломерации (Бухарест и ряд национальных университетских центров) остаются центрами активного притяжения.

Это усиливает региональную неравномерность и демографические диспропорции, что влечет сокращение налоговой базы, закрытие инфраструктуры сферы услуг, дефицит рабочих мест и слабую инвестиционную привлекательность депопулируемых территорий.

Депопуляция снижает спрос на жилье и социальную инфраструктуру в депопулируемых уездах, что ведет к обесценению активов и снижению рентабельности инвестиционных проектов. Одновременно в урбанистических центрах притяжения формируется избыточный спрос на жилье и транспортную инфраструктуру, что усиливает региональные перекосы в доходах и инвестициях.

Экспертные оценки и сценарные модели, при сохранении текущих демографических и миграционных параметров, обозначают продолжение сокращения населения в ближайшие десятилетия. Это оптимистичный сценарий при учете частичного возврата мигрантов, но устойчивое демографическое восстановление потребует взвешенного сочетания таких мер, как повышение рождаемости (поощрение национальных семейных политик и программ поддержки), смягчение эмиграционных стимулов (улучшение доходов и условий труда в стране), активная политика трудовой иммиграции и инвестиции в фактор продуктивности (средних и высоких переделов) и др.

На основе анализа возможных мер предлагается следующий набор взаимоувязанных национальных политик:

— Фискально-социальные меры для поддержания рождаемости: целевая поддержка семей с детьми (налоговые льготы, пособия, доступное дошкольное образование и питание), программы по снижению затрат на жилье для молодых семей. Эффективность данных мер наиболее высока при сочетании денежных стимулов, качественной инфраструктуры и сферы услуг.

— Политика на рынке труда: повышение участия женщин и старших поколений работников в румынской экономике (гибкая занятость, пере-

подготовка), поддержка цифровой и профессиональной переориентации, активные программы по возвращению диаспоры («инкубация предпринимательства», признание академических и профессиональных квалификаций).

— Миграционная политика: селективная иммиграция для восполнения дефицитных профессий, интеграционные программы, упрощение процедур найма для легальных иммигрантов. Одновременно предлагается имплементация мер по удержанию молодых специалистов (увеличение доходов, улучшение условий для НИОКР).

— Региональная политика: поддержка депопулируемых территорий через инфраструктурные инвестиции, цифровизацию, стимулирование локального предпринимательства и социальных сервисов, что позволит смягчить территориальные дисбалансы.

— Фискальная устойчивость: реформирование национальной пенсионной и здравоохранительной систем Румынии с целью повышения ее устойчивости (поэтапная корректировка условий, поощрение частных накоплений и трудовой активности), улучшение налогового администрирования и стимулирование роста формальной занятости.

Эпилогически важно отметить, что Румыния столкнулась с системной депопуляцией, вызванной сочетанием низкой рождаемости, массовой эмиграции трудоспособного населения и повышенной смертности в отдельные периоды.

Последствия для румынской экономики многоплановы: дефицит рабочей силы, давление на пенсионную систему и систему здравоохранения, региональная деградация и изменение спроса на рынках товаров и услуг.

## Список литературы

1. Ангелаче, К., Попеску, А. М., Григореску, Д. Л. Численность населения является важным элементом в характеристике экономического потенциала. Концепция, содержание и структурный анализ // Румынское статистическое обозрение, приложение. – 2021. – № 7. – С. 23-42.
2. Гетэу, В. Национальный комитет по народонаселению - о национальной стратегии развития экономики и социальной сферы в Румынии // Обзор римской статистической службы, Национальный институт статистики. Дополнение. – 2024. – № 4. – С. 34-47. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.contributors.ro/locul-popula%C8%9Biei-intr-o-strategie-na%C8%9Bionala-de-dezvoltare-economica-%C8%99i-sociala-a-romaniei/>
3. Национальная комиссия по статистике, обзор статистики в Румынии – 1990-2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://insse.ro/cms/ro/content/anuarul-statistic-al-rom%C3%A2niei>.
4. Европейская комиссия. Экономический прогноз на осень 2024 года: Постепенное восстановление в неблагоприятных условиях. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en).
5. Европейский совет. Пояснение к Шенгенской зоне. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/schengen-area/>
6. Европейские службы занятости, Информация, доступная для жителей муницип: Румыния – Европейский союз.

- Информация о мунке в Румынии, где можно найти работу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-romania\\_ro](https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-romania_ro).
7. Евростат. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
  8. Евростат. Лица, подверженные риску бедности или социальной изоляции, в разбивке по возрасту и полу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_peps01n\\_\\_custom\\_14867402/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_peps01n__custom_14867402/default/table?lang=en).
  9. Евростат. Изменение численности населения – демографический баланс и общие показатели на национальном уровне. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo\\_gind/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_gind/default/table?lang=en).
  10. Евростат. Общий коэффициент рождаемости. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00199\\_\\_custom\\_2661388/default/line?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00199__custom_2661388/default/line?lang=en).
  11. Национальный институт статистики. Демографический анализ Румынии – 1990-2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul\\_demografic\\_al\\_romaniei\\_2024\\_1.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_demografic_al_romaniei_2024_1.pdf).
  12. Организация Объединенных Наций. Пересмотр перспектив мирового народонаселения на 2024 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://population.un.org/wpp/>

## References

1. Anghelache, C., Popescu, A. M., Grigorescu, D. L. Population is an important element in the characterization of economic potential. Concept, content and structural analysis // Romanian Statistical Review, Supplement. – 2021. – № 7. – Pp. 23-42.
2. Ghetău, V. Locul populației într-o strategie națională de dezvoltare economică și socială a României // Revista Română de Statistică Supliment, Institutul Național de Statistică. Supplement. – 2024. – № 4. – Pp. 34-47. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.contributors.ro/locul-popula%C8%9Biei-intr-o-strategie-na%C8%9Bionala-de-dezvoltare-economica-%C8%99i-sociala-a-romaniei/>

3. Comisia Națională pentru Statistică, Anuarul Statistic al României – 1990-2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://insse.ro/cms/ro/content/anuarul-statistic-al-rom%C3%A2niei>.
4. European Commission. Autumn 2024 Economic Forecast: A gradual rebound in an adverse environment. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/>

- autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment\_en.
5. *European Council*. The Schengen area explained. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/schengen-area/>
  6. *EUROPEAN Employment Services*, Informații privind piața muncii: România – Uniunea Europeană. Forța de muncă în România, Ocupare și șomaj. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-romania\\_ro](https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-romania_ro).
  7. *Eurostat*. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
  8. *Eurostat*. Persons at risk of poverty or social exclusion by age and sex. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_peps01n\\_\\_custom\\_14867402/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_peps01n__custom_14867402/default/table?lang=en).
  9. *Eurostat*. Population change – Demographic balance and crude rates at national level. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo\\_gind/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_gind/default/table?lang=en).
  10. *Eurostat*. Total fertility rate. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00199\\_\\_custom\\_2661388/default/line?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00199__custom_2661388/default/line?lang=en).
  11. *Institutul Național de Statistică*. Anuarul Demografic al României – 1990-2024. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul\\_demografic\\_al\\_romaniei\\_2024\\_1.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_demografic_al_romaniei_2024_1.pdf).
  12. *United Nations*. The 2024 Revision of World Population Prospects. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://population.un.org/wpp/>

## Информация об авторе

**Лукиан В.**, кандидат экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации» (г. Москва, Российская Федерация).

© Лукиан В., 2025.

## Information about the author

**Luchian V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Luchian V., 2025.

# МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT



## Экономика бизнеса Business Economics

Коммуникационная политика центра  
карьеры вуза: продвижение и стратегии  
взаимодействия с партнёрами

*Валитова Н.Э., Лебедева К.А., Гареева М.Ф.*

Эффективность государственного  
управления в цифровой среде

*Сизоненко Р.В., Игнатьева О.Н. Иликеева Ю.А.*

Интеграция концепции социальной  
ответственности в стратегию управления  
организациями социально-культурной  
сферы

*Ратников А.М.*

Оценка ресурсного потенциала  
международной кооперации в условиях  
санкций

*Раджаб М., Плахин А.Е.*

Моделирование сквозной цепочки  
создания ценности как инструмент  
оптимизации товаропродвижения  
промышленного оборудования

*Зуев Р.В.*

Исследование системы управления  
инновациями в маркетинговой товарной  
политике предприятия

*Костанда А.В.*

Направления интеграции модульных  
систем обучения в механизм управления  
человеческим потенциалом организации

*Угрюмов А.С., Тишкина Н.П.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-188-193

# Коммуникационная политика центра карьеры вуза: продвижение и стратегии взаимодействия с партнёрами

**Валитова Н.Э., Лебедева К.А., Гареева М.Ф.**

В работе раскрывается значимость партнёрства между вузами и компаниями для решения проблемы кадрового голода. В статье рассматриваются основные компоненты коммуникационной политики, включающие целевые аудитории, каналы коммуникации и методы продвижения университетского центра карьеры. Особое внимание уделяется стратегиям формирования партнёрских отношений с бизнесом, профессиональными ассоциациями и другими образовательными учреждениями. Кроме того, в условиях стремительно меняющегося рынка труда и увеличения конкуренции среди выпускников, важность активного взаимодействия с работодателями и другими заинтересованными сторонами возрастает. Также в работе исследуются современные инструменты и технологии, способствующие улучшению коммуникации, такие как социальные сети, вебинары и онлайн-платформы для трудоустройства. Работа также акцентирует внимание на важности обратной связи от студентов и работодателей для корректировки и улучшения коммуникационной стратегии.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Валитова Н.Э., Лебедева К.А., Гареева М.Ф. Коммуникационная политика центра карьеры вуза: продвижение и стратегии взаимодействия с партнёрами // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 188–193.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Кадровый голод, центр карьеры, высшее учебное заведение, карьера, трудоустройство, взаимодействие с партнерами.



DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-188-193

# Communication policy of the university career center: promotion and strategies for interaction with partners

Valitova N.E., Valitova N.E., Gareeva M.F.

The paper highlights the importance of partnerships between universities and companies in addressing the shortage of skilled professionals. It explores the key components of communication policies, including target audiences, communication channels, and methods of promoting the university's career center. The article focuses on strategies for building partnerships with businesses, professional associations, and other educational institutions. In today's rapidly changing job market and increasing competition among graduates, the significance of actively engaging with employers and other stakeholders has never been more crucial. The paper also explores modern tools and technologies that can improve communication, such as social media, webinars, and online job platforms. The paper also emphasizes the importance of feedback from students and employers to adjust and improve the communication strategy.

## FOR CITATION

Valitova N.E., Valitova N.E., Gareeva M.F. Communication policy of the university career center: promotion and strategies for interaction with partners. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 188–193.

## APA

## KEYWORDS

*Staffing shortage, career center, higher education institution, career, employment, and interaction with partners.*

В современном мире более 90% компаний испытывают кадровый голод. В связи с этим заинтересованность организаций в сотрудничестве с высшими учебными заведениями растет ежедневно. Кадровый голод – это состояние, при котором на рынке труда ощущается нехватка квалифицированных работников.

Непосредственным связующим звеном между университетом и организациями выступает центр карьеры, который взаимодействует с организацией, по вопросам подработок, стажировок, трудоустройства и т.д. Центр карьеры – структурное подразделение образовательной организации высшего образования, реализующее функции по содействию занятости студентов и трудоустройству выпускников.

Одним из пунктов основных функций Центров карьеры вузов является выстраивание взаимоотношений ВУЗа с представителями бизнеса. Согласно данным функциям, Центры карьеры вузов России обязаны выстраивать сотрудничество с предприятиями и организациями, выступающими в качестве работодателей для студентов и выпускников.

В рамках партнерства преследуются следующие цели:

- получение студентами практических навыков;
- развитие кадрового резерва компаний и предприятий;
- увеличение процента занятых студентов и выпускников;

- ускорение процесса адаптации выпускников вуза на предприятиях;
- возможность участия в образовательном процессе.

Изучив мнение руководителей центров карьеры было выявлено, что существует дисбаланс в проводимых мероприятиях и распределении сил. Приоритетным направлением деятельности является информирование студентов и партнеров о проводимых ярмарках вакансий, дней компаний, презентаций компаний и тематических встречах. Гораздо меньшее внимание уделяется работе, связанной с карьерным консультированием – помощью студентам и выпускникам по составлению резюме и сопроводительных писем, прохождению собеседований и т.д. И большим упущением в работе центров карьеры прослеживается в исследовании конъюнктуры рынка труда, составлению профильных баз данных вакансий, работодателей, резюме.

Стоит отметить, что кадровое обеспечение центров карьеры вызывает большое негодование среди специалистов. Таким образом, в университетах с численностью студентов более тринадцати тысяч, выделена одна ставка на должности директора центра, ведущего специалиста и операционного специалиста. У центров карьеры прослеживается отсутствие собственной аналитически-исследовательской базы, что не позволяют реализовывать активную политику на рынке труда.

Таким образом, на данный момент центры карьеры вузов являются своего рода посредниками в коммуникации с работодателями. Специалисты по карьерному консультированию выполняют обязанности по размещению вакансий, стажировок, анонсируют мероприятия от компаний, но не выстраивают длительные партнерские взаимодействия на основании актуальных потребностей рынка труда.

Проводимые опросы обучающихся высших учебных заведений свидетельствуют о необходимости смены приоритетов в деятельности центров карьеры.

Респондентами выступают – студенты, выпускники, представители компаний. Все они обращают внимание на то, что недостаточно удовлетворены работой центров карьеры и считают, что необходимо сместить фокус внимания на выполнение непосредственных обязанностей карьерных консультантов. Лишь 20% опрошенных считают, что нынешняя система сопровождения студентов и выпускников имеет смысл и является качественной. Другие же респонденты считают, что систему необходимо менять и в срочном порядке [1, 2, 3].

Изучая зарубежный опыт взаимодействия бизнес-сообщества и высших учебных заведений, стоит обратить внимание на организацию Business-Higher Education Forum (BHEF, форум по партнерству между бизнесом и высшим образованием) уже более пятнадцати лет занимается

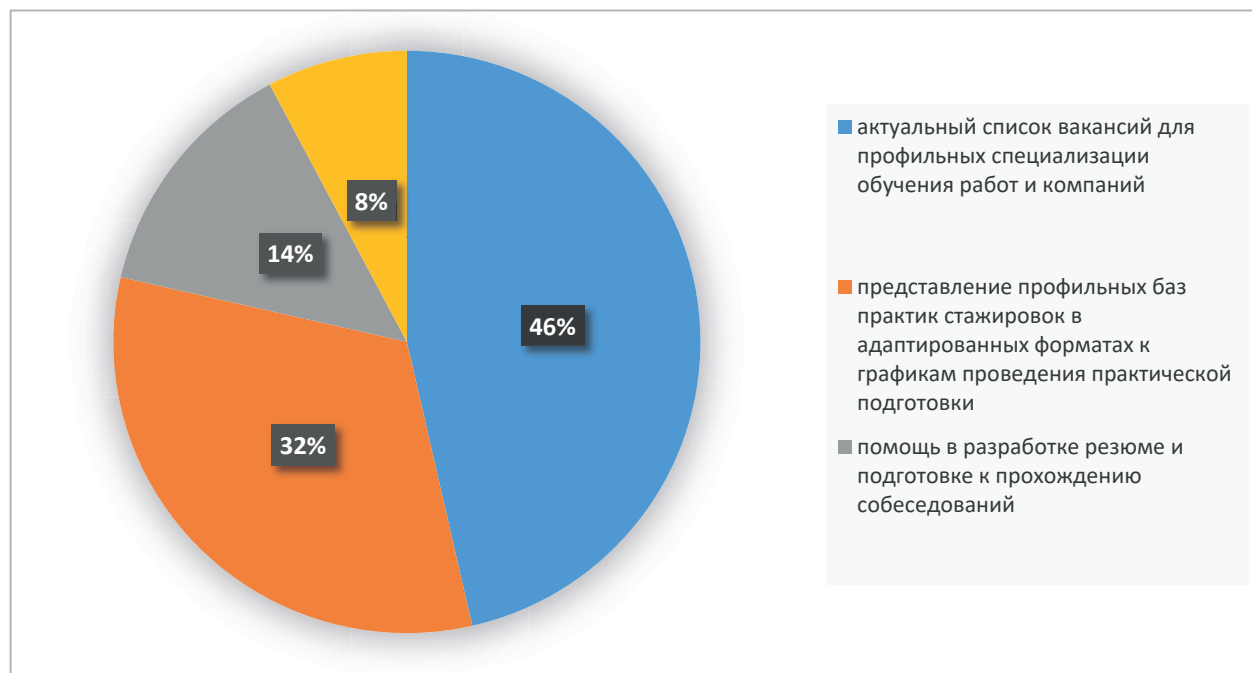


Рисунок 1. Опрос обучающихся вузов о деятельности центров карьеры.

укреплением связи между факультетами естественно-научных направлений (STEM — Science, Technology, Engineering and Mathematics) и частными, некоммерческими и государственными компаниями. В этих целях VNEF разработал научно-обоснованную модель реализации партнерства между вузами и индустриями,

испытывающими потребность в высококвалифицированных выпускниках, обладающих конкретными компетенциями. [4], [5].

Перенимая зарубежный опыт выстраивания взаимовыгодного сотрудничества компаний и университетов, можно обратить внимание на успешность данного взаимодействия. Крупные организации и лучшие зарубежные вузы объединяют усилия для разработки совместных образовательных программ, стажировок, грантов и т.д. Успешные предприниматели и эксперты разных областей не только посещают вузы в качестве приглашённых лекторов, но и становятся их преподавателями. Взаимодействие между образовательными учреждениями и бизнес-сообществом — это ключевой аспект как учебной, так и деловой деятельности.

В нашей стране такая практика встречается довольно редко и только начинает формироваться. Так, привлекая компании к учебному процессу, вузы могут:

— актуализировать свои учебные программы, которые в значительной мере будут востребованы рынком труда;

— улучшить условия обучения, обновив аудиторный и лабораторный фонд, что даст студентам возможность обучаться на современной технике, используемой на производствах;

— дать возможность студентам уже во время обучения познакомиться с работодателями и выбранной профессией, что позволяет заранее сформировать представление о том, что их ждет после окончания университета.

Компании и вузы выстраивая партнерскую работу закрывают потребности обеих сторон. Компании получают возможность взаимодействовать со студентами, что помогает им искать кандидатов для трудоустройства. Высшие учебные заведения получают всестороннюю помощь в реализации различных образовательных проектов, высокий уровень трудоустройства студентов и выпускников, что повышает конкурентную способность вуза на рынке образовательных услуг.

Центры карьеры проводят различные карьерные мероприятия, в рамках которых у студентов есть возможность познакомиться с работодателями, а у представителей организаций подобрать работников на открытые вакансии.



Рисунок 2. Процесс взаимодействия зарубежного вуза и бизнес-сообществ.

Рассмотрим сферы взаимодействия центров карьеры и компаниями:

1. Стажировки и практики для студентов.

В рамках сотрудничества с организациями университет может направить студента на стажировку или практику, что дает ему возможность познакомиться с будущей профессией и реализовать свои знания. Для студентов это возможность наработать опыт уже во время обучения и зарекомендовать себя на рынке. А для компании это шанс привлечь студента выгодными условиями работы и удовлетворить потребность в персонале.

2. Дни компаний и Ярмарки вакансий.

Организация подобных мероприятий дает возможность увидеть многообразие рабочих мест, корпоративной культуры организаций и выбрать для себя ту, которая заинтересовала больше всего. Еще на стадии обучения знакомиться с работодателями и проходить практики и стажировки с последующим трудоустройством. Такой формат мероприятий дает организациям возможность показать себя и заинтересовать студентов.

3. Экскурсии на предприятия.

Мероприятия такого рода помогут студентам младших курсов взглянуть на свою будущую профессию со стороны, получить новые знания, познакомиться с организациями и за время обучения сложить собственное представление о компаниях на рынке.

4. Формирование базы компаний-партнеров.

Внедрение подхода по формированию базы компаний-партнеров поможет выстраивать более качественное взаимодействие с организациями по различным направлениям. Вузу такое сотрудничество поможет реализовать образовательные проекты и улучшить условия обучения студентов, а компании получают возможность подбирать себе работников напрямую из университетов. Таким образом компании, которые готовы вкладываться в своих работников будут осуществлять всестороннюю поддержку вузам выпускающих профильных специалистов. Высшим учебным заведениям такой подход принесет повышение качества трудоустройства студентов и выпускников.

5. Создание образовательных программ и групп целевого обучения.

Совместные образовательные программы с ведущими компаниями на рынке станут отличной возможностью для студентов в получении качественных знаний и практических навыках, востребованных на рынке. Формирование целевых групп помогут компаниям непрерывно закрывать свои кадровые потребности, а студенты

вуза гарантированно трудоустраиваются после получения диплома о высшем образовании.

6. Создание онлайн-площадки по взаимодействию с компаниями-партнерами.

Разработка информационной площадки, на которой работодатели могут размещать свои вакансии, стажировки, анонсировать встречи со студентами и т.д. Такая платформа поможет напрямую контактировать со студентами и партнерами без посредников.

Немаловажно также отметить, что экономические показатели центра карьеры вуза могут включать в себя различные аспекты, отражающие его эффективность и влияние как на студентов, так и рынок труда. Рассмотрим несколько показателей.

1. Количество трудоустроенных выпускников. Процент студентов, нашедших работу в течение определенного времени после окончания вуза.

2. Средняя зарплата выпускников. Средний уровень дохода, который получают выпускники вуза по специальностям, связанным с их образованием.

3. Количество партнерств с работодателями. Число компаний и организаций, сотрудничающих с центром карьеры для проведения стажировок, ярмарок вакансий и других мероприятий.

4. Уровень удовлетворенности студентов. Опросы и анкеты, которые помогают оценить, насколько студенты довольны услугами центра карьеры.

5. Число проведенных мероприятий. Количество карьерных ярмарок, семинаров, тренингов и других мероприятий, организованных центром.

6. Доступность ресурсов. Наличие и использование онлайн-платформ для поиска работы, карьерных консультаций и других ресурсов.

7. Динамика трудоустройства по годам. Анализ изменений в трудоустройстве выпускников за несколько лет.

8. Инновационные программы и инициативы. Внедрение новых программ, направленных на улучшение карьерных перспектив студентов.

Данные показатели могут варьироваться в зависимости от конкретного вуза и его целей, а также от особенностей рынка труда в регионе.

В виду дефицита квалифицированных кадров на рынке труда крайне важно, чтобы студенты имели возможность познакомиться с потенциальными работодателями при помощи различных источников. Учебные заведения стремятся к тому, чтобы их студенты и выпускники трудоустраивались в успешные компании, которые зарекомен-



довали себя как надёжные работодатели. В связи с этим, вузам необходимо выстраивать всесто-

роннюю работу со студентами и работодателями для удовлетворения потребностей всех сторон.

## Список литературы

1. *Стратегическая роль центров карьеры в создании профессиональных сообществ: сборник материалов научно-практической конференции* (Владивосток, 20–21 сентября 2022 г.): электронное научное издание / под ред. д-ра экон. наук Ю.В. Разумовой. – Владивосток: Изд-во ВВГУ, 2024.
2. *Борисова, А. А. Воспроизводство трудовых ресурсов: роль центра трудоустройства и карьеры в обеспечении профильной занятости выпускников университета* / А. А. Борисова, К. В. Ростовцев, А. С. Дихтеренко // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 6. – С. 879-892.
3. *Сысоева Е.А., Мальцева И.Ф. Алгоритм эффективных коммуникационных связей кадровых служб промышленных предприятий с университетом* // Экономика промышленности. 2024. С. 50-58.
4. *Свинухова Ю.Н. Стратегии эффективного трудоустройства в условиях рисков российского рынка труда: формальные и неформальные каналы поиска работы* // Экономика труда. – 2022. – № 11. – С. 1739–1756.
5. *EduTech* информационно-аналитический журнал №7. 2020. – 36 с.

## References

1. *The strategic role of career centers in creating professional communities: collection of materials of the scientific and practical conference* (Vladivostok, September 20–21, 2022): electronic scientific publication / edited by Dr. of Economics Yu.V. Razumova. – Vladivostok: Publishing House of VVSU, 2024.
2. *Borisova, A. A. Reproduction of Labor Resources: The Role of the Employment and Career Center in Ensuring Specialized Employment for University Graduates* / A. A. Borisova, K. V. Rostovtsev, and A. S. Dikhterenko // Labor Economics. – 2023. – Vol. 10, No. 6. – Pp. 879-892.
3. *Sysoeva E.A., Maltseva I.F. Algorithm of effective communication links of personnel services of industrial enterprises with the university* // Economics of Industry. 2024. Pp. 50-58.
4. *Svinukhova Yu.N. Strategies of effective employment in the conditions of risks of the Russian labor market: formal and informal channels of job search* // Labor Economics. – 2022. – No. 11. – Pp. 1739–1756.
5. *EduTech* Information and Analytical Journal No. 7. 2020.

## Информация об авторах

**Валитова Н.Э.**, кандидат политических наук, доцент, кафедра социальных и политических коммуникаций, Институт нефтегазового бизнеса, Уфимский государственный нефтяной технический университет (г. Уфа, Российская Федерация).

**Лебедева К.А.**, научный исследователь, кафедра социальных и политических коммуникаций, Институт нефтегазового бизнеса, Уфимский государственный нефтяной технический университет (г. Уфа, Российская Федерация).

**Гареева М.Ф.**, кафедра социальных и политических коммуникаций, Институт нефтегазового бизнеса, Уфимский государственный нефтяной технический университет (г. Уфа, Российская Федерация).

© Валитова Н.Э., Лебедева К.А., Гареева М.Ф., 2025.

## Information about the authors

**Valitova N.E.**, Ph.D. in Political Sciences, Associate Professor, Department of Social and Political Communications, Institute of Oil and Gas Business, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

**Lebedeva K.A.**, Researcher, Department of Social and Political Communications, Institute of Oil and Gas Business, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

**Gareeva M.F.**, Department of Social and Political Communications, Institute of Oil and Gas Business, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

© Valitova N.E., Valitova N.E., Gareeva M.F., 2025.



# Эффективность государственного управления в цифровой среде

Игнатъева О.Н., Иликеева Ю.А., Сизоненко Р.В.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективность государственного управления в цифровой среде становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности национальных экономик и устойчивости непосредственно государственных систем. В условиях геополитического противостояния и роста социального давления успешно интегрируемые цифровые технологии в управленческие процессы, получают значительные преимущества в виде повышения качества государственных услуг, снижения административных издержек и усиления доверия граждан к институтам власти. Объект исследования – цифровая экономика. Предмет исследования – государственное управление. Целью данного исследования является теоретический анализ эффективности государственного управления в цифровой среде, выявление ключевых факторов, влияющих на успешность внедрения цифровых технологий, и разработка рекомендаций по совершенствованию управленческих практик в условиях цифровой трансформации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические основы государственного управления в цифровой среде; проанализировать международный опыт цифровизации государственного управления; выявить основные проблемы и ограничения, возникающие при внедрении цифровых технологий; предложить инструменты повышения эффективности государственного управления в цифровой среде. Методологическую основу исследования составляют системный подход, методы сравнительного анализа, структурно-функционального анализа, экспертных оценок и моделирования, так как использование данных методов позволяет получить комплексное представление о механизмах функционирования государственного управления в цифровой среде и выработать научно обоснованные рекомендации по его совершенствованию.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Игнатъева О.Н., Иликеева Ю.А., Сизоненко Р.В. Эффективность государственного управления в цифровой среде // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 194–199.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Электронное правительство, цифровое правительство, государственный контроль, государственное регулирование, цифровая экономика.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-194-199

# Efficiency of public administration in the digital environment

**Ignatieva O.N., Ilikeeva Yu.A., Sizonenko R.V.**

The relevance of the research topic is determined by the fact that the effectiveness of public administration in the digital environment is becoming one of the key factors of competitiveness of national economies and sustainability of state systems. In the conditions of geopolitical confrontation and growing social pressure, successfully integrated digital technologies in management processes, receive significant benefits in the form of improving the quality of public services, reducing administrative costs and increasing citizens' trust in government institutions. The object of the study is the digital economy. The subject of the study is public administration. The purpose of this study is to theoretically analyze the effectiveness of public administration in the digital environment, to identify the key factors affecting the success of the implementation of digital technologies, and to develop recommendations for improving management practices in the context of digital transformation. In order to achieve the goal, it is necessary to solve the following tasks: to consider the theoretical foundations of public administration in the digital environment; to analyze the international experience of digitalization of public administration; to identify the main problems and limitations arising in the implementation of digital technologies; to propose tools to improve the effectiveness of public administration in the digital environment. The methodological basis of the study is a systematic approach, methods of comparative analysis, structural and functional analysis, expert assessments and modeling, as the use of these methods allows us to obtain a comprehensive understanding of the mechanisms of functioning of public administration in the digital environment and to develop scientifically sound recommendations for its improvement.

#### FOR CITATION

Ignatieva O.N., Ilikeeva Yu.A., Sizonenko R.V. Efficiency of public administration in the digital environment. *Diskussiia [Discussion]*, 9(142), 194–199.

#### APA

#### KEYWORDS

*E-government, digital government, state control, state regulation, digital economy.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития государственных функций управления характеризуется активной трансформацией социальных, экономических и политических систем управления под влиянием цифровых технологий. Цифровизация, выступая как глобальный тренд общественного и экономического развития, оказывает существенное воздействие на все сферы общественной жизни, включая государственное управление. В условиях растущей сложности управленческих задач, вызванных динамикой информационных потоков, повышением требований граждан к качеству предоставления государственных услуг и необходимостью оперативного реагирования на вызовы современности, традиционные механизмы управления демонстрируют ограниченную эффективность, что определяет необходимость изучения феномена государственного управления в цифровой среде как ключевого фактора устойчивого развития общества. Цифровая среда представляет собой динамическую экосистему, включающую информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), большие данные, искусственный интеллект, блокчейн и другие инновационные решения, которые формируют новые парадигмы взаимодействия государства, бизнеса и граждан. В контексте государственного управления цифровизация открывает уникальные возможности для оптимизации процессов принятия решений, повышения прозрачности и подотчетности органов власти, а также обеспечения инклюзивности и участия граждан в формировании государственной политики. Одновременно с этим возникают системные риски, связанные с обеспечением кибербезопасности, защитой персональных данных, преодолением цифрового неравенства и адаптацией кадрового потенциала государственных служащих к новым условиям работы. Проблематика исследования связана с тем, что, несмотря на значительный объем научных работ, посвященных цифровизации государственного управления, остаются недостаточно изученными вопросы оценки эффективности внедрения цифровых технологий, анализа баланса между инновациями и сохранением традиционных ценностей управления, а также разработки универсальных методологических подходов к управлению в цифровой среде. Это создает потребность в комплексном исследовании, направленном на выявление факторов, определяющих успешность трансформации государственного управления в эпоху цифровизации.

Исследование эффективности государственного управления в цифровой среде представляет собой актуальную научную задачу, решение которой способствует формированию теоретической базы для дальнейшего изучения данной проблематики, а также практической реализации мер по повышению качества государственного управления в условиях цифровой трансформации общества. Научная гипотеза исследования состоит в том, что успешная трансформация государственного управления в цифровую эпоху зависит не только от технологической готовности институтов власти, но и от уровня подготовки человеческого капитала, развития правовой базы, степени доверия граждан к цифровым сервисам.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цифровая трансформация государственного управления приобретает особую значимость среди политических факторов внешней среды, оказывающих существенное влияние на процессы внедрения цифровых технологий: «...для эффективного развития процессов цифровой трансформации государственного управления необходимо совершенствовать законодательство в сфере цифровизации органов власти» [1, с. 127]. Очевидна насущная необходимость создания правовой базы, которая будет способствовать не только легитимности цифровых решений, но и их практической реализации в рамках государственного управления. Совершенствование законодательства должно охватывать как вопросы регулирования использования цифровых технологий, так и обеспечения защиты персональных данных, прозрачности процессов и ответственности за нарушения. Как отмечается в научной литературе: «...главной задачей государства становится обеспечение надежности цифровых решений, которое напрямую определяет степень кибербезопасности, а значит, защищенности всех участников цифровых коммуникаций, что укрепляет доверие общества к цифровой трансформации государственного управления» [2, с. 31]. Надежность и безопасность цифровых решений становятся ключевыми факторами, влияющими на успешность внедрения технологий, так как без обеспечения высокого уровня кибербезопасности невозможно достичь доверия граждан к новым форматам взаимодействия с государственными органами. Следует учитывать, что пути достижения цифровой зрелости государственного управления могут быть различными: «...два альтернативных пути цифровизации – трансформация и эволюция, объединяет единая цель – цифровая

зрелость субъекта государственного управления, реализующего государственную политику» [3, с. 149]. Трансформационный подход предполагает радикальные изменения в структуре и функциях органов власти, тогда как эволюционный путь связан с постепенным внедрением цифровых технологий на основе уже существующих процессов. Независимо от выбранного пути, конечная цель заключается в достижении цифровой зрелости, которая позволяет государственным органам эффективно использовать технологии для решения социально-экономических задач. Несмотря на потенциал новых цифровых технологий, их использование в государственном управлении сталкивается с рядом ограничений: «...новые цифровые технологии в нашем случае не помогают решению социально-экономических проблем как проблем государственного управления (не потому, что не могут, а потому, что их не используют в прогнозном, стратегическом управлении)» [4, с. 250], что указывает на необходимость более активного применения технологий для анализа данных, прогнозирования трендов и разработки стратегических решений. Отсутствие системного подхода к использованию цифровых инструментов снижает их эффективность и ограничивает возможности государственного управления в достижении целей устойчивого развития. В рамках данного исследования были проанализированы ключевые аспекты, связанные с внедрением цифровых технологий в государственное управление, а также определены факторы, влияющие на повышение его эффективности. Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что успешная трансформация государственного управления в цифровую эпоху зависит не только от технологической готовности институтов власти, но и от уровня подготовки человеческого капитала, правовой базы, степени доверия граждан к цифровым сервисам и других системных факторов.

Одним из наиболее заметных достижений в области государственного управления является создание единых цифровых порталов, предоставляющих гражданам доступ к государственным услугам через интернет, прежде всего, это портал Госуслуги. Использование искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных (Big Data) позволяет улучшить качество прогнозирования, анализа и планирования. Например, в США системы машинного обучения применяются для анализа социальных данных с целью выявления рисков бедности или безработицы, в России ИИ используется для автоматизации налогового

администрирования и мониторинга экономической активности.

Цифровизация способствует устранению бюрократических барьеров и повышению скорости обмена информацией между различными уровнями власти – в странах Европейского Союза и России внедрение единой системы электронного документооборота значительно сократило время на согласование документов между министерствами и ведомствами. С увеличением объема цифровых данных возникает необходимость в обеспечении их безопасности, так исследования показывают, что страны с высоким уровнем цифровизации (например, Финляндия, Норвегия) уделяют особое внимание разработке стратегий кибербезопасности и внедрению стандартов защиты данных (например, GDPR в ЕС) [5], [6]. Современные технологии позволяют гражданам участвовать в принятии решений через онлайн-голосования, форумы и платформы обратной связи, например, в Бразилии была внедрена система Participatory Budgeting, позволяющая гражданам напрямую влиять на распределение бюджетных средств.

Страны с развитыми цифровыми платформами демонстрируют значительное улучшение качества услуг, так по данным Всемирного банка, уровень удовлетворенности граждан в Эстонии достигает 90%, что связано с удобством использования системы e-Estonia, в России доля пользователей портала Госуслуги увеличилась с 20% в 2015 году до 80% в 2024 году, что свидетельствует о росте доверия к цифровым сервисам (90 процентов)<sup>1</sup>. Цифровизация позволяет сократить затраты на содержание государственного аппарата. В Индии внедрение системы Aadhaar позволило сэкономить более \$11 млрд за счет устранения мошенничества при выплате социальных пособий, в России автоматизация налогового администрирования привела к снижению количества проверок бизнеса на 30%<sup>2</sup>.

Цифровые технологии обеспечивают открытый доступ к информации о деятельности органов власти, в России внедрение единого реестра госзакупок повысило прозрачность процессов закупок и снизило коррупционные риски. Исследования показывают, что цифровые платформы

1 Уровень удовлетворенности граждан качеством госуслуг превысил 90%. – МЭР. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/news/uroven\\_udovletvorennosti\\_grazhdan\\_kachestvom\\_gosuslug\\_prevysil\\_90\\_mer.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/uroven_udovletvorennosti_grazhdan_kachestvom_gosuslug_prevysil_90_mer.html)

2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/67f6994b9a79476a0fd788c3?ysclid=ma9b3o8o-ud916707665>



способствуют повышению уровня гражданской активности, использование ИИ и Big Data позволяет принимать более обоснованные решения, например, в Сингапуре система Smart Nation использует данные с камер видеонаблюдения для анализа дорожного движения и предотвращения пробок.

Несмотря на значительные успехи авторы выявили ряд проблем, препятствующих полному переходу к цифровому государственному управлению:

1. Не все граждане имеют равный доступ к цифровым сервисам, так в развивающихся странах уровень проникновения интернета составляет менее 50%, что создает барьеры для использования цифровых услуг, а в России проблема цифрового неравенства особенно актуальна для сельских территорий, где доступ к высокоскоростному интернету ограничен.

2. Многие государственные служащие не обладают необходимыми навыками для работы с современными технологиями, по данным Международной организации труда, около 60% чиновников в странах Африки и Азии испытывают трудности при использовании цифровых платформ [7].

3. Отсутствие четкой правовой базы для регулирования использования цифровых технологий создает правовые коллизии, когда в некоторых странах использование данных о гражданах для анализа социальных рисков вызывает споры о нарушении конфиденциальности.

4. Увеличение объема цифровых данных делает государственные системы уязвимыми для кибератак.

5. Часто сотрудники государственных учреждений сопротивляются внедрению новых технологий из-за страха потерять рабочие места или из-за недостатка понимания преимуществ цифровизации [8].

Рекомендации по повышению эффективности цифровизации государственного управления можно выделить следующие:

1. Необходимо развивать инфраструктуру для обеспечения доступа к интернету в удаленных регионах, что может быть достигнуто за счет государственных программ поддержки и сотрудничества с частным сектором.

2. Требуется внедрение программ обучения для государственных служащих, направленных на развитие цифровых навыков, например, можно использовать модели, успешно применяемые в Сингапуре, где государственные служащие проходят обязательное обучение работе с новыми технологиями.

3. Необходимо разработать комплексную правовую базу, регулирующую использование цифровых технологий в государственном управлении, включая вопросы защиты данных, ответственности за киберпреступления и этические аспекты применения ИИ.

4. Рекомендуется создание специализированных центров кибербезопасности, которые будут заниматься мониторингом и предотвращением киберугроз.

5. Для повышения доверия к цифровым сервисам необходимо обеспечить прозрачность их работы и защиту персональных данных, можно внедрить систему рейтингов, оценивающих надежность цифровых платформ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показывает, что цифровизация государственного управления имеет значительный потенциал для повышения его эффективности, но для достижения максимальных результатов необходимо учитывать как технологические, так и социальные аспекты трансформации. Успешный опыт стран-лидеров в области цифровизации демонстрирует, что ключевыми факторами успеха являются комплексный подход к внедрению технологий, учет потребностей граждан и обеспечение безопасности данных. Эффективность государственного управления в цифровой среде во многом зависит от способности государства адаптироваться к новым условиям, интегрировать инновационные технологии в управленческие процессы и обеспечивать участие всех заинтересованных сторон в процессе трансформации. Реализация предложенных рекомендаций позволит не только повысить качество государственного управления, но и укрепить доверие граждан к институтам власти, что является важнейшим условием устойчивого развития общества в условиях цифровой эпохи.

## Список литературы

1. Куракова, Ч. М. Pest-анализ цифровой трансформации государственного управления / Ч. М. Куракова, Н. А. Сафиуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2021. – Т. 16. – № 1(61). – С. 125-129. – DOI 10.12737/2073-0462-2021-125-129. – EDN GOXDKA.
2. Холоденко, Ю. А. Цифровая трансформация государственного управления: возможности и риски / Ю. А. Холоденко // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2022. – Т. 28. – № 3. – С. 28-53. – DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78. – EDN TLNZWL.



3. Назаренко, Т. С. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо / Т. С. Назаренко, И. В. Новикова // Стратегирование: теория и практика. – 2023. – Т. 3. – № 2(8). – С. 140-157. – DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. – EDN ZZOSNH.
4. Шаулова, Т. В. Цифровизация и эффективность государственного управления / Т. В. Шаулова // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2019. – Т. 10. – № 2(39). – С. 243-252. – EDN KEIDSD.
5. Амоо, О. О. и др. Влияние GDPR на кибербезопасность: обзор, посвященный практике США и Европы // Международный научный журнал и исследовательский архив. – 2024. – Т. 11. – № 1. – С. 1338-1347.
6. Салминен, М., Хоссейн, К. Цифровизация и аспекты безопасности человека в сфере кибербезопасности: оценка для европейского Крайнего Севера // Polar Record. – 2018. – Т. 54. – № 2. – С. 108-118.
7. Цветкова, Н. Н. Цифровые технологии в странах Азии и Африки / Н. Н. Цветкова // Азия и Африка сегодня. – 2018. – № 9(734). – С. 25-32. – DOI 10.31857/S032150750000688-8. – EDN YLBFCX.
8. Лесик, А. Н. Цифровая трансформация предприятий: основные направления исследований в менеджменте / А. Н. Лесик // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 2. – С. 12. – DOI 10.34709/IM.1102.12. – EDN NNBCBQ.

## References

1. Kurakova, Ch. M. Pest-analysis of the digital transformation of public administration / Ch. M. Kurakova, N. A. Safiullin // Bulletin of Kazan State Agrarian University. – 2021. – Vol. 16. – № 1(61). – Pp. 125-129. – DOI 10.12737/2073-0462-2021-125-129. – EDN GOXDKA.
2. Kholodenko, Yu. A. Digital transformation of public administration: opportunities and risks / Yu. A. Kholodenko // Bulletin of the Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science. – 2022. – Vol. 28. – № 3. – Pp. 28-53. – DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78. – EDN TLNZWL.
3. Nazarenko, T. S. Digital transformation of public administration as a strategic public good / T. S. Nazarenko, I. V. Novikova // Strategizing: theory and practice. – 2023. – Vol. 3. – № 2(8). – Pp. 140-157. – DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. – EDN ZZOSNH.
4. Shaulova, T. V. Digitalization and efficiency of public administration / T. V. Shaulova // Scientific papers of the North-Western Institute of Management of the Russian Academy of Sciences. – 2019. – Vol. 10. – № 2(39). – Pp. 243-252. – EDN KEIDSD.
5. Amoo, O. O., and others. The impact of GDPR on cybersecurity: a review of the practice of the USA and Europe // International Scientific Journal and Research Archive. – 2024. – Vol. 11. – № 1. – Pp. 1338-1347.
6. Salminen, M., Hossein, K. Digitalization and human security aspects in the field of cybersecurity: an assessment for the European Far North // Polar Record. – 2018. – Vol. 54. – № 2. – Pp. 108-118.
7. Tsvetkova, N. N. Digital technologies in Asia and Africa / N. N. Tsvetkova // Asia and Africa today. – 2018. – № 9(734). – Pp. 25-32. – DOI 10.31857/S032150750000688-8. – EDN YLBFCX.
8. Lesik, A. N. Digital Transformation of Enterprises: Main Research Directions in Management / A. N. Lesik // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 2. – P. 12. – DOI 10.34709/IM.1102.12. – EDN NNBCBQ.

## Информация об авторах

**Игнатьева О.Н.**, кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного управления Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Иликеева Ю.А.**, кандидат исторических наук, доцент кафедры истории России, историографии и источниковедения Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Сизоненко Р.В.**, ассистент кафедры государственного управления Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Игнатьева О.Н., Иликеева Ю.А., Сизоненко Р.В., 2025.

## Information about the authors

**Ignatieva O.N.**, Ph.D. in Sociology, Associate Professor of the Department of Public Administration, Institute of History and Public Administration, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Ilikeeva Yu.A.**, Ph.D. in Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Russian History, Historiography and Source Studies at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Sizonenko R.V.**, assistant at the Department of Public Administration, Institute of History and Public Administration, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Ignatieva O.N., Ilikeeva Yu.A., Sizonenko R.V., 2025.

# Интеграция концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями социально-культурной сферы

Ратников А.М.

Статья посвящена исследованию стратегической роли концепции социальной ответственности (КСО) в управлении организациями социально-культурной сферы. Актуальность исследования определяется потребностью в трансформации социальной миссии организаций культуры из подразумеваемой и фрагментарной в чётко сформулированную, системную и неотъемлемую часть их стратегии. Такой подход является ключевым фактором укрепления конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития в контексте возрастающих запросов общества и дефицита ресурсов.

В работе прослежена эволюция концепции КСО – от филантропии до стратегического подхода, создающего общие ценности для организаций и общества. Автор подчёркивает специфику культурных организаций, чья гибридная природа требует адаптации классических принципов КСО. Предложено авторское определение социальной ответственности для организаций культуры, позиционирующее их как активных агентов позитивных изменений.

Основное внимание уделено практическим аспектам интеграции принципов КСО в ключевые элементы стратегического управления: формулировку миссии, постановку целей, а также маркетинговую, финансовую и кадровую стратегии. Выделены четыре ключевых направления реализации КСО в сфере культуры: культурно-просветительское, экологическое, социальное и экономическое, проиллюстрированные успешными российскими и зарубежными кейсами.

В заключении систематизированы основные вызовы, с которыми сталкиваются учреждения культуры при внедрении КСО и предложены вероятные способы их преодоления. Делается вывод о том, что стратегическая интеграция КСО позволяет организациям культуры укрепить свои позиции на рынке, повысить узнаваемость и реализовать свою миссию в качестве драйверов позитивных социальных изменений.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ратников А.М. Интеграция концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями социально-культурной сферы // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 200–209.

## ГОСТ 7.1–2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегия учреждений культуры, сфера культуры, стратегическое управление, социальная ответственность, теория заинтересованных сторон, устойчивое развитие.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-200-209

# Integration of the concept of social responsibility into the management strategy of organizations in the socio-cultural sphere

**Ratnikov A.M.**

The article is devoted to the study of the strategic role of the concept of social responsibility (CSR) in the management of organizations in the socio-cultural sphere. The relevance of the study is determined by the need to transform the social mission of cultural organizations from an implicit and fragmented one into a clearly formulated, systematic, and integral part of their strategy. This approach is a key factor in strengthening competitiveness and ensuring sustainable development in the context of increasing social demands and resource scarcity. The article traces the evolution of the concept of SR from philanthropy to a strategic approach that creates shared values for business and society. The author emphasizes the specifics of cultural organizations, whose hybrid nature requires adaptation of classical CSR principles. The author's definition of social responsibility for cultural organizations is proposed, positioning them as active agents of positive change.

The main focus is on the practical aspects of integrating CSR principles into key elements of strategic management, such as mission formulation, goal setting, and marketing, financial, and human resources strategies. The article highlights four key areas of CSR implementation in the cultural sector: cultural and educational, environmental, social, and economic, and provides examples of successful Russian and international cases. In conclusion, the article summarizes the main challenges faced by cultural institutions in implementing CSR and suggests possible solutions. It is concluded that the strategic integration of CSR allows cultural organizations to strengthen their market position, increase their visibility, and fulfill their mission as drivers of positive social change.

## FOR CITATION

APA

*Ratnikov A.M.* Integration of the concept of social responsibility into the management strategy of organizations in the socio-cultural sphere. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 200–209.

## KEYWORDS

*Strategy of cultural institutions, cultural sphere, strategic management, social responsibility, stakeholder theory, sustainable development.*

## ВВЕДЕНИЕ

Период современного развития этики и философии диктует неизменное внимание каждого индивида к вопросам заботы о будущих поколениях. В свою очередь актуальная парадигма управления организациями также претерпевает фундаментальные изменения, смещая фокус внимания с сугубо экономических показателей эффективности в сторону комплексного учета социальных, экологических и этических аспектов их деятельности. Данная тенденция оформилась с появлением термина «устойчивое развитие», который был выдвинут на международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) в 1987 году. Наметившийся тренд усилился в начале 2000-х годов, когда ООН определила цели развития тысячелетия, а в 2015 году выдвинула 17 целей устойчивого развития сроком до 2030 года. В числе целей устойчивого развития заявлено: ликвидация голода и нищеты; защита, восстановление окружающей среды и рациональное использование всех ресурсов; принятие мер по борьбе с изменением климата; обеспечение гендерного равенства; снижение уровня неравенства внутри страны и между странами; обеспечение качественного образования для всех слоев обществ; обеспечение здорового образа жизни и благополучия всех возрастов; содействие экономическому росту, построение прочной инфраструктуры и внедрение инноваций; содействие в построение миролюбивых и открытых обществ. На уровне менеджмента организаций данная трансформация ценностей общества находит своё выражение в концепции социальной ответственности, которая эволюционировала от частной филантропии и единичных благотворительных акций до стратегического подхода, интегрированного в ядро бизнес-модели компаний. Однако если в корпоративном секторе принципы концепции социальной ответственности стали уже практически обязательным элементом стратегического позиционирования, то применительно к организациям сферы культуры данный вопрос остается областью недостаточной теоретической проработки и фрагментарной практической реализации.

Актуальность темы исследования обусловлена совокупностью факторов. В первую очередь организации сферы культуры по своей природе являются социально ориентированными институтами. Их миссия традиционно заключается в сохранении, создании и распространении культурных ценностей, просвещении, формировании

культурной идентичности и обеспечении доступа к культурным благам для различных слоёв населения. Следовательно, социальная функция заложена в ДНК этих организаций. В этом контексте возникает закономерный вопрос: зачем интегрировать то, что уже является неотъемлемой частью их деятельности? Ответ заключается в необходимости перехода от имплицитной, подразумеваемой социальной роли к эксплицитной, системной и стратегически выверенной социальной ответственности.

Кроме того, в условиях возрастающей конкуренции за внимание аудитории, ограниченности государственного финансирования и необходимости поиска альтернативных источников ресурсов, организации культуры вынуждены доказывать свою значимость и ценность для общества. Стратегическая интеграция социальной ответственности позволит не только продемонстрировать эту ценность в измеримых показателях, но и выстроить более прочные и доверительные отношения с ключевыми стейкхолдерами: клиентами, местными сообществами, властями, спонсорами и партнёрами. Это становится ключевым фактором устойчивого развития и повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Наряду с этим, меняются сами запросы общества. Современные потребители культурных услуг всё больше ориентируются на ценности и репутацию институтов. Их ожидания выходят за рамки качественной культурной продукции, они включают в себя инклюзивность, доступную среду, экологичность, этическое отношение к сотрудникам, прозрачность и открытость. Организации, игнорирующие эти ожидания, рискуют потерять свою аудиторию и легитимность.

Проблема исследования заключается в преодолении разрыва между декларируемой социальной миссией организаций культуры и реальной интеграцией принципов социальной ответственности в их стратегические и операционные процессы управления. Это требует разработки целостного подхода, учитывающего специфику культурного сектора.

Цель исследования состоит в определении эффективности интеграции концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями социально-культурной сферы, установлении взаимосвязи использования мероприятий КСО с укреплением позиций организаций на рынке и их узнаваемостью в условиях конкуренции.



## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования применялся системный подход, который продиктовал использование общенаучных и специальных методов исследования: индукция, дедукция, сравнительный анализ, анализ и синтез научной литературы, контент-анализ, дискуссионный анализ, а также анализ кейсов, успешных практик интеграции концепции социальной ответственности в российских и зарубежных организациях социально-культурной сферы (музеи, театры, библиотеки, концертные залы и т.д.). Примененный комплексный подход взаимодополняющих методов исследования обеспечивает достижение поставленной цели и формирование научно обоснованных валидных выводов.

Впервые конкретное определение термина социальной ответственности появилось в литературе в работах Г. Боуэна. Значительный вклад в изучение социальной ответственности в организациях внесли Дж. А. Кэррол, Дж. Пост, Л. Престон, А. Лоуренс, Т. Левитт, Дж. Логсдон, Д. Гилберт, У. Сетхи, К. Стоун, Л. Фридман, С. Майлз, П. Хеслин, Й. Очоа, Л. Трапп, К. Шваб. Многие учёные, такие как К. Смит, Г. Лантос, Б. Хастед, Д. Аллен, В. Вертер, Д. Чендлер, начали активно использовать термин «стратегическая социальная ответственность». В 2006 году М. Портер, М. Крамер в своей статье «Стратегия и общество: связь между конкурентным преимуществом и корпоративной социальной ответственностью» внедрили идею о том, что социальная ответственность должна являться не только затратами организации, а частью стратегии, создающей конкурентное преимущество. Кроме того, следует отметить труды Л. Бурка и Дж. Логсдона, которые доказали связь социальной ответственности с положительными финансовыми показателями фирмы, оценили преимущества стратегического внедрения элементов социальной ответственности. В работах отечественных авторов, таких как, И. Беляева, А. Дынкин, Ю. Благов, Л. Полищук, С. Литовченко, отражены проблемы в области адаптации зарубежных моделей и практик социальной ответственности к российским реалиям, а также развитие методологических основ концепции.

Однако при всей обширной базе исследований корпоративной социальной ответственности, ее методов, моделей, принципов и способов внедрения в стратегию управления организациями, теоретическая база изучения проблем использования КСО в сфере культуры недостаточна. Стоит отметить, что исследования в области ис-

пользования принципов и элементов социальной ответственности в стратегиях управления учреждениями сферы культуры крайне малы. Поэтому существует широкое поле для исследования и упорядочивания знаний в области интеграции концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями культуры.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

Социально ответственное поведение в бизнес среде можно наблюдать еще в начале XX века, когда американские предприниматели занимались благотворительностью и меценатством, принося пользу обществу. При этом отсутствовала научная обоснованность данным шагам, и бизнесмены действовали интуитивно.

В 50-х годах XX века Г. Боуэн в своем труде «Социальная ответственность предпринимателя» заложил теоретические основы концепции и предложил понятие «социальная ответственность». Согласно Г. Боуэну корпоративная социальная ответственность – реализация той политики, принятие таких решений либо следование такой линии поведения, которые были бы желательны с позиции целей и ценностей общества [1, с. 50].

В дальнейшем многие научные деятели предлагали свое определение понятия корпоративной социальной ответственности, но на сегодняшний день в научной литературе не существует единого определения. К. Дэвис определял КСО как осознание организацией проблем, выходящих за пределы узких экономических, технических и правовых требований и реакции на эти проблемы для достижения общественной пользы наряду с традиционными экономическими выгодами, к которым стремится организация [2, с. 70]. В. Фредерик, выявляя главную идею КСО, писал, что организации в бизнесе обязаны работать для повышения общественного благополучия [3, с. 136].

Одно из наиболее полных определений корпоративной социальной ответственности дает международный стандарт ISO 26000:2010, согласно которому социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое: содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях [4].



В научной литературе, как правило, рассматриваются четыре основных аспекта КСО:

1. Экономический аспект, который проявляется в виде ответственности организаций перед заинтересованными сторонами посредством выплаты дивидендов, оплаты труда и социальных выплат, инвестиций в обучение и развитие персонала, предоставления качественных товаров и услуг, взаимодействия с государством, уплаты налогов, создания новых рабочих мест и прочее.

2. Экологический аспект, который проявляется в виде минимизации негативного воздействия на окружающую среду посредством снижения выбросов, снижения отходов производства, разумного потребления энергии и других ресурсов, использования возобновляемых источников энергии.

3. Социальный аспект, который проявляется в виде ответственности перед своими сотрудниками и обществом в целом посредством обеспечения безопасных условий труда, соблюдения прав работников, участия в благотворительных и волонтерских программах, развития местных сообществ.

4. Информационный аспект, который проявляется в виде регулярного и объективного информирования всех стейкхолдеров о своей работе в области КСО посредством открытой нефинансовой отчетности организации, диалога с заинтересованными сторонами, работы с жалобами и обратной связи [5, с. 20].

С течением времени концепция социальной ответственности эволюционировала, обрала различные течения и ответвлениями. Ограниченность классической КСО, рассматривавшей общество как нечто внешнее, стимулировала развитие подхода, который предлагает вовлекать заинтересованные стороны в саму систему управления компанией – «стейкхолдерский подход». Возникновение теории обусловлено публикацией книги Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон».

В свете данной теории корпоративную социальную ответственность можно рассматривать как фактор устойчивого развития, на который достаточно сильное влияние могут оказывать стейкхолдеры – люди и группы, от которых зависит стратегия выживания организации [6, с. 27]. В числе стейкхолдеров выделяют, помимо государства, партнеров, инвесторов, кредитных организаций, еще и общественные организации, профессиональные союзы и ассоциации, благотворительные фонды, образовательные и медицинские учрежде-

ния, что явно демонстрирует социальную направленность вектора устойчивости [7, с. 18]. Согласно концепции, организации не должны дискриминировать интересы стейкхолдеров, удерживая определенный этический баланс. Однако в данной теории существует определенный конфликт интересов между ключевыми ценностями общества и организаций. Несмотря на свой прогрессивный характер, стейкхолдерский подход часто застревал в логике перераспределения существующей ценности. Это породило запрос на концепцию, которая бы полностью интегрировала социальное благо в процесс создания экономической ценности. В следствии реакции на внешнюю потребность возникает концепция создания общих ценностей.

Основоположники концепции создания общих ценностей М. Портер и М. Крамер предложили основу для понимания КСО как того, что она повышает конкурентные преимущества фирмы и в конечном счете приносит пользу как бизнесу, так и обществу. Позитивная корпоративная социальная повестка дня переходит от смягчения вреда к укреплению корпоративной стратегии посредством социального прогресса [8, с. 156].

Авторы концепции утверждают, что, встраивая определенные мероприятия и практики в область социальной ответственности, подходящие конкретной сфере, в свои стратегии и повседневную деятельность, компании создают общую ценность как для себя, так и для общества. Социальная ответственность становится неотъемлемой частью конкурентной деятельности и максимизации прибыли компании.

Классическая концепция социальной ответственности заложила фундамент в виде признания этой ответственности. Стейкхолдерская теория дала инструментарий для диагностики и управления. Концепция создания общих ценностей предложила стратегическую рамку для превращения этого управления в источник инноваций и роста. Концепцию создания общих ценностей можно назвать социальным предпринимательством: компания зарабатывает деньги именно тем, что решает социальные проблемы, включая урегулирование общественных вопросов в каждый бизнес-процесс организации.

Идея корпоративной социальной ответственности и ее определение постоянно эволюционирует. От финансовых пожертвований (корпоративная филантропия), являющихся единственным выбором для организаций для выполнения корпоративной социальной ответственности, до эволюции новых тенденций, проявляющейся

в новых стратегиях и приоритетных направлениях достижения целей устойчивого развития, в направлении достижения социального, экологического, финансового роста в организациях [9, с. 118].

В основном инструменты концепции социальной ответственности, особенно в России, используют крупный бизнес, конгломераты и транснациональные компании, в меньшей степени – малый и средний бизнес. Для бюджетных организаций и организаций социально-культурной сферы применение принципов концепции крайне редки в силу особенностей отрасли и низкого развития КСО в стране. Учреждения культурной сферы имеют свою специфику и обладают гибридной природой. Они находятся на стыке искусства, образования, социальной работы и экономики, что создает постоянное напряжение между творческой свободой, административными требованиями и финансовыми ограничениями. Для культурных организаций самым главным производимым продуктом является не товар или услуга, а культурный опыт, знание и социальный капитал. В этой связи подход к определению социальной ответственности в учреждениях сферы культуры должен быть индивидуальный.

По мнению автора, социальная ответственность организаций культуры – это стратегический подход, при котором учреждение рассматривает себя как активного агента позитивных изменений, выходя за рамки своей основной деятельности. Это выражается в обеспечении и максимальной доступности культурных благ, работе с локальными сообществами, сохранении наследия и внедрении этических и экологических практик во все аспекты своей работы.

Интегрируя концепцию социальной ответственности в стратегию управления культурными учреждениями, также следует учитывать уникальность данной отрасли. Одним из самых результативных и продуктивных способов использования КСО является интеграция ее принципов и методов на каждом этапе разработки стратегии управления, начиная от видения, миссии, стратегических целей, заканчивая формированием стратегий на каждом из уровней.

В соответствии с данной парадигмой миссию организаций культуры необходимо формулировать, ориентируясь на решение окружающих проблем общества, демонстрируя заинтересованным сторонам, что учреждение является социально ответственным и современным институтом. Например, миссию для музея можно сформулировать следующим образом: «Наша миссия – превращать

культурное наследие в ресурс для будущего, создавая ответственное пространство для диалога, образования и устойчивого развития общества». Определяя стратегические цели, следует фокусировать их не на внутренних показателях, а на внешнем социальном влиянии. То есть ставить цели стоит не только по количеству спектаклей, выставок, проданных билетов, посетителей. Намечать цели следует, например, по количеству школьных и студенческих групп, принявших участие в специальных образовательных программах; либо определять количество бесплатных мастер-классов, лекций, открытых уроков; или устанавливать долю мероприятий (выставок, спектаклей, концертов), доступных для людей с ограниченными возможностями.

Элементы КСО включаются в структуру плана при разработке отдельных мероприятий или определенной корпоративной стратегии. Также элементы стратегии КСО могут являться основополагающими при разработке отдельных функциональных стратегий компании, таких как экологическая стратегия, маркетинговая стратегия, финансовая стратегия, стратегия управления персоналом [10, с. 164].

На базе маркетинговой стратегии предлагается сегментировать аудиторию не по демографическому принципу, а по запросам и проблемам отдельных групп, которые организация может решить. Например: для школьников предлагать образовательные программы, интегрированные в учебный план; для местных бизнесменов предоставлять площадки для нетворкинга или арт-медитации для сотрудников; для туристических групп создавать уникальный культурный опыт, который монетизирует культурный потенциал города.

В рамках финансовой стратегии предлагается не безвозмездно просить деньги у бизнес-общества на культурные проекты, а предлагать бизнесу, местной власти и НКО партнерство для решения общих проблем. КСО трудно развивать индивидуально. Стратегическое партнерство может принести дополнительные ресурсы (финансовые и другие), наряду с синергизмом исполнения, расширенной сетью и повышенной устойчивостью [11, с. 77]. Например, совместный проект со строительной компанией по благоустройству общественного пространства вокруг музея. Компания укрепляет свой бренд и узнаваемость, музей получает новую площадку. Либо совместная программа IT-компании с библиотекой по развитию цифровой грамотности среди пенсионеров или

креативных навыков у детей. Компания решает репутационные задачи, библиотека становится инновационным хабом.

В основном входящие в сферу культуры организации являются трудоёмкими, поэтому доминирующим источником достижения положительных результатов деятельности являются человеческие ресурсы [12, с. 9]. В этой связи трудно переоценить важность стратегии управления персоналом в учреждениях культуры. В рамках данной стратегии помимо достойной заработной платы и социальных выплат предлагается включать обязательное обучение, повышение квалификации, приглашение крупных специалистов для проведения мастер-классов, а также забота о психологическом климате в коллективе.

Основными направлениями интеграции КСО для организации культуры обычно являются:

1. Культурно-просветительское и образовательное направление, которое реализуется через создание программ для разных аудиторий, неформальное образование, цифровизацию своей деятельности для расширения потребителей культурных продуктов. Можно привести следующие примеры образовательных программ организаций культуры в России и зарубежом: Метрополитен-музей в Нью-Йорк проводит экскурсии и мероприятия, разработанные специально для детей 5–12 лет; проект «Пушкинский.Ю» в ГМИИ им. А. С. Пушкина – это целый клуб, где подростки могут не просто посещать лекции, а сами участвовать в создании контента; галерея Тейт в Лондоне предоставляет бесплатный или льготный вход для подростков и молодёжи; в «Лектории Политехнического музея» в Москве проходят лекции и мастер-классы, направленные на популяризацию науки; музей Лувр в Париже предлагает полноценные виртуальные туры по некоторым своим галереям и временным выставкам.

2. Экологическое направление, которое реализуется через экономию ресурсов, ответственные закупки, экопросвещение, «зелёную» логику. В качестве примеров международных экологических инициатив организаций культуры можно привести: установку солнечных панелей в театре Шатле в Париже; использование дождевой воды для полива в Эко-театре «Арена-ди-Верона» в Италии; применение биоразлагаемого грима и перерабатываемых костюмов в театре «Глобус» в Лондоне; поощрение посетителей к использованию общественного транспорта и велопарковок в музее Ван Гога в Амстердаме; прове-

дение выставок на экологические темы в галерее Тейт в Лондоне.

В России в настоящее время экологические инициативы культурных учреждений получают активную поддержку со стороны государства, включая выделение целевого финансирования на реализацию соответствующих проектов. Данная политика обусловлена их соответствием стратегическим направлениям устойчивого развития, реализуемым в Российской Федерации. К тому же в 2025 году был запущен национальный проект «Экологическое благополучие», ключевыми задачами которого являются улучшение экологической ситуации и создание благоприятной среды для жизни людей.

3. Социальное направление, которое реализуется через инклюзию, работу с уязвимыми группами населения, социальную адаптацию, развитие местного сообщества. Примерами международных и российских инициатив в этом направлении может служить: реализация программы «Доступный Гуггенхайм» для людей с болезнью Альцгеймера, слабоумия, с нарушениями развития в музее Соломона Гуггенхайма в США; реализация программы «МоМА для всех» для посетителей с деменцией, расстройствами аутистического спектра, слабоумия и глухих в музее современного искусства в Нью-Йорке; реализация программы «Коллекция как кампус», в рамках которой музей предоставляет свои произведения искусства в долгосрочную аренду общественным организациям, школам и больницам, а также использование выставочных пространств для проведения публичных дебатов по локальным и глобальным социальным вопросам в музее ван Аббе в Эйндховене, Нидерланды; развитие партнерских отношений со школами в масштабах страны для повышения интереса к классической литературе в Королевском Шекспировском театре в Великобритании; реализация программы «Эрмитаж для всех», направленной на создание условий для посетителей с ограниченными возможностями здоровья (тактильные макеты, экскурсии на жестовом языке, программы для людей с деменцией и ментальными особенностями), а также реализация проектов совместно с благотворительными организациями (например, «Петербургские родители»), направленных на социализацию детей-сирот через искусство в музее Эрмитаж в Санкт-Петербурге; системная работа по созданию доступной среды: экскурсии для незрячих и слабоумия по тактильным моделям картин, программы для глухих и сла-



бослышащих, мероприятия для взрослых и детей с ментальными особенностями в государственной Третьяковской галереи в Москве.

4. Экономическое направление, реализуемое через ответственность перед сотрудниками, прозрачность закупок, поддержки локальных поставщиков, сотрудничество со спонсорами, чьи ценности не противоречат миссии учреждений.

Интегрируя элементы концепции социальной ответственности в стратегию управления, организации культуры получают значительные выгоды в виде: увеличения лояльности потребителей и общества в целом; формирования положительного имиджа для всех заинтересованных сторон; возможности более конструктивного взаимодействия с государственными и регулируемыми органами; сокращения рисков и уровня неопределенности; увеличения капитализации и репутации компании; снижения издержек на привлечение кадров и транзакционных издержек; сокращения текущих персонала и роста способности к привлечению более квалифицированных и талантливых специалистов; повышения производительности, качества производимых товаров и услуг и общих финансовых показателей; увеличения конкурентоспособности и улучшения рейтинговых позиций на международных и внутренних рынках; положительных долгосрочных перспектив для компании.

Несмотря на очевидную актуальность и эффективность КСО, процесс интеграции концепции социальной ответственности в стратегическое управление организациями культуры встречается с рядом серьёзных вызовов, противоречий и проблем, к которым можно подобрать решения. К ключевым проблемам и вызовам, с которыми сталкиваются учреждения культуры при внедрении КСО можно отнести следующее:

1. Необходимо учитывать мериторный характер ряда культурных благ, когда отдельные виды культурной деятельности имеют общественно полезный, социально значимый характер, однако лишены коммерческих возможностей – издержки производства объективно превышают цены на производимые товары и услуги [13, с. 107]. Поэтому большинство организаций культуры, в особенности бюджетные, нуждаются в субсидировании и работают в условиях хронического недофинансирования. Их первоочередной задачей является выживание и сохранение основной деятельности. Концепция социальной ответственности зачастую воспринимается ненужным рудиментом, требующим отдельных се-

рьёзных вложений. В этой связи социальную ответственность необходимо воспринимать не как дополнительную статью расходов, а как инвестицию в устойчивое развитие, которая в долгосрочной перспективе принесёт лояльность аудитории, новые источники финансирования и поддержку сообщества.

2. Организации сферы культуры являются достаточно консервативными. В связи с этим возникают управленческие вызовы, связанные с недостатком компетенций и сопротивлением изменениям внутри традиционных организационных структур. Решение вышеупомянутой проблемы может проходить путем плавной трансформации организационной структуры и обучения персонала. Кроме того, необходимо разъяснить сотрудникам стратегические преимущества корпоративной социальной ответственности, показав, что её интеграция не только не ограничивает творческие цели, но и усиливает социальную значимость и общее позитивное восприятие организации.

3. Организации культуры имеют широкий круг заинтересованных сторон, чьи интересы часто конфликтуют между собой. Комплексный стейкхолдерский анализ и выстраивание сбалансированной стратегии, которая учитывает, но не потворствует всем группам сразу, будет содействовать урегулированию текущего противоречия.

4. Социальные и культурные эффекты, возникающие в следствии интеграции КСО в стратегию культурных организаций трудно измеримы. Достаточно сложно оценить, например, изменение качества жизни города благодаря открытию нового культурного центра или измерить уровень инклюзивности. Таким образом, следует разработать качественные и количественные метрики, выходящие за рамки простого подсчёта посетителей. Это могут быть: уровень удовлетворённости разных групп, количество социальных программ и их участников, реакция СМИ на социальные инициативы, рост волонёрской активности.

5. Возникает риск чрезмерной ориентации на трендовые социальные темы в ущерб художественному качеству и свободе творчества. Поэтому необходимо найти гармонию между художественной миссией и социальной ответственностью. Социальную проблематику следует не навязывать, а органично вплетать в содержание и формы работы.

6. Регулятором деятельности учреждений культуры на федеральном уровне выступает Министерство культуры РФ (Минкультуры РФ), на уровне субъектов РФ – соответствующие про-

фильные органы государственной власти субфедерального уровня, на уровне муниципальных образований – профильные органы местного самоуправления [14, с. 340]. В этой связи для государственных и муниципальных учреждений культуры жёстко регламентированы процессы закупок, отчётности, использования средств. Это затрудняет быстрое реагирование на социальные нужды, заключение партнерских отношений с НКО, запуск краудфандинговых кампаний. Данную проблему можно постараться преодолеть путем лоббирования изменений на уровне регулирования и поиска гибких управленческих решений в рамках существующих правил.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает высокую актуальность и значимость интеграции концепции социальной ответственности в стратегическое управление организациями социально-культурной сферы. Современный этап развития общества, характеризующийся ориентацией на ценности устойчивого развития, повышенными ожиданиями стейкхолдеров и растущей конкуренцией, диктует необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению в данной области.

Для организаций культуры социальная ответственность – это не отдельный проект или PR-инструмент, а естественное продолжение и углубление её основной миссии. Их основная цель не максимизация прибыли, а максимизация позитивного культурного и социального воздействия на человека и общество при условии устойчивого и этичного функционирования самого учреждения. Социальная ответственность организации культуры должна проявляться в осознанном расширении её миссии по просвещению и сохранению наследия в сферу инклюзии, устойчивого развития и работы с сообществом.

На основании проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы:

1. Социальная ответственность организаций культуры носит стратегический характер. Она должна рассматриваться не как разрозненный набор благотворительных акций, а как комплексный подход, интегрированный на всех уровнях управления.

2. Своеобразие сферы культуры требует адаптации стандартных принципов корпоративной социальной ответственности. Специфика культурных организаций, сочетающих в себе художественные, просветительские и коммерческие функции, требует разработки специализированных подходов. Ключевым ориентиром при этом должно выступать создание ими не материальных благ, а культурных ценностей и социального капитала.

3. Стратегическая интеграция КСО приносит организациям культуры значительные преимущества, включая укрепление репутации и легитимности, повышение лояльности аудитории и персонала, привлечение новых партнёров и источников финансирования, снижение рисков и, в конечном счёте, обеспечение долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности.

4. Внедрение КСО сопряжено с рядом барьеров, преодоление которых требует восприятия концепции социальной ответственности как инвестиции, а не затрат, трансформации компетенций, разработки новых метрик и лоббирования изменений в нормативно-правовой базе.

Интеграция концепции социальной ответственности в стратегическое управление является не опциональным, а необходимым условием для выживания и устойчивого развития организаций социально-культурной сферы. Она позволяет им трансформироваться из пассивных хранителей наследия в активных агентов позитивных изменений, укрепляя свою роль и ценность для общества.

### Список литературы

1. Боуэн, Н. Р. Социальная ответственность делового человека. – Нью-Йорк: Harper & Row, 1953.
2. Дэвис, К. Может ли бизнес позволить себе игнорировать социальную ответственность? // Управленческий обзор в Калифорнии. – 1960. – Т. 2. № 3. – С. 70-76.
3. Фредерик, У. К. На пути к КСО-3: почему этический анализ необходим и неизбежен в корпоративных делах // Управленческий обзор в Калифорнии. – 1986. – Т. 18. № 2. – С. 126-141.
4. Руководство по социальной ответственности / Международный стандарт ISO 26000:2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf) (дата обращения: 07.09.2025).
5. Курганова, М. В. Корпоративная социальная ответственность: понятие, сущность, эволюция теорий / М. В. Курганова, О. А. Сапрыкина // Сибирская финансовая школа. – 2020. – № 1 (137). – С. 18-26.
6. Ялунер, Е. В. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании / Е. В., Ялунер, В. В. Ленси // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2022. – № 1 (68). – С. 24-28.
7. Парушина, Н. В. Устойчивое развитие малого бизнеса в регионах на основе стейкхолдерского подхода: информационно-аналитическое и учетное обеспечение / Н. В. Парушина, Н. А. Сучкова, В. В. Сотников // Экономика. Право. Инновации. – 2023. – № 2. – С. 17-28.



8. Жунчао, Ц. Корпоративная социальная ответственность как неотъемлемая часть эффективной деятельности организации / Ц. Жунчао // Вестник университета. – 2019. – № 12. – С. 154-158.
9. Кураев, А. Н. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности и пути ее развития в современной России / А. Н. Кураев, И. Г. Морозова, А. А. Грунина, Н. М. Сурай, М. В. Шатохин. – Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. – 2023. – Т. 8. № 3. – С. 116-123.
10. Семенихина, А. А. Совершенствование стратегии корпоративной социальной ответственности организации / А. А. Семенихина // Вестник науки. – 2020. – Т. 2. № 1 (22). – С. 163-167.
11. Гужина, Г. Н. Проблема социальной ответственности бизнеса в современной России / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 7. – С. 77-83.
12. Ратников, А. М. Особенности стратегического управления в организациях социально-культурной сферы / Ратников А. М. // Human Progress. – 2024. – Т. 10. – Вып. 8. – С. 1-13.
13. Абанкина, Т. В. Экономический потенциал в сфере культуры и досуга в России и странах ОЭСР / Т. В. Абанкина, Е. А. Николаенко, В. В. Романова // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2020. – № 2 (46). – С. 98-117.
14. Глушакова, О. В. О необходимости применения современных инструментов менеджмента как основы повышения эффективности деятельности учреждений культуры / О. В. Глушакова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5. № 3. – С. 339-349.

## References

1. Bowen, N. R. Social responsibility of a business person. – New York: Harper & Row, 1953.
2. Davis, K. Can business afford to ignore social responsibility? // Management Review in California. – 1960. – Vol. 2. № 3. – Pp. 70-76.
3. Frederick, U. K. On the way to CSR-3: why ethical analysis is necessary and inevitable in corporate affairs // Management Review in California. – 1986. – Vol. 18. № 2. – Pp. 126-141.
4. Guidelines on social responsibility / International standard ISO 26000:2010. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf) (access date: 09/07/2025).
5. Kurganova, M. V. Corporate social responsibility: understanding, essence, evolution of theories / M. V. Kurganova, O. A. Saprykina // Siberian Financial School. – 2020. – № 1 (137). – Pp. 18-26.
6. Yaluner, E. V. Corporate social responsibility as a factor of sustainable development of the company / E. V., Yaluner, V. V. Lensi // The economy of the North-West: problems and prospects of development. – 2022. – № 1 (68). – Pp. 24-28.
7. Parushina, N. V. Sustainable development of small business in the regions based on a stakeholder approach: information, analytical and accounting support / N. V. Parushina, N. A. Suchkova, V. V. Sotnikov // Economy. Right. Innovation. – 2023. – № 2. – Pp. 17-28.
8. Rongchao, C. Corporate social responsibility as an integral part of the effective activity of the organization / C. Rongchao // Bulletin of the University. – 2019. – № 12. – Pp. 154-158.
9. Kuraev, A. N. The evolution of the concept of corporate social responsibility and ways of its development in modern Russia / A. N. Kuraev, I. G. Morozova, A. A. Grunina, N. M. Surai, M. V. Shatokhin. – Omsk Scientific Bulletin. The Society series. History. Modernity. – 2023. – Vol. 8. № 3. – Pp. 116-123.
10. Semenikhina, A. A. Improving the strategy of corporate social responsibility of an organization / A. A. Semenikhina // Bulletin of Science. – 2020. – Vol. 2. № 1 (22). – Pp. 163-167.
11. Guzina, G. N. The problem of social responsibility of business in modern Russia / G. N. Guzina, A. A. Guzhin // Innovations and investments. – 2020. – № 7. – Pp. 77-83.
12. Ratnikov, A. M. Features of strategic management in organizations of the socio-cultural sphere / Ratnikov A. M. // Human Progress. – 2024. – Vol. 10. – Issue 8. – Pp. 1-13.
13. Abankina, T. V. Economic potential in the field of culture and leisure in Russia and the OECD countries / T. V. Abankina, E. A. Nikolaenko, V. V. Roma-nova // Journal of the New Economic Association. – 2020. – № 2 (46). – Pp. 98-117.
14. Glushakova, O. V. On the need to use modern management tools as a basis for improving the efficiency of cultural institutions / O. V. Glushakova // Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences. – 2020. – Vol. 5. № 3. – Pp. 339-349.

## Информация об авторе

**Ратников А.М.**, аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Ратников А.М., 2025.

## Information about the author

**Ratnikov A.M.**, postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Ratnikov A.M., 2025.

# Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций

Раджаб М., Плахин А.Е.

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью международной кооперации в обеспечении инновационного и технологического развития российских компаний, особенно в условиях ограниченного внутреннего производственного потенциала и современных внешних экономических вызовов. Цель работы заключается в оценке отраслевых особенностей и потенциала российских компаний в рамках международной кооперации с акцентом на потребности и возможности передачи ресурсов между компаниями различных секторов экономики. В качестве методов использованы сравнительный анализ, экспертная оценка производственного потенциала, а также структурный подход к изучению отраслевой специфики. Основные полученные результаты проведенного исследования показывают, что предприятия машиностроения, металлургии и деревообработки в значительной степени нуждаются во внешних ресурсах, тогда как организации топливно-энергетического комплекса и химической промышленности вполне способны выступать «донорами» технологий и материалов. Теоретическая значимость работы заключается в уточнении факторов, влияющих на формирование стратегий международного партнерства, а практическая – в рекомендациях по развитию кооперационных связей для повышения конкурентоспособности российских компаний на мировом рынке.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Раджаб М., Плахин А.Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 210–219.

#### ГОСТ 7.1–2003

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Санкционное давление, адаптация, международная кооперация, бизнес-процесс, модель, отрасль экономики.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-210-219

# Assessment of the resource potential of international cooperation in the context of sanctions

**Rajab M., Plakhin A.E.**

The relevance of this study stems from the growing role of international cooperation in supporting the innovative and technological development of Russian companies, particularly in the context of limited domestic production potential and contemporary external economic challenges. The aim of this study is to assess the industry characteristics and potential of Russian companies within the framework of international cooperation, with an emphasis on the needs and opportunities for resource transfer between companies in various economic sectors. The methods used include comparative analysis, expert assessment of production potential, and a structural approach to studying industry specifics. The main findings of the study demonstrate that mechanical engineering, metallurgy, and wood-working companies rely heavily on external resources, while organizations in the fuel and energy sector and the chemical industry are quite capable of acting as “donors” of technologies and materials. The theoretical significance of this study lies in clarifying the factors influencing the formation of international partnership strategies, while its practical significance lies in providing recommendations for developing cooperative ties to enhance the competitiveness of Russian companies in the global market.

## FOR CITATION

Rajab M., Plakhin A.E. Assessment of the resource potential of international cooperation in the context of sanctions. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 210–219.

## APA

## KEYWORDS

*Sanctions pressure, adaptation, international cooperation, business process, model, sector of the economy.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап экономического развития отмечен активным использованием мер прямого регулирования в мировой торговле, зачастую в форме экономических санкций, которые становятся инструментом решения геополитических задач путем ограничений экономического роста национальных экономик стран-мишеней. Санкции, представляющие собой комплекс ограничительных мер, направлены на снижение объёмов производства и экспорта, ограничение доступа к финансовым, технологическим и инвестиционным ресурсам. В результате данного процесса

возникают вторичные эффекты, такие как проблемы с осуществлением выпуска определённых видов продукции, ухудшение экономического положения населения, что приводит к росту социальной напряжённости. Наиболее остро влияние санкций ощущается на уровне отдельных компаний, функционирующих в различных отраслях экономики, что требует детального анализа их адаптационного потенциала.

Большинство исследований, посвящённых последствиям санкционных волн, сосредоточены на оценке макроэкономических показателей, отражающих общую динамику показателей

функционирования национальной экономики [1], [2]. Однако такой подход зачастую не позволяет выявить специфику влияния санкций на компании в разрезе отдельных отраслей, а также оценить их способность к адаптации. Недостаточная детализация на микроуровне затрудняет разработку эффективных стратегий, учитывающих особенности санкционного давления в конкретных отраслях [3].

В данном контексте экономических исследований особое значение приобретает проведение отраслевых исследований, направленных на выявление возможностей и ограничений адаптации российских компаний к санкционному давлению. Такой анализ позволяет определить уязвимые бизнес-процессы, характерные для каждой отрасли, и разработать целевые меры поддержки и развития международной кооперации [4], [5]. Изучение адаптационных механизмов в отраслевом разрезе способствует формированию более устойчивых и конкурентоспособных бизнес-моделей, способных противостоять внешним вызовам [6].

В частности, важно учитывать, что последствия санкций для компаний разных отраслей существенно различаются: в одних секторах преобладают проблемы, связанные с ограничением экспорта и импорта, в других – с доступом к технологиям или финансированию [7], [8]. Поэтому оценка адаптационного потенциала должна строиться на основе отраслевой специфики, что позволит повысить эффективность принимаемых решений и обеспечить долгосрочную устойчивость российского бизнеса.

Таким образом, актуальной задачей становится разработка методик, позволяющих оперативно и объективно оценивать возможности адаптации российских компаний в условиях санкций с учётом отраслевой принадлежности [9], что позволит не только выявить наиболее уязвимые сферы, но и определить перспективные направления для развития международной кооперации как ключевого инструмента адаптации к внешним ограничениям [10], [11].

Анализ работ, посвященных выбору стратегий адаптации компаний к условиям санкций, позволил выявить стратегии, используемые компаниями для преодоления барьеров, установленных санкциями, и использования возможностей дальнейшего экономического развития. Помимо наиболее распространенных стратегий переключения экспорта и импорта, появляется возможность выделить адаптационную модель международной кооперации [12], которая представляет собой

структурированный подход, ориентированный на повышение устойчивости российских компаний в условиях внешних ограничений, в частности санкционного давления [13], [14]. В рамках данной модели ключевым инструментом становится передача отдельных бизнес-процессов и функций в юрисдикцию зарубежного партнера, осуществляющего деятельность в дружественной стране.

Механизм взаимодействия между российской компанией и зарубежным партнером строится на принципах функционального разделения. Российская организация определяет перечень бизнес-процессов, наиболее уязвимых к санкционным рискам (разработка, освоение, производство, сбыт, закупка), после чего полностью или часть которых интегрируются во внутреннюю систему бизнес-процессов иностранного партнера [15], [16]. Дальнейшее развитие кооперационных связей проявляется в формировании и контроле цепочки посредников, что позволяет изменять идентификационные характеристики продаваемых и покупаемых товаров [17], [18]. Такой механизм способствует выводу отдельных этапов деятельности из-под действия санкций, сохраняя при этом целостность и управляемость ключевых бизнес-решений.

Гибкость и адаптивность данной модели обеспечивается возможностью оптимизации издержек посредством передачи отдельных бизнес-процессов зарубежному партнеру при условии их экономической целесообразности. Таким образом, формируется устойчивая система адаптации, основанная на партнерстве, прозрачности и взаимном доверии, позволяющая российским компаниям эффективно функционировать и развиваться даже в условиях неблагоприятной внешнеэкономической среды.

### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предлагаемый алгоритм оценки потенциала международной кооперации отраслей российской экономики включает следующие этапы:

1) На первом этапе рассчитываются показатели отражающие различные аспекты кадровых, инновационных и производственных ресурсов.

В оценку кадрового потенциала целесообразно включить коэффициенты стабильности кадров, изменения состава высококвалифицированного персонала, изменения производительности труда и показатель доли специалистов, занятых в НИОКР.

В оценку инновационного потенциала целесообразно включить коэффициенты обновления

основных фондов и инвестиций в НИОКР, которые характеризуют темп модернизации производственной базы и ориентацию предприятия на инновации.

В оценку производственного потенциала целесообразно включить коэффициенты фондоотдачи, ресурсотдачи, энергоёмкости, ресурсосберегающих технологий и долю повторно используемого сырья.

Далее осуществляется нормирование значений показателя исходя из рекомендованных значений, при значении показателя характерного для «низкого потенциала», присваивается значение 1 балл, при значении показателя, характерного для диапазона «высокого потенциала», присваивается значение 2 балла.

2) На втором этапе рассчитывается обобщенный показатель потенциала ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса, по формуле

$$k_{\text{обобщ.пот.}} = \sum k_{n1, n2, n3, \dots, n_p} \quad (1)$$

где  $k_{\text{(обобщ.)}}$  – обобщенный показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса,  $k_{(n1, n2, n3, \dots, n_p)}$  – балльные оценки, полученные для каждого частного показателя на предыдущем этапе методики.

3) На следующем этапе оценивается комплексный показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса

$$k_{\text{компл.пот.}} = \sum k_{\text{обобщ.рес.}} \quad (2)$$

Получение высокого значения комплексного показателя ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса свидетельствует о возможности осуществления международной кооперации, напротив, низкий показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса свидетельствует о возможности привлечения иностранных партнеров.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для апробации методики оценки ресурсного потенциала международной кооперации использовалась база компаний, осуществлявших экспорт, и чья продукция попадает под ограничения, введенные во вторую волну санкций (2022 – 2025 гг.), объем реализации которых превышает 5 млрд. руб. в год. Полученная информационная база позволяет сделать выводы о ресурсном потенциале международной кооперации компаний, относящихся к отрасли сельского хозяйства, топливно-энергетического комплекса, машиностроения, металлургии, деревообработки и химической промышленности.

В таблице 1 представлены данные об оценке кадрового потенциала международной кооперации для обследованных компаний.

Оценка кадрового потенциала международной кооперации российских компаний проведена по критериям: коэффициент стабильности кадров, коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации, коэффициент изменения производительности труда и доля работников, занимающихся НИОКР.

Результаты показывают, что оценки для отраслей неоднозначны, в частности, для организаций сельского хозяйства и деревообработки по ряду позиций кадровый потенциал оценивается как недостаточный и может свидетельствовать о необходимости наращивания кадрового потенциала с использованием ресурсов иностранного партнера. Однако по стабильности кадров и производительности труда присутствует положительная оценка. В целом, кадровый потенциал сельского хозяйства для международной кооперации оценивается как ограниченный.

Для оцененных организаций топливно-энергетического комплекса и химической промышленности наблюдаются положительные значения показателей и соответственно присутствие кадрового потенциала, который может быть интересен иностранным партнерам. Сектор характеризуется высокой стабильностью кадрового состава, ростом доли работников, занимающихся наукой и инновациями, а также высокой производительностью труда. Это создает благоприятные условия для эффективной международной кооперации. По большинству критериев (стабильность кадров, производительность труда, НИОКР) для организаций металлургии и машиностроения также наблюдается присутствие кадрового потенциала (2 балла).

Проведённая оценка показывает, что наибольший кадровый потенциал для международной кооперации отмечается в топливно-энергетическом комплексе, химической промышленности и машиностроении. Сельское хозяйство, металлургия и деревообработка демонстрируют более ограниченные возможности, что указывает на необходимость дополнительного развития кадровых ресурсов, в том числе и за счет международных кооперационных связей.

Далее представим результаты оценки инновационного потенциала, таблица 2.

Проведённая оценка показывает, что наибольший инновационный потенциал для международной кооперации отмечается в химической



Таблица 1

Оценка показателей кадрового потенциала международной кооперации российских компаний  
в разрезе отраслей

Показатель / отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент стабильности кадров						
сельское хозяйство	0,62	0,62	0,58	2	2	1
топливно-энергетический комплекс	0,75	0,84	0,70	2	2	2
машиностроение	0,59	0,80	0,70	1	2	2
металлургия	0,66	0,67	0,60	2	2	2
деревообработка	0,59	0,59	0,59	1	1	1
химическая промышленность	0,83	0,78	0,71	2	2	2
Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации						
сельское хозяйство	0,15	0,43	0,49	1	2	2
топливно-энергетический комплекс	0,60	0,66	0,63	2	2	2
машиностроение	0,60	0,57	0,60	2	2	2
металлургия	0,52	0,59	0,59	2	2	2
деревообработка	0,15	0,49	0,52	1	2	2
химическая промышленность	0,59	0,57	0,63	2	2	2
Коэффициент изменения производительности труда						
сельское хозяйство	0,70	0,83	0,84	1	2	2
топливно-энергетический комплекс	1,16	1,09	0,98	2	2	2
машиностроение	1,05	0,92	0,90	2	2	2
металлургия	1,08	0,85	0,86	2	2	2
деревообработка	0,70	0,74	0,83	1	2	2
химическая промышленность	1,01	0,99	0,98	2	2	2
Доля работников, занимающихся НИОКР						
сельское хозяйство	0,04	0,02	0,01	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,11	0,07	0,07	2	2	2
машиностроение	0,07	0,07	0,07	2	2	2
металлургия	0,02	0,07	0,02	1	2	1
деревообработка	0,01	0,02	0,01	1	1	1
химическая промышленность	0,11	0,11	0,11	2	2	2
Кадровый потенциал						
сельское хозяйство				6	7	6
топливно-энергетический комплекс				8	8	8
машиностроение				7	8	8
металлургия				6	8	7
деревообработка				5	6	6
химическая промышленность				8	8	8

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Результаты оценки инновационного потенциала российских компаний  
в разрезе отраслей

Показатель / отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
<b>Коэффициент обновления основных фондов</b>						
сельское хозяйство	0,19	0,23	0,05	1	2	1
топливно-энергетический комплекс	0,26	0,28	0,08	2	2	1
машиностроение	0,22	0,29	0,06	2	2	1
металлургия	0,21	0,28	0,06	2	2	1
деревообработка	0,20	0,21	0,05	1	2	1
химическая промышленность	0,25	0,32	0,07	2	2	1
<b>Коэффициент инвестиций в НИОКР</b>						
сельское хозяйство	0,29	0,05	0,00	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,29	0,05	0,00	1	1	1
машиностроение	0,30	0,06	0,00	1	1	1
металлургия	0,29	0,06	0,00	1	1	1
деревообработка	0,29	0,05	0,00	1	1	1
химическая промышленность	0,30	0,05	0,00	2	1	1
<b>Инновационный потенциал</b>						
сельское хозяйство				2	3	2
топливно-энергетический комплекс				3	3	2
машиностроение				3	3	2
металлургия				3	3	2
деревообработка				2	3	2
химическая промышленность				4	3	2

Источник: составлено авторами.

промышленности. Обследованные организации прочих отраслей демонстрируют более ограниченные возможности, что указывает на необходимость дополнительного привлечения технологических ресурсов, в том числе и за счет международных кооперационных связей. Объемы экспорта РФ зависят в основном от экспорта нефти, газа, прочих ископаемых, поскольку около 80% российского экспорта приходится именно на эту группу товаров, доля экспорта высокотехнологичных товаров колеблется в пределах 9 – 13% от общего объема экспорта.

Далее представим оценку производственного потенциала обследованных компаний секторов российской экономики, таблица 3.

Оценка производственного потенциала российских компаний в направлении международной кооперации показывает, что присутствует потребность привлечения ресурсов иностранного партнера для организаций отраслей сельского хозяйства, машиностроения, металлургии и деревообработки. В большинстве оценок производственного потенциала международной кооперации для бизнес-процессов (операционная деятельность, сбыт, маркетинг) преобладает значение «1», что свидетельствует о потребности российских компаний в привлечении ресурсов иностранных партнеров. Это указывает на ограниченность внутреннего производственного потенциала и высокую заинтересованность в по-

Таблица 3

*Результаты оценки производственного потенциала российских компаний  
в разрезе отраслей*

Показатель/ Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент фондоотдачи						
сельское хозяйство	1,03	0,14	0,19	2	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,89	0,22	0,23	2	2	2
машиностроение	0,17	0,18	0,19	1	1	1
металлургия	0,20	0,20	0,20	1	1	1
деревообработка	0,20	0,17	0,16	1	1	1
химическая промышленность	0,70	0,19	0,22	2	1	2
Доля повторно используемого сырья						
сельское хозяйство	0,02	0,06	0,02	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,02	0,06	0,03	1	1	1
машиностроение	0,02	0,07	0,02	1	1	1
металлургия	0,02	0,07	0,03	1	1	1
деревообработка	0,02	0,06	0,02	1	1	1
химическая промышленность	0,02	0,07	0,03	1	1	1
Индекс энергоемкости						
сельское хозяйство	0,03	0,06	0,02	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,03	0,07	0,03	1	1	1
машиностроение	0,03	0,06	0,02	1	1	1
металлургия	0,03	0,06	0,03	1	1	1
деревообработка	0,02	0,05	0,02	1	1	1
химическая промышленность	0,03	0,07	0,03	1	1	1
Коэффициент ресурсосберегающих технологий						
сельское хозяйство	0,44	0,21	0,03	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,64	0,31	0,03	2	1	1
машиностроение	0,53	0,28	0,03	2	1	1
металлургия	0,55	0,28	0,03	2	1	1
деревообработка	0,45	0,27	0,03	1	1	1
химическая промышленность	0,61	0,32	0,03	2	1	1
Ресурсоотдача						
сельское хозяйство	0,93	0,07	0,06	2	2	1
топливно-энергетический комплекс	1,14	0,10	0,08	2	2	2
машиностроение	1,16	0,08	0,08	2	2	2

Окончание табл. 3

Показатель/ Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
металлургия	0,99	0,08	0,07	2	2	2
деревообработка	0,89	0,08	0,08	2	2	2
химическая промышленность	1,09	0,10	0,08	2	2	2
<b>Производственный потенциал</b>						
сельское хозяйство				7	6	5
топливно-энергетический комплекс				8	7	7
машиностроение				7	6	6
металлургия				7	6	6
деревообработка				6	6	6
химическая промышленность				8	6	7

Источник: составлено авторами.

лучении технологических, материальных или управленческих ресурсов извне.

Для компаний топливно-энергетического комплекса и химической промышленности для большинства бизнес-процессов здесь отмечено значение «2», что говорит о возможности российских компаний выступать потенциальными «донорами» ресурсов для иностранных партнеров, за счет высокой ресурсной базы, технологической оснащенности или конкурентоспособности в профильных направлениях.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показывают полученные результаты, российские компании в таких отраслях, как машиностроение, металлургия и деревообработка, характеризуются выраженной потребностью в ресурсах иностранных партнеров практически по всем ключевым бизнес-процессам, что подчеркивает необходимость международной кооперации для инновационного и технологического развития.

Организации топливно-энергетического комплекса и частично химической промышленности, напротив, обладают возможностями для передачи

ресурсов зарубежным компаниям, выступая «донорами» технологий, материалов и опыта.

Организации сельского хозяйства занимают промежуточную позицию: в основном испытывают потребность во внешних ресурсах, но по отдельным показателям могут поделиться своими ресурсами.

В целом, потенциал международной кооперации определяется не только отраслевой спецификой, но и структурой и уровнем развития отдельных бизнес-процессов внутри компаний, что требует индивидуального подхода к формированию стратегий партнерства. Для большинства отраслей российской экономики международная кооперация ключ к усилению инновационного потенциала, повышению эффективности и конкурентоспособности. Для компаний с возможностью передачи ресурсов важно использовать это преимущество для усиления позиций на мировом рынке, а для компаний с выраженной потребностью в привлечении ресурсов – выстраивать партнерские связи, ориентированные на освоение новых технологий и методов ведения бизнеса.

### Список литературы

1. Симачев, Ю. В., Федюнина, А. А., Кузык, М. Г. Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье // Доклад. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. – 162 с.
2. Кемпфер, У. Х., Левенберг, А. Д. Политическая экономия экономических санкций // Справочник по оборонной экономике. – 2007. – Т. 2, № 06. – С. 867–911.

3. Ванг, Т. Структурная оценка экономических санкций: от начала до результатов // Журнал исследований проблем мира. – 2010. – Т. 47, № 5. – С. 561-573.
4. Хьюин, Л. Д. Т., Хоанг, К., Онгена, С. Влияние иностранных санкций на результаты деятельности компаний в России // Исследование Швейцарского финансового института. – 2023. – № 23-115. – DOI:10.2139/ssrn.4645442.
5. Гаур, А., Сеттлс, А., Вятянен, Ю. Работают ли экономические санкции? Свидетельства российско-украинского конфликта // Журнал управленческих исследований. – 2023. – № 60 (6). – С. 1391-1414. – DOI:10.1111/joms.12933.
6. Семин, А. Н., Килимник, Е. В., Ковалев, В. Е., Лылов, А. С. Рыбохозяйственный комплекс России: проблемы ценообразования и санкции запада // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2022. – № 12. – С. 10-16.
7. Кирати, Р. Непреднамеренные последствия финансовых санкций // Доступно по адресу: SSRN 4049281. – 2022.
8. Голикова, В. В., Кузнецов, Б. В. Стратегии поведения российских предприятий обрабатывающей промышленности в отношении импорта в условиях экономических санкций // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 89-106.
9. Гурвич, Е., Прилепский, И. Влияние финансовых санкций на российскую экономику // Вопросы экономики. – 2016. – Т. 1. – С. 5-35.
10. Евсин, М. Ю. Оценка влияния санкций на финансовый рынок России // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – № 2. – С. 14-21.
11. Миркин, Я. М. Влияние санкций на финансовые риски российской экономики // Банковские услуги. – 2015. – № 8. – С. 17-24.
12. Плахин, А. Е., Огородникова, Е. С., Раджаб, М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126-143.
13. Леваков, В. В., Ерохина, Е. В. Разработка механизмов адаптации промышленных предприятий к условиям санкций на примере Калужской области // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 2(90). – С. 134-138.
14. Семин, Д. В. Адаптация бизнес-моделей масштабирования деятельности компаний в условиях санкций // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 8. – С. 65-67.
15. Сафиуллин, М. Р. Направления импортозамещения региона в условиях санкционного давления: пример Республики Татарстан / М. Р. Сафиуллин, А. А. Гатауллина, Л. А. Ельшин // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 5. – С. 59-82. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-5-5. – EDN MVHOSL.
16. Ковалев, В. Е. Внедрение ERP-систем малыми и средними компаниями в России: барьеры и перспективы / В. Е. Ковалев, К. В. Новикова, В. Д. Добровлянн // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 6. – С. 77-90. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-6. – EDN EPLGEJ.
17. Регент, Т. М., Клунко, Н. С., Егорова, Л. В. Возможные направления адаптивного развития фармацевтических компаний России в условиях санкционной экономики // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2(63). – С. 216-222. – DOI:10.25683/VOLBI.2023.63.652.
18. Кузминова, О. А., Калинин, С. Ю. Роль стратегии диверсификации в адаптации предприятия-участника ВЭД в условиях санкций // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5. – № 5. – С. 2860-2868.

## References

1. Simachev, Yu. V., Fedyunina, A. A., Kuzyk, M. G. The World in the Labyrinth of Sanctions: Industrial Policy at a Crossroads // Report. – Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2024. – 162 p.
2. Kaempfer, W. H., Lowenberg, A. D. The Political Economy of Economic Sanctions // Handbook of Defense Economics. – 2007. – Vol. 2, № 06. – Pp. 867-911.
3. Whang, T. Structural Estimation of Economic Sanctions: From Initiation to Outcomes // Journal of Peace Research. – 2010. – Vol. 47, № 5. – Pp. 561-573.
4. Huynh, L. D. T., Hoang, K., Ongena, S. The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia // Swiss Finance Institute Research Paper. – 2023. – № 23-115. – DOI:10.2139/ssrn.4645442.
5. Gaur, A., Settles, A., Väättänen, J. Do Economic Sanctions Work? Evidence from the Russia-Ukraine Conflict // Journal of Management Studies. – 2023. – № 60 (6). – Pp. 1391-1414. – DOI:10.1111/joms.12933.
6. Semin, A. N., Kilimnik, E. V., Kovalev, V. E., Lylov, A. S. The Russian fisheries complex: pricing problems and Western sanctions // Economics of agricultural and processing enterprises. – 2022. – № 12. – Pp. 10-16.
7. Keerati, R. The unintended consequences of financial sanctions // Available at SSRN 4049281. – 2022.
8. Golikova, V. V., Kuznetsov, B. V. Behavioral strategies of Russian manufacturing enterprises regarding imports under economic sanctions // Voprosy Ekonomiki. – 2021. – № 7. – Pp. 89-106.
9. Gurchich, E., Prilepsky, I. The Impact of Financial Sanctions on the Russian Economy // Voprosy Ekonomiki. – 2016. – Vol. 1. – Pp. 5-35.
10. Evsin, M. Yu. Assessing the Impact of Sanctions on the Russian Financial Market // EFO: Economy. Finance. Society. – 2022. – № 2. – Pp. 14-21.
11. Mirkin, Ya. M. The Impact of Sanctions on the Financial Risks of the Russian Economy // Banking Services. – 2015. – № 8. – Pp. 17-24.
12. Plakhin, A. E., Ogorodnikova, E. S., Radzhab, M. Models of Adaptation of Foreign Economic Activity of Russian Companies in the Context of Sanctions Pressure // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. – 2024. – Vol. 17, № 4. – Pp. 126-143.
13. Levakov, V. V., Erokhina, E. V. Development of mechanisms for adaptation of industrial enterprises to the conditions of sanctions: the example of the Kaluga region // Skif. Issues of student science. – 2024. – № 2 (90). – Pp. 134-138.
14. Semin, D. V. Adaptation of business models for scaling companies' activities in the context of sanctions // Financial markets and banks. – 2024. – № 8. – Pp. 65-67.
15. Safiullin, M. R. Directions of Import Substitution in the Region under the Conditions of Sanctions Pressure: The Case of the Republic of Tatarstan / M. R. Safiullin, A. A. Gataullina, L. A. Elshin // The Manager. – 2023. – Vol. 14, № 5. – Pp. 59-82. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-5-5. – EDN MVHOSL.
16. Kovalev, V. E. Implementation of ERP Systems by Small and Medium-Sized Companies in Russia: Barriers and Prospects / V. E. Kovalev, K. V. Novikova, V. D. Dobrovlyanin // The Manager. – 2023. – Vol. 14, № 6. – Pp. 77-90. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-6. – EDN EPLGEJ.
17. Regent, T. M., Klunko, N. S., Egorova, L. V. Possible directions of adaptive development of pharmaceutical companies in Russia in the context of a sanctions economy // Business. Education. Law. – 2023. – № 2 (63). – Pp. 216-222. – DOI:10.25683/VOLBI.2023.63.652.



18. *Kuzminova, O. A., Kalinkin, S. Yu.* The role of diversification strategy in the adaptation of an enterprise participating in foreign

economic activity under sanctions // *Stolypin Bulletin*. – 2023. – Vol. 5. – № 5. – Pp. 2860-2868.

### Информация об авторах

**Раджаб М.**, руководитель международных проектов ООО «Рубеж»; соискатель ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

**Плахин А.Е.**, доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Раджаб М., Плахин А.Е., 2025.

### Information about the authors

**Rajab M.**, Head of International Projects at the Rubezh LLC; postgraduate student of the Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russian Federation).

**Plakhin A.E.**, Doctor of Economics, Head of Management and Entrepreneurship Department of the Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Rajab M., Plakhin A.E., 2025.

# Моделирование сквозной цепочки создания ценности как инструмент оптимизации товаропродвижения промышленного оборудования

Зуев Р.В.

Актуальность исследования определяется необходимостью обеспечения бесперебойности и ритмичности промышленных производств, что в значительной степени зависит от эффективности систем товаропродвижения промышленного оборудования. В условиях цифровой трансформации общественной среды хозяйствования традиционные подходы к управлению цепочками поставок уступают место более сложным интегрированным и сквозным моделям создания ценности. Объект исследования – процесс товаропродвижения промышленного оборудования. Предмет исследования – сквозная цепочка создания ценности как инструмент оптимизации данного процесса. Цель работы – разработка теоретической модели и практических вариантов оптимизации товаропродвижения промышленного оборудования на основе концепции сквозного управления цепочкой создания ценности. Представлены авторские определения ключевых понятий. Систематизированы модели цепочек создания ценности применительно к промышленному оборудованию. Представлены аналитические выводы. Предложены конкретные направления оптимизации, что вносит вклад в развитие методологии управления промышленным маркетингом.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Зуев Р.В. Моделирование сквозной цепочки создания ценности как инструмент оптимизации товаропродвижения промышленного оборудования // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 220–225.

## ГОСТ 7.1–2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Адаптивный хаб, создание ценности, пожизненная ценность, сетевая модель, линейная внутрифирменная модель.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-220-225

# Modeling the end-to-end value chain as a tool for optimizing industrial equipment distribution

Zuev R.V.

The relevance of this study is determined by the need to ensure the smooth and consistent operation of industrial production, which largely depends on the effectiveness of industrial equipment distribution systems. In the context of the digital transformation of the social business environment, traditional approaches to supply chain management are giving way to more complex integrated and end-to-end value creation models. The object of this study is the industrial equipment distribution process. The subject of this study is the end-to-end value chain as a tool for optimizing this process. The objective of this study is to develop a theoretical model and practical options for optimizing industrial equipment distribution based on the concept of end-to-end value chain management. The author's definitions of key concepts are presented. Value chain models applicable to industrial equipment are systematized. Analytical conclusions are presented. Specific optimization directions are proposed, contributing to the development of industrial marketing management methodology.

## FOR CITATION

Zuev R.V. Modeling the end-to-end value chain as a tool for optimizing industrial equipment distribution. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 220–225.

## APA

## KEYWORDS

*Adaptive hub, value creation, lifetime value, network model, linear intra-firm model.*

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективное товаропродвижение промышленного оборудования – это не просто коммерческая и маркетинговая задачи, но и важнейший элемент обеспечения устойчивости и конкурентоспособности национальной промышленности. Отдельное значение сквозная цепочка создания ценности промышленного оборудования приобретает в условиях импортозамещения. Так отечественный исследователь Н. М. Абдикеев отмечает: «На первый план вышла необходимость в выстраивании независимой промышленной и технологической политики, в основе которой лежит стратегия импортозамещения с ориентацией на внутреннего производителя и поиск собственных современных решений в различных областях науки и техники,

что позволит в будущем сохранять стабильно высокий уровень технологической безопасности и переживать глобальные кризисы с наименьшими потерями» [1, с. 54]. Бесперебойная и ритмичная работа производственных предприятий, выпускающих продукцию как для конечного потребителя, так и для других отраслей, напрямую зависит от своевременности поставок, монтажа, пусконаладки и последующего технического обслуживания станков, агрегатов и комплексных линий. Сбой на любом этапе движения оборудования от производителя к потребителю способны парализовать работу целых производственных кластеров, что влечет за собой значительные экономические издержки и потери рыночных позиций. Теоретическая значимость данного

исследования заключается в синтезе концепций управления цепочками создания ценности (англ. «*Value Chain*» [21]) и сквозных бизнес-процессов (англ. «*End-to-End*» [31]) применительно к специфике товаропродвижения промышленного оборудования, позволяя преодолеть фрагментарность и в чём-то противоречивость существующих управленческих подходов. Практическая ценность работы состоит в предоставлении менеджерам промышленных компаний прикладного инструментария для диагностики и оптимизации всех этапов создания и доставки ценности клиенту, от начальной идеи до постпродажного сервиса. Автор считает необходимым подчеркнуть, что в современных условиях конкурентное преимущество создается не столько в рамках отдельного предприятия, сколько в рамках эффективно выстроенной и управляемой сети взаимоотношений с поставщиками, дистрибьюторами и сервисными партнерами. Именно такая сложившаяся эффективная действительность требует перехода от управления цепочками поставок к управлению сквозной цепочкой создания ценности.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Сквозная цепочка создания ценности применительно к товаропродвижению промышленного оборудования определяется как интегрированная и координационно-управляемая последовательность взаимосвязанных видов деятельности и бизнес-процессов, которая охватывает всех участников рынка – от разработчиков и производителей оборудования до дистрибьюторов, сервисных организаций и конечного промышленного потребителя. То есть сквозная цепочка создания ценности направлена на максимизацию общей ценности для конечного заказчика при минимизации совокупных затрат и потерь на всех этапах. Ключевым атрибутом понятия «сквозная» выступает устранение функциональных и информационных разрывов (в том числе временных лагов) между традиционно обособленными стадиями продвижения товара – НИОКР, производство, логистика, маркетинг, продажи и послепродажное обслуживание, что позволяет рассматривать весь путь оборудования как единый, непрерывный поток, ориентированный на требования клиента. Оптимизация товаропродвижения промышленного оборудования представляет собой целенаправленный процесс совершенствования системы управления сквозной цепочкой создания ценности, нацеленный на достижение стратегических показателей, таких как сокращение времени вывода продукта на рынок (англ. «*time-to-market*»

[4]), повышение гибкости реакции на изменения спроса, снижение общих затрат логистического цикла и увеличение пожизненной ценности клиента (англ. «*Customer Lifetime Value*» [5]). Данный процесс основывается на постоянном мониторинге, анализе и реинжиниринге ключевых бизнес-процессов.

В современной научной и управленческой практике сформировался ряд фундаментальных моделей создания стоимости, которые могут быть адаптированы для анализа товаропродвижения промышленного оборудования. Классическая модель цепочки создания ценности Майкла Портера [6], фокусирующаяся на внутренней деятельности фирмы, в современных условиях должна быть дополнена сетевым подходом и концепцией ценностной сети (англ. «*Value Network*» [7]). Модель цепочки ценности в сфере услуг (англ. «*Service Value Chain*» [8]) подчеркивает критическую роль сервисной составляющей, которая для сложного промышленного оборудования зачастую превосходит по значимости первоначальную покупку. Скандинавская школа отношений (IMP Group) предлагает рассматривать создание стоимости как результат взаимодействия множества акторов в сети, что особенно релевантно для проектного, неконкурентного оборудования, где ценность создается совместно производителем и заказчиком в процессе инжиниринга и адаптации. Для систематизации данных подходов применительно к разным классам промышленного оборудования целесообразно представить следующую классификационную таблицу.

Для массового оборудования сохраняется эффективность линейной модели Портера, где оптимизация товаропродвижения достигается за счет снижения затрат на логистику и стандартизации сервисных процедур, но для более сложного и дорогостоящего оборудования ключевым источником конкурентного преимущества становится не внутренняя эффективность производителя, а способность координировать и оптимизировать взаимодействие в рамках всей сети партнеров. В проектно-сервисной модели границы между товаром и услугой размываются, а стоимость создается на протяжении всего жизненного цикла оборудования, что коренным образом меняет экономику товаропродвижения, смещая фокус с разовой продажи на долгосрочное сервисное сопровождение. Цифровая платформенная модель представляет собой наиболее современный этап эволюции создания ценности, при котором сама платформа, аккумулирующая данные об эксплу-

Таблица 1

*Модели цепочек создания ценности промышленного оборудования как товара*

Модель цепочки создания ценности	Ключевой фокус и принцип	Тип оборудования (по классификации из первой статьи)	Ключевые процессы в цепочке товаропродвижения
Линейная внутрифирменная модель (на основе М. Портера)	Создание стоимости через оптимизацию внутренних последовательных операций компании.	Вспомогательное и комплектующее оборудование (массово-ориентированное).	Закупка сырья, производство, исходящая логистика, маркетинг, сервис. Процессы относительно стандартизированы и обособлены.
Интегрированная проектно-сервисная модель	Создание стоимости через совместное с клиентом проектирование и предоставление жизненного цикла услуги.	Оборудование для преобразования вещества и энергии (проектно-ориентированное).	Совместный инжиниринг, производство под заказ, шефмонтаж и пусконаладка, сервисное сопровождение на основе долгосрочного контракта (например, по принципу «владей и эксплуатируй»).
Адаптивная сетевая модель	Создание стоимости через гибкую реконфигурацию связей в сети партнеров (поставщиков, дистрибьюторов, сервисных центров).	Оборудование для обработки и производства продукции, для транспортирования и складирования (дифференцированное).	Управление дистрибьюторской сетью, организация под ключ, быстрое реагирование на кастомизацию, создание экосистемы совместимых решений.
Цифровая платформенная модель	Создание стоимости через аккумуляцию данных взаимодействия между участниками рынка на цифровой платформе.	Оборудование для управления, измерения и исследования (техно-ориентированное).	Удаленный мониторинг состояния оборудования (англ. IoT), предсказательная аналитика, цифровые двойники, онлайн-маркетплейсы для запчастей и услуг.

**Источник:** составлено автором.

атации оборудования большим числом клиентов, становится новым активом и источником ценности.

Варианты оптимизации моделей создания ценности вытекают непосредственно из их специфики, так для линейной модели основными направлениями оптимизации являются внедрение методов бережливого производства (англ. «*Lean*» [9]) в логистику и автоматизация процессов обработки заказов. Для проектно-сервисной модели оптимизация заключается в развитии компетенций управления комплексными проектами, включая управление рисками и синхронизацию работ всех подрядчиков, а также в переходе к сервисным контрактам с оплатой за результат или доступность оборудования («*Availability-Based Contracting*» [10]). Адаптивная сетевая модель требует оптимизации за счет создания единых информационных систем для партнеров (например, на основе «*ERP-систем*» [11]), обеспечивая прозрачность остатков на складах и планируемых поставок, а также разработки четких стандартов сотрудничества и систем мотивации для дистрибьюторов. Наиболее значительный потенциал оптимизации на современном этапе связан с цифровой платформенной моделью, где ключевыми направлениями являются внедрение технологий Интернета Вещей

(IoT) для предиктивного обслуживания, использование цифровых двойников для удаленной отладки и обучения операторов, а также развитие платформ для краудсорсинга инжиниринговых решений среди партнеров и клиентов.

Автор считает необходимым предложить концепцию «адаптивного хаба» как элемента оптимизации сквозной цепочки, в которой в отличие от традиционного распределительного центра, адаптивный хаб выступает технологически оснащенным узлом, выполняющим не только логистические функции (складирование, кросс-докинг), но и операции легкой конечной сборки, кастомизации, предпусковой проверки и комплектации оборудования под конкретный заказ клиента. Размещение таких хабов в ключевых промышленных регионах позволяет значительно сократить время реакций на заказ, снизить транспортные издержки и обеспечить клиенту максимально персонализированное решение без задержек, связанных с циклом производства на основном заводе. Интеграция адаптивных хабов в единое информационное пространство сквозной цепочки создает гибкую и отзывчивую систему товаропродвижения, способную эффективно работать как с конкурентным, так и с неконкурентным оборудованием.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании было установлено, что сквозная цепочка представляет собой интегрированную систему, преодолевающую функциональные разрывы между традиционными этапами жизненного цикла продукта. Разработанная классификация моделей цепочек создания ценности демонстрирует отсутствие универсального подхода и необходимость их строгой привязки к типу продвигаемого оборудования, будь то массовое, проектное, сетевое или цифровое. Анализ таблицы 1 выявил эволюционную тенденцию от закрытых, линейных моделей к открытым сетевым и платформенным экосистемам, где ценность создается совместными усилиями множества участников. Предложенные варианты оптимизации для каждой из моделей, включая внедрение бережливых технологий, развитие сервисной логистики, создание партнерских информационных систем и развертывание

цифровых платформ, носят конкретный прикладной характер. Введенное автором понятие «адаптивного хаба» расширяет арсенал средств для повышения гибкости и обратной связи самой системы товаропродвижения. Управление на основе принципов сквозной цепочки создания ценности позволяет промышленным предприятиям не только оптимизировать внутренние затраты, но и выстраивать более тесные и долгосрочные отношения с клиентами, предлагая им комплексную ценность, что в конечном итоге способствует укреплению их конкурентных позиций на рынке и обеспечивает устойчивое развитие отечественной промышленности в целом. Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на разработке количественных метрик для оценки эффективности сквозных цепочек стоимости и изучении влияния технологий распределенных реестров (блокчейн) на повышение прозрачности всей системы товаропродвижения.

## Список литературы

1. Абдикеев, Н. М. Импортзамещение в высокотехнологичных отраслях промышленности в условиях внешних санкций / Н. М. Абдикеев // *Управленческие науки*. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 53-69. – DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-3-53-69. – EDN WUOKSJ.
2. Самора, Э. А. Анализ цепочки создания стоимости: краткий обзор // *Азиатский журнал инноваций и политики*. – 2016. – Т. 5. – № 2. – С. 116-128. – DOI 10.7545/ajip.2016.5.2.116.
3. Фрай, Д. У., Гулледж, Т. Р. Комплексные сценарии бизнес-процессов // *Промышленное управление и информационные системы*. – 2007. – Т. 107. – № 6. – С. 749-761. – DOI 10.1108/02635570710758707.
4. Павар, К. С., Менон, У., Ридель, Дж. К. К. Х. Время выхода на рынок // *Интегрированные производственные системы*. – 1994. – Т. 5. – № 1. – С. 14-22. – DOI 10.1108/09576069410815765.
5. Гупта, С. и др. Моделирование ценности жизни клиента // *Журнал исследований сферы услуг*. – 2006. – Т. 9. – № 2. – С. 139-155. – DOI 10.1177/1094670506293810.
6. Козлова, И. А. Цепочки создания ценности как инструмент управления бизнес-процессами на предприятии / И. А. Козлова, А. В. Кукарцев // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. – 2012. – Т. 2. – № 8. – С. 176-177. – EDN TAPNCZ.
7. Алли, В. Реконфигурация сети создания ценности // *Журнал бизнес-стратегии*. – 2000. – Т. 21. – № 4. – С. 36-39. – DOI 10.1108/eb040103.
8. Аван, У., Сроуф, Р., Бозан, К. Проектирование цепочек создания стоимости для индустрии 4.0 и экономики замкнутого цикла: обзор литературы // *Устойчивое развитие*. – 2022. – Т. 14. – № 12. – С. 7084. – DOI 10.3390/su14127084.
9. Мартинес-Хурадо, П. Х., Мойано-Фуэнтес, Х. Бережливое управление, управление цепочками поставок и устойчивое развитие: обзор литературы // *Журнал чистого производства*. – 2014. – Т. 85. – С. 134-150. – DOI 10.1016/j.jclepro.2013.09.042.
10. Кашани, Пур А. Р., Сэндборн, П., Цуй, К. Обзор количественных методов разработки контрактов, основанных на доступности // *Журнал анализа затрат и параметрики*. – 2016. – Т. 9. – № 1. – С. 69-91. – DOI 10.1080/1941658X.2016.1155185.
11. Григорьев, А. А. Характеристика, структура, организация систем управления ERP, ERP II и ERP III / А. А. Григорьев, В. А. Титов // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 2. – С. 48-51. – EDN YGGCKB.

## References

1. Abdikeev, N. M. Import substitution in high-tech industries in the context of external sanctions / N. M. Abdikeev // *Management Sciences*. – 2022. – Vol. 12, № 3. – Pp. 53-69. – DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-3-53-69. – EDN WUOKSJ.
2. Zamora, E. A. Value chain analysis: a brief overview // *Asian Journal of Innovation and Policy*. – 2016. – Vol. 5. – № 2. – Pp. 116-128. – DOI 10.7545/ajip.2016.5.2.116.
3. Fry, D. W., Gulledge, T. R. Complex scenarios of business processes // *Industrial management and information systems*. – 2007. – Vol. 107. – № 6. – Pp. 749-761. – DOI 10.1108/02635570710758707.
4. Pawar, K. S., Menon, W., Riedel, J. K. K. H. Time to market // *Integrated production systems*. – 1994. – Vol. 5. – № 1. – Pp. 14-22. – DOI 10.1108/09576069410815765.
5. Gupta, S. et al. Modeling the value of a client's life // *Journal of Service Sector Research*. – 2006. – Vol. 9. – № 2. – Pp. 139-155. – DOI 10.1177/1094670506293810.
6. Kozlova, I. A. Value chains as a tool for managing business processes in an enterprise / I. A. Kozlova, A.V. Kukartsev // *Actual problems of aviation and cosmonautics*. – 2012. – Vol. 2. – № 8. – Pp. 176-177. – EDN TAPNCZ.
7. Alli, V. Reconfiguration of the value creation network // *Journal of Business Strategy*. – 2000. – Vol. 21. – № 4. – Pp. 36-39. – DOI 10.1108/eb040103.

8. *Avan, U., Srouf, R., Bozan, K.* Designing value chains for industry 4.0 and the closed-loop economy: a literature review // *Sustainable Development*. – 2022. – Vol. 14. – № 12. – P. 7084. – DOI 10.3390/su14127084.
9. *Martinez-Jurado, P. H., Moyano-Fuentes, H.* Lean management, supply chain management and sustainable development: a literature review // *Journal of Clean Production*. – 2014. – Vol. 85. – Pp. 134-150. – DOI 10.1016/j.jclepro.2013.09.042.
10. *Kashani, Poor A. R., Sandborn, P., Tsui, K.* Review of quantitative methods for developing contracts based on accessibility // *Journal of Cost Analysis and Parametrics*. – 2016. – Vol. 9. – № 1. – Pp. 69-91. – DOI 10.1080/1941658X.2016.1155185.
11. *Grigoriev, A. A.* Characteristics, structure, organization of ERP, ERP II and ERP III management systems / A. A. Grigoriev, V. A. Titov // *Fundamental research*. – 2017. – № 2. – Pp. 48-51. – EDN YGGCKB.

### Информация об авторе

**Зуев Р.В.**, аспирант, Факультет Бизнеса, Московский финансово-промышленный университет «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Зуев Р.В., 2025.

### Information about the author

**Zuev R.V.**, Postgraduate Student, Faculty of Business, Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Zuev R.V., 2025.

# Исследование системы управления инновациями в маркетинговой товарной политике предприятия

**Костанда А.В.**

Статья посвящена исследованию системы управления инновациями в маркетинговой товарной политике предприятия. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации компаний к динамичным условиям хозяйствования и важностью системного подхода к внедрению инноваций на основе качественных исследований.

Автор предлагает методику анализа данной системы, структурированную по четырем ключевым аспектам: ресурсному, маркетинговому, функциональному и управленческому. В рамках каждого аспекта инновационная деятельность оценивается по двум взаимосвязанным аспектам: активность (уровень усилий и внедряемых изменений) и результативность (достигнутый эффект). Для проведения оценки разработана система взвешенных параметров и балльных критериев, позволяющая количественно измерить уровень инноваций.

В статье представлены результаты практического применения методики, включая расчеты обобщенных оценок для каждого аспекта.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Костанда А.В. Исследование системы управления инновациями в маркетинговой товарной политике предприятия // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 226–235.

## ГОСТ 7.1–2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление инновациями, маркетинговая товарная политика, инновационный потенциал, активность инноваций, результативность инноваций.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-226-235

# Research of the innovation management system in the marketing product policy of the enterprise

Kostanda A.V.

This article examines the innovation management system within an enterprise's marketing and product policy. The relevance of this work stems from the need for companies to adapt to dynamic business conditions and the importance of a systematic approach to innovation implementation based on qualitative research.

The author proposes a methodology for analyzing this system, structured into four key blocks: resource, marketing, functional, and managerial. Within each block, innovation activity is assessed based on two interrelated aspects: activity (level of effort and implemented changes) and effectiveness (achieved effect). A system of weighted parameters and scoring criteria has been developed for the assessment, allowing for a quantitative measurement of the level of innovation.

The article presents the results of the practical application of the methodology, including calculations of generalized assessments for each aspect.

## FOR CITATION

Kostanda A.V. Research of the innovation management system in the marketing product policy of the enterprise. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 226–235.

## APA

## KEYWORDS

*Innovation management, marketing product policy, innovation potential, innovation activity, innovation performance.*

## ВВЕДЕНИЕ

Приспособление к динамичным условиям хозяйствования требует от предприятий осуществления систематического анализа деятельности. Система управления инновациями в маркетинговой товарной политике заслуживает особого внимания, поскольку разработка и внедрение инноваций должно основываться на результатах качественных исследований, а, следовательно, необходимо проведение анализа указанной системы, что позволит своевременно выявить имеющиеся проблемы и найти пути их решения.

Развитием теории инновационного менеджмента и формированием системного подхода

к управлению инновационной деятельностью занимались следующие отечественные исследователи Л. В. Раменский, А. И. Пригожин, П. Н. Завлин, А. К. Казанцев и др. Непосредственно вопросам интеграции инноваций в маркетинговую товарную политику и их роли в данной сфере посвящены работы современных авторов, в частности: С. А. Силина, Е. П. Голубкова, Д. А. Шевченко, А. В. Никитина, И. В. Чаравы и др.

Таким образом, опираясь на фундаментальные основы теории инновационного менеджмента и актуальные разработки в области маркетинга, была выявлена необходимость в целостном инструменте, позволяющем оценивать эффектив-

ность управления инновациями в товарной политике [1, с.106].

Научная новизна исследования заключается в разработке авторской методики комплексной оценки системы управления инновациями в маркетинговой товарной политике, которая структурирована по четырем аспектам (ресурсный, маркетинговый, функциональный, управленческий) и позволяет проводить количественное измерение уровня инноваций через сопоставление двух взаимосвязанных параметров – активности и результативности.

### **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

Эффективность системы управления инновациями в товарной политике компании целесообразно оценивать по четырем ключевым направлениям: ресурсный аспект предполагает работу с ресурсной базой инновационного товарного потенциала; маркетинговый аспект предполагает оценку инновации в инструментах маркетинга для продвижения новых товаров; функциональный аспект предполагает оценку совершенствование бизнес-процессов для реализации инноваций; управленческий аспект предполагает оценку развитие системы управления инновационной деятельностью [3, с. 74].

Исследование системы управления инновациями в маркетинговой товарной политике следует проводить в двух аспектах: активность инноваций и их результативность.

Активность инноваций в ресурсном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала целесообразно анализировать в разрезе информационных, трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов (табл. 1).

Второй аспект анализа системы управления инновациями в маркетинговой товарной политике – это ее результативность.

Результативность инноваций в ресурсном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала целесообразно анализировать в разрезе информационных, трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов

Обобщение результатов анализа управления инновациями в ресурсном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала предприятия может быть осуществлено путем построения соответствующей карты (рисунок 1).

Активность инноваций в маркетинговом аспекте товарного инновационного потенциала предприятия может быть проанализирована в разрезе основных составляющих маркетинговой инновационной товарной политики: инновации

в управлении качеством, в управлении товарным ассортиментом, в управлении жизненным циклом товаров, в управлении упаковкой товаров, в управлении торговыми марками, в управлении позиционированием товарного портфеля [2, с. 5].

Анализ активности инноваций предприятий в управлении качеством следует проводить по двум направлениям: активность инноваций в управлении качеством товаров и активность инноваций в управлении качеством услуг.

Анализ активности инноваций в управлении товарным ассортиментом предприятий проводится по следующим параметрам: включение в ассортимент товаров рыночной новизны, включение в ассортимент усовершенствованных, улучшенных товаров, оптимизация товарного ассортимента, исключение из ассортимента непривлекательных и неприбыльных товаров, совершенствование управления товарными группами, гармонизация товарного ассортимента, индивидуализации товарного предложения.

Оценка уровня активности инноваций в управлении жизненным циклом товаров предприятий может быть осуществлена по следующим направлениям: осуществление анализа жизненного цикла товаров, разработка товарных стратегий с учетом стадии жизненного цикла товаров, выход на новые сегменты рынка, модификация маркетинговых средств, внедрение мероприятий по продлению жизненного цикла товаров.

Активность инноваций предприятий в управлении упаковкой товаров целесообразно анализировать по следующим параметрам: использование упаковки как визитной карточки предприятия, повышение информативности упаковки, расширение функций упаковки, внедрение упаковки многоразового использования, совершенствование упаковки с целью повышения ценности товаров, усиление коммуникативной функции упаковки.

Анализ активности инноваций в управлении торговыми марками целесообразно проводить по следующим параметрам: развитие собственных торговых марок, усиление коммуникативного эффекта торговой марки, повышение имиджа предприятия, внедрение концепции бренд-менеджмента, формирование системы ценностей торговой марки, управление лояльностью покупателей к торговым маркам.

Активность инноваций в управлении позиционированием товарного портфеля целесообразно анализировать по следующим параметрам: усиление преимуществ товарного портфеля, улучшение рыночной позиции товарного портфеля, влияние



Таблица 1

*Оценка активности инноваций в ресурсном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала предприятия*

Параметры	Вес параметра, Wi	Оценка показателей (баллы)	
		Оценка критерия, Bi	Wi*Bi
1. Активность инноваций в информационных ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
1.1. Внедрение современных информационных технологий	0,23	3	0.69
1.2. Формирование информационной базы	0,17	2	0.34
1.3. Налаживание системы мониторинга информационного обеспечения	0,20	2	0.40
1.4. Использование современных методов обработки информации	0,14	3	0.42
1.5. Внедрение современных компьютерных технологий	0,14	3	0.42
1.6. Использование прогрессивных средств защиты информации	0,12	2	0.12
Обобщенная оценка			2.86
Уровень активности инноваций в информационных ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий" Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
2. Активность инноваций в трудовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
2.1. Использование современных методов управления персоналом	0,13	2	0.26
2.2. Улучшение условий труда	0,17	3	0.51
2.3. Внедрение системы развития персонала	0,22	2	0.44
2.4. Повышение квалификации работников	0,19	3	0.57
2.5. Развитие творческих способностей работников	0,16	2	0.32
2.6. Инновационность руководства	0,13	3	0.39
Обобщенная оценка			2,49
Уровень активности инноваций в трудовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		средний
3. Активность инноваций в материально-технических ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
3.1. Обновление экстерьера	0,14	2	0.28
3.2. Усовершенствование интерьера	0,19	3	0.57
3.3. Оснастка современным оборудованием	0,22	3	0.66
3.4. Совершенствование использования торговой площади	0,24	3	0.72
3.5. Современность стеллажей и витрин	0,21	3	0.63
Обобщенная оценка			2.86
Уровень активности инноваций в материально-технических ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
4. Активность инноваций в финансовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
4.1. Привлечение новых источников финансирования инноваций в товарной политике	0,29	3	0.87
4.2. Оптимизация финансовых ресурсов	0,38	2	0.76
4.3. Использование современных инструментов финансового анализа	0,33	2	0.66
Обобщенная оценка			2.29
Уровень активности инноваций в финансовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		средний
Обобщенная оценка			2.6
Уровень активности инноваций в ресурсном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала в среднем	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Оценка результативности инноваций в ресурсном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала предприятия

Параметры	Вес параметра, Wi	Оценка показателей (баллы)	
		Оценка критерия, Bi	Wi*Bi
1. Результативность инноваций в информационных ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
1.1. Качество информации	0,36	2	0.72
1.2. Своевременность получения информации	0,32	3	0.96
1.3. Скорость обработки информации	0,32	3	0.96
Обобщенная оценка			2.64
Уровень результативности инноваций в информационных ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
2. Результативность инноваций в трудовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
2.1. Производительность труда	0,38	3	1.14
2.2. Текучесть кадров	0,29	2	0.58
2.3. Инициативность работников	0,33	3	0.99
Обобщенная оценка			2.71
Уровень результативности инноваций в трудовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
3. Результативность инноваций в материально-технических ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
3.1. Скорость обслуживания покупателей	0,38	3	1.14
3.2. Оптимизация технологических процессов	0,34	3	1.02
3.3. Удобство осуществления покупки в предприятии	0,28	3	0.84
Обобщенная оценка			3
Уровень результативности инноваций в материально-технических ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
4. Результативность инноваций в финансовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала			
4.1. Рациональность использования финансовых ресурсов	0,29	2	0.58
4.2. Сбалансированность финансовых ресурсов	0,34	2	0.68
4.3. Финансовая стабильность	0,37	3	2.37
Обобщенная оценка			
Уровень результативности инноваций в финансовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		средний
Обобщенная оценка			2.68
Уровень результативности инноваций в ресурсном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала в среднем	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий

на ожидания покупателей, внедрение системы мотивации покупок, дифференциация товарного портфеля, анализ целевого рынка с целью определения ожиданий и предпочтений покупателей, налаживание обратной связи с покупателями.

Второй аспект исследования – результативность инноваций в маркетинговом аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала

может быть проанализирована с использованием экспертной оценки по следующим параметрам: качество товаров, качество услуг, сбалансированность товарного ассортимента, конкурентоспособность товарного портфеля, эффективность упаковки, имидж торговых марок, рейтинг предприятия, эффективность позиционирования товарного портфеля, рыночная позиция товар-



Условные обозначения:

1. Активность инноваций в информационных ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала
2. Активность инноваций в трудовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала
3. Активность инноваций в материально-технических ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала
4. Активность инноваций в финансовых ресурсах маркетингового инновационного товарного потенциала

*Рисунок 1. Карта результативности инноваций в ресурсном аспекте маркетинговой инновационной товарной политики*

**Источник:** составлено автором.

ного портфеля предприятия, удовлетворенность покупателей.

Активность инноваций в функциональном аспекте товарного инновационного потенциала может быть проанализирована по трем направлениям: активность инноваций в маркетинговых исследованиях, в маркетинговых технологиях и в управлении маркетинговыми рисками (таблица 3).

Оценка активности инноваций в маркетинговых исследованиях осуществляется по таким направлениям как: использование современных методов маркетинговых исследований, обеспечения комплексности маркетинговых исследований, совершенствование процедуры маркетинговых исследований, использования современных методов обработки и анализа данных, осуществление сегментирования рынка [5, с. 142].

Анализ активности инноваций в маркетинговых технологиях проводится по следующим направлениям: совершенствование технологии управления, использование современных методов управления, внедрение современных методов принятия управленческих решений, совершенствование технологии процессов.

Активность инноваций в управлении маркетинговыми рисками анализируется по следующим направлениям: внедрение системы мониторинга рисков, использование современных методов выявления рисков, использование современных методов анализа рисков, внедрение мероприятий по нивелированию рисков.

Результативность инноваций в функциональном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала целесообразно анализировать по следующим параметрам: обеспеченность маркетинговой информацией, качество маркетинговых исследований, совершенство технологии управления, оптимальность технологии процессов, своевременность выявления рисков, результативность управления рисками [4, с. 191].

Активность инноваций в управленческом аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала целесообразно анализировать по следующим направлениям: активность инноваций в планировании, организации и контроле маркетинговой инновационной товарной политики (таблица 4).

Анализ активности инноваций в планировании маркетинговой инновационной товарной политики целесообразно проводить по следующим параметрам: совершенствование процедуры установления инновационных товарных целей, совершенствование инновационных товарных стратегий, внедрение современных методов разработки инновационной товарной программы, совершенствование инновационного поведения предприятия, совершенствование бюджета на инновации в товарной политике [6, с. 600]. Активность инноваций в организации маркетинговой инновационной товарной политики целесообразно анализировать по следующим параметрам: совершенствование организационной структуры

Таблица 3

Оценка активности инноваций в функциональном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала предприятий

Параметры	Вес параметра, $W_i$	Оценка показателей (баллы)	
		Оценка критерия, $B_i$	$W_i \cdot B_i$
1. Активность инноваций в маркетинговых исследованиях			
1.1. Использование современных методов маркетинговых исследований	0,18	2	0.36
1.2. Обеспечение комплексности маркетинговых исследований	0,23	2	0.46
1.3. Совершенствование процедуры маркетинговых исследований	0,26	2	0.52
1.4. Использование современных методов обработки и анализа данных	0,18	3	0.54
1.5. Осуществление сегментации рынка	0,15	2	0.30
Обобщенная оценка			2.18
Уровень активности инноваций в маркетинговых исследованиях	$W_i \cdot B_i < 1,67$ ; "низкий" $W_i \cdot B_i > 2,33$ ; "высокий"; "средний"		средний
2. Активность инноваций в маркетинговых технологиях			
2.1. Совершенствование технологии управления	0,3	3	0.6
2.2. Использование современных методов управления	0,23	2	0.46
2.3. Внедрение современных методов принятия управленческих решений	0,2	2	0.4
2.4. Совершенствование технологии процессов	0,27	3	0.54
Обобщенная оценка			2.02
Уровень активности инноваций в маркетинговых технологиях	$W_i \cdot B_i < 1,67$ ; "низкий"; $W_i \cdot B_i > 2,33$ ; "высокий"; "средний"		средний
3. Активность инноваций в управлении маркетинговыми рисками			
3.1. Внедрение системы мониторинга рисков	0,26	2	0.52
3.2. Использование современных методов выявления рисков	0,23	2	0.46
3.3. Использование современных методов анализа рисков	0,21	2	0.42
3.4. Внедрение мероприятий по нивелировке рисков	0,3	3	0.6
Обобщенная оценка			2
Уровень активности инноваций в управлении маркетинговыми рисками	$W_i \cdot B_i < 1,67$ ; "низкий"; $W_i \cdot B_i > 2,33$ ; "высокий"; "средний"		средний
Обобщенная оценка			2.06
Уровень активности инноваций в функциональном аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала	$W_i \cdot B_i < 1,67$ ; "низкий"; $W_i \cdot B_i > 2,33$ ; "высокий"; "средний"		средний

Источник: составлено автором.

управления, переориентация организационной структуры на маркетинг, совершенствование распределения обязанностей и полномочий, создание системы взаимодействия, развитие корпоративной культуры, внедрение деловой этики.

Результативность инноваций в управленческом аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала целесообразно анализировать по таким параметрам: соответствие инновационных товарных целей установленным требованиям, результативность инновацион-

ных товарных стратегий, сбалансированность бюджета на инновации в товарной политике, целесообразность организационной структуры управления, уровень корпоративной культуры предприятия, эффективность распределения обязательств и полномочий, результативность контроля. Обобщение результатов анализа управления инновациями в маркетинговом инновационном товарном потенциале целесообразно осуществлять с помощью разработанной матрицы (рисунок 2).

Таблица 4

*Оценка активности инноваций в управленческом аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала предприятия*

Параметры	Вес параметра, Wi	Оценка показателей (баллы)	
		Оценка критерия, Bi	Wi*Bi
1. Активность инноваций в планировании маркетинговой инновационной товарной политики			
1.1. Совершенствование процедуры установления инновационных товарных целей	0,15	2	0.45
1.2. Совершенствование инновационных товарных стратегий	0,25	2	0.50
1.3. Внедрение современных методов разработки инновационной товарной программы	0,17	2	0.34
1.4. Совершенствование инновационного поведения предприятия	0,23	3	0.69
1.5. Совершенствование бюджета на инновации в товарной политике	0,2	2	0.4
Обобщенная оценка			2.72
Уровень активности инноваций в планировании маркетинговой инновационной товарной политики	Wi*Bi <1,67;"низкий" Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
2. Активность инноваций в организации маркетинговой инновационной товарной политики			
2.1. Совершенствование организационной структуры управления	0,18	2	0.36
2.2. Переориентация организационной структуры на маркетинг	0,23	3	0.69
2.3. Совершенствование распределения обязанностей и полномочий	0,2	3	0.6
2.4. Создание системы взаимодействия	0,15	3	0.45
2.5. Развитие корпоративной культуры	0,12	3	0.36
2.6. Внедрение деловой этики	0,12	2	0.24
Обобщенная оценка			2.7
Уровень активности инноваций в организации маркетинговой инновационной товарной политики	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
3. Активность инноваций в контроле маркетинговой инновационной товарной политики			
3.1. Совершенствование процедуры контроля	0,25	2	0.50
3.2. Использование современных методов контроля	0,14	2	0.46
3.3. Обеспечение многоуровневой системы контроля	0,21	3	0.63
3.4. Обеспечение комплексности контроля	0,23	3	0.69
3.5. Налаживание системы координации	0,17	2	0.34
Обобщенная оценка			2,62
Уровень активности инноваций в управлении маркетинговыми рисками	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий
Обобщенная оценка			2.65
Уровень активности инноваций в управленческом аспекте маркетингового инновационного товарного потенциала	Wi*Bi <1,67;"низкий"; Wi*Bi>2,33;"высокий";"средний"		высокий

Источник: составлено автором.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевое преимущество разработанной и апробированной авторской методики комплексной оценки системы управления в маркетинговой товарной политике заключается в структурированном подходе, который предполагает анализ по четырем взаимосвязанным аспектам:

ресурсному, маркетинговому, функциональному и управленческому. Наиболее значимым элементом методики является внедрение двух ключевых критериев оценки – «активность» и «результативность» инноваций. Такой двумерный подход позволяет не только зафиксировать уровень усилий и внедряемых изменений, но и измерить их конеч-



		Уровень результативности инноваций в управлении маркетинговым инновационным товарным потенциалом предприятия		
		Высокий	Средний	Низкий
Уровень активности инноваций в управлении маркетинговым инновационным товарным потенциалом предприятия	Высокий	<b>Инновационное доминирование</b>	<b>Инновационное развитие</b>	<b>Инновационный избыток</b>
	Средний	<b>Инновационное развитие</b>	<b>Инновационное равновесие</b>	<b>Инновационный дефицит</b>
	Низкий	<b>Инновационная инертность</b>	<b>Инновационный дефицит</b>	<b>Инновационная резистентность</b>

Рисунок 2. Матрица результативности управления инновациями в маркетинговом инновационном товарном потенциале предприятия

Источник: составлено автором.

ный эффект, что дает целостное представление об эффективности всей системы. Практическое применение методики, подкрепленное системой взвешенных параметров и балльных оценок, продемонстрировало ее способность переводить качественные характеристики в количественные показатели, что существенно повышает объективность анализа. Для наглядной интерпретации полученных данных были предложены специальные инструменты – карта и матрица результативности, которые позволяют визуализировать положение предприятия и отнести его к конкретной зоне инновационного управления. Таким образом, прак-

тическая значимость работы заключается в создании готового диагностического инструментария, который может быть использован предприятиями для проведения аудита, выявления проблем и разработки стратегических решений, направленных на повышение конкурентоспособности за счет эффективного управления инновациями в товарной политике. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на адаптации данной методики для различных отраслей экономики и на разработке на ее основе автоматизированной системы поддержки принятия управленческих решений.

## Список литературы

1. Абдулаева, З. М. Инновации в области управления маркетингом в рамках управления проектами / З. М. Абдулаева, А. А. Нашаев // Вестник КНИИ РАН. Серия: Социальные и гуманитарные науки. – 2023. – № 3(6). – С. 106-110. – DOI 10.34824/VKNIIRAN.GUMNAUKI.2023.6.3.009. – EDN PHJUTF.
2. Абдулаева, З. М. Управление инновациями на основе концепции эффективного управления / З. М. Абдулаева // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – Т. 18, № 4(30). – С. 5-11. – DOI 10.34708/GSTOU.2022.73.16.001. – EDN GOENOG.
3. Германчук, А. Н. Маркетинговые риски на этапе планирования и разработки проекта / А. Н. Германчук, С. В. Васильев // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 1(29). – С. 74-79. – EDN YLQPDХ.
4. Нехаева, Е. А. Инновационный потенциал как подсистема потенциала инновационного развития / Е. А. Нехаева, Т. М. Татаренко // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. – 2022. – № 2(15). – С. 191-197. – EDN GNLNBE.
5. Хуссейн, М. А. Х. Оценка инновационного климата как способ снижения рисков инновационной деятельности предприятия / М. А. Х. Хуссейн // Kant. – 2024. – № 3(52). – С. 142-147. – DOI 10.24923/2222-243X.2024-52.21. – EDN IQVVFY.
6. Джон Л. Томпсон. Стратегический менеджмент: осознание и перемены (9-е издание) / Джон Л. Томпсон, Джонатан М. Скотт, Фрэнк Мартин. – Cengage Learning (EMEA), 2019. – 720 с.

## References

1. Abdulayeva, Z. M. Innovations in the field of marketing management in the framework of project management / Z. M. Abdulayeva, A. A. Nashaev // Bulletin of the Scientific Research Institute of the Russian Academy of Sciences. Series:

- Social Sciences and Humanities. – 2023. – № 3(6). – Pp. 106-110. – DOI 10.34824/VKNIIRAN.GUMNAUKI.2023.6.3.009. – EDN PHJUTF.
2. *Abdulayeva, Z. M.* Innovation management based on the concept of effective management / Z. M. Abdulayeva // Bulletin of GGNTU. Humanities and socio-economic sciences. – 2022. – Vol. 18, № 4(30). – Pp. 5-11. – DOI 10.34708/GSTOU.2022.73.16.001. – EDN GOENOG.
  3. *Germanchuk, A. N.* Marketing risks at the stage of project planning and development / A. N. Germanchuk, S. V. Vasiliev // Bulletin of the Institute of Economic Research. – 2023. – № 1(29). – Pp. 74-79. – EDN YLQPDХ.
  4. *Nekhaeva, E. A.* Innovation potential as a subsystem of innovative development potential / E. A. Nekhaeva, T. M. Tatarenko // Scientific Bulletin of Lugansk State Agrarian University. – 2022. – № 2(15). – Pp. 191-197. – EDN GNLNBE.
  5. *Hussein, M. A. H.* Assessment of the innovation climate as a way to reduce the risks of an enterprise's innovation activity / M. A. H. Hussein // Kant. – 2024. – № 3(52). – Pp. 142-147. – DOI 10.24923/2222-243X.2024-52.21. – EDN IQVVFY.
  6. *John L. Thompson.* Strategic Management: Awareness and Change (9th Edition) / John L. Thompson, Jonathan M. Scott, Frank Martin. – Cengage Learning (EMEA), 2019. – 720 p.

## Информация об авторе

**Костанда А.В.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

© Костанда А.В., 2025.

## Information about the author

**Kostanda A.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management North-Western Institute of Management branch of the Russian presidential Academy of national economy and public administration (Saint-Petersburg, Russian Federation).

© Kostanda A.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-236-242

# Направления интеграции модульных систем обучения в механизм управления человеческим потенциалом организации

Угрюмов А.С., Тишкина Н.П.

В статье исследуются ключевые направления интеграции модульных систем обучения в механизм управления человеческим потенциалом организации. Актуальность работы обусловлена необходимостью повышения эффективности развития персонала в контексте динамично меняющейся бизнес-среды и ускорения технологического прогресса. Представлена систематизация ключевых направлений внедрения модульных образовательных программ, включая индивидуализацию обучения, систематизацию знаний, целевое развитие компетенций, адаптацию новых сотрудников, формирование «гибких» навыков и корпоративной культуры, подготовку к работе с новыми технологиями и др. Для каждого направления раскрыты: содержательная специфика реализации; связь с процессами управления человеческим потенциалом; типичные риски и проблемы внедрения; потенциальные возможности и эффекты для организации. Обосновано, что модульные системы обучения позволяют создать гибкую, адаптивную и целостную систему развития персонала, обеспечивающую: целенаправленное формирование компетенций; ускорение адаптации и профессионального роста сотрудников; поддержание актуальности знаний в условиях цифровизации и изменений законодательства; укрепление корпоративной идентичности и командной работы.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Угрюмов А.С., Тишкина Н.П. Направления интеграции модульных систем обучения в механизм управления человеческим потенциалом организации // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 236–242.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Модульные системы обучения, развитие персонала, корпоративное обучение, индивидуализация образования, компетенции, цифровизация обучения, корпоративная культура.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-236-242

# Directions for integration of modular training systems into an organization's human potential management mechanism

**Ugryumov A.S., Tishkina N.P.**

This article examines the key areas of integration of modular training systems into an organization's human potential management mechanism. The relevance of this work stems from the need to improve the effectiveness of personnel development in the context of a dynamically changing business environment and accelerating technological progress. This article presents a systematization of the key areas of implementation of modular educational programs, including individualization of training, systematization of knowledge, targeted development of competencies, onboarding of new employees, development of soft skills and corporate culture, preparation for working with new technologies, etc. For each area, the following are described: the substantive specifics of implementation; the connection with human potential management processes; typical risks and challenges of implementation; potential opportunities and effects for the organization. It is substantiated that modular training systems enable the creation of a flexible, adaptive, and holistic personnel development system that ensures: targeted development of competencies; Accelerating employee adaptation and professional growth; maintaining knowledge relevance in the context of digitalization and legislative changes; strengthening corporate identity and teamwork.

## FOR CITATION

Ugryumov A.S., Tishkina N.P. Directions for integration of modular training systems into an organization's human potential management mechanism. *Diskussiya [Discussion]*, 8(141), 236–242.

## APA

## KEYWORDS

*Modular training systems, personnel development, corporate training, individualized education, competencies, digitalization of training, corporate culture.*

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня экономическая среда подвержена быстрым и зачастую непредсказуемым изменениям, что предъявляет новые требования к компетенциям и навыкам работников. Технологический прогресс, стремительно внедряющийся в бизнес-процессы, меняет характер труда, востребованность профессий и способы взаимодействия внутри организаций. Поэтому работники должны быть готовы к решению нестандартных задач, уметь оперативно осваивать новые технологии и методики работы, проявлять гибкость и инициативность. Управление человеческим потенциалом позволяет организации сформировать кадровый резерв, способный эффективно реагировать на изменения внешней среды и внутренние вызовы.

Помимо этого, ускорение технологического прогресса приводит к появлению новых профессий, изменению содержания труда и устареванию традиционных навыков. Цифровизация проникает во все сферы деятельности, автоматизация и роботизация заменяют рутинные операции, а искусственный интеллект начинает выполнять задачи, ранее считавшиеся прерогативой человека, приводя к тому, что организация должна не только своевременно обучать сотрудников новым технологиям, но и формировать у них навыки, которые будут востребованы в будущем: критическое мышление, умение работать в команде, способность к самообучению и решению комплексных задач.

Повышение эффективности развития персонала предполагает использование современных образовательных технологий, индивидуализацию обучения, разработку гибких образовательных программ, учитывающих как текущие потребности организации, так и перспективы ее развития. Необходимо создавать условия для непрерывного образования, поощрять стремление сотрудников к профессиональному росту, формировать корпоративную культуру, ориентированную на обучение и развитие. Принимая во внимание дефицит квалифицированных кадров, организации вынуждены бороться за лучших сотрудников, создавать для них привлекательные условия работы и возможности для профессионального роста. Все вышеизложенное формирует необходимость поиска механизмов повышения эффективности развития персонала в условиях динамично меняющейся бизнес-среды и ускорения технологического прогресса. К таким механизмам можно отнести интеграцию модульных систем обучения

в механизм управления человеческим потенциалом организации.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Модульные системы обучения представляют собой методический подход, при котором учебный процесс разбивается на отдельные, относительно самостоятельные модули. Каждый модуль фокусируется на определенной теме, навыке или компетенции и может быть изучен независимо от других, обеспечивая гибкость образовательного процесса. Такая система позволяет учитывать индивидуальные образовательные потребности сотрудников, их профессиональный уровень и цели развития. По мнению Э. И. Митиной, модульное обучение базируется на принципах активности обучающегося, индивидуализации учебного процесса и четкой структурированности материала. В контексте корпоративного обучения это означает, что каждый сотрудник может выстраивать свою образовательную траекторию, выбирая модули, наиболее соответствующие его профессиональным интересам и потребностям организации.

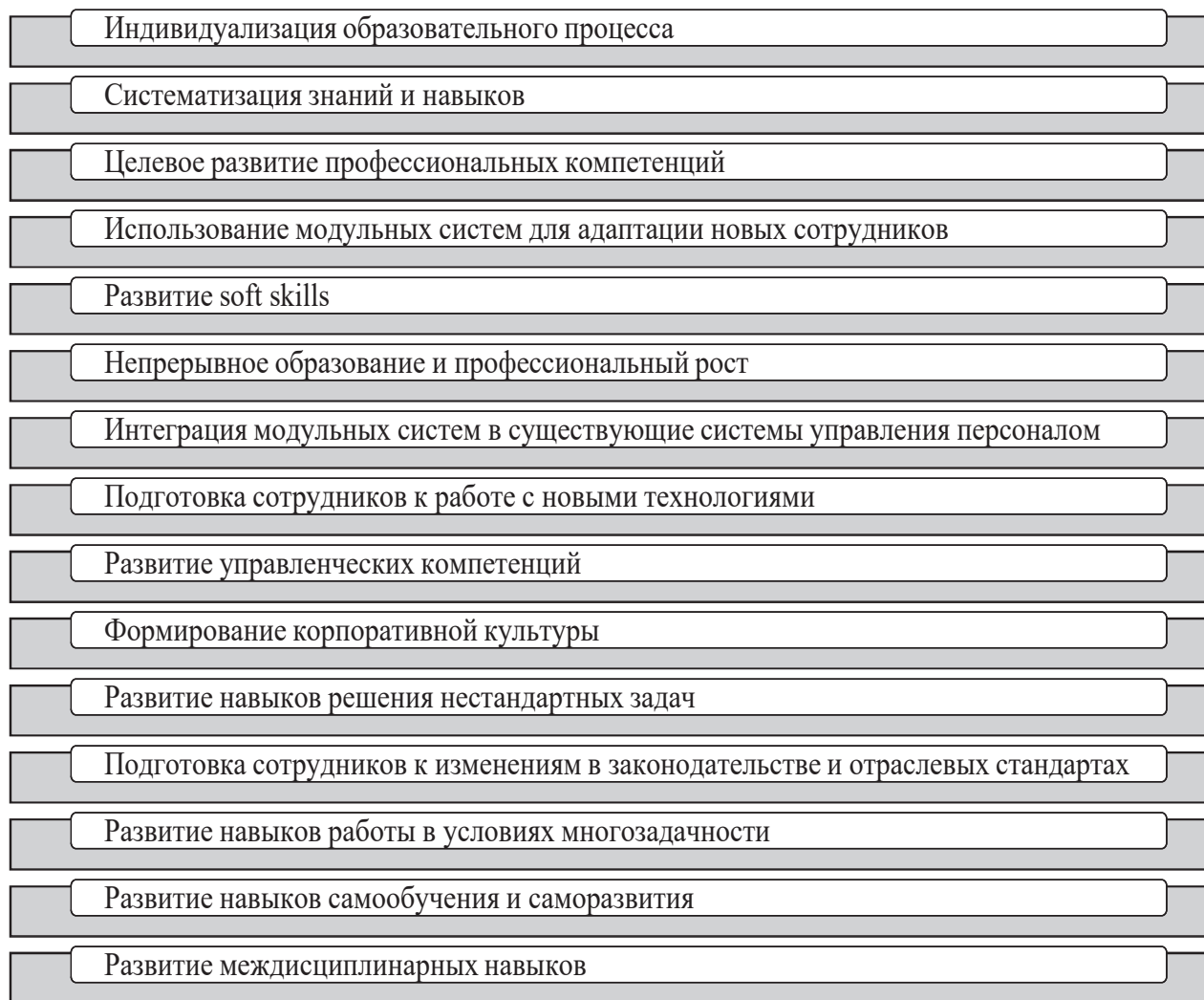
Управление человеческим потенциалом предполагает не только рациональное использование имеющихся ресурсов, но и их постоянное развитие и обновление. В этом контексте модульные системы обучения выступают как инструмент, позволяющий:

- целенаправленно развивать компетенции, необходимые для решения текущих и перспективных задач организации;
- оперативно реагировать на изменения в профессиональной среде и требованиях рынка;
- создавать условия для непрерывного профессионального роста сотрудников;
- повышать мотивацию персонала за счет возможности выбора направлений обучения;
- оптимизировать затраты на обучение путем фокусировки на наиболее важных компетенциях.

Интеграция модульных систем в механизм управления человеческим потенциалом требует анализа существующих в организации образовательных практик, а также четкого определения стратегических целей и ключевых компетенций, необходимых для их достижения. На рисунке 1 выделены ключевые направления такой интеграции.

Подробное описание выделенных нами направлений интеграции представлены в таблице 1.





*Рисунок 1. Ключевые направления интеграции модульных систем обучения  
в механизм управления человеческим потенциалом организации*

Такой дифференцированный подход обеспечивает более эффективное обучение и развитие персонала. Несмотря на преимущества указанных процессов, в процессе их реализации могут возникнуть различные риски и проблемы (таблица 2).

Таким образом, предлагаемый подход к повышению эффективности управления человеческим потенциалом посредством интеграции модульных систем открывает широкие возможности для развития организации в условиях быстроменяющегося мира. Гибкость, модульность и возможность индивидуализации обучения делают такие системы эффективным инструментом для подготовки сотрудников к решению современных профессиональных задач, адаптации к новым условиям работы и развития необходимых компетенций.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В статье обосновано, что человеческий потенциал организации – это не просто совокупность сотрудников, это интегрированная система знаний, навыков, опыта и творческих способностей, которая может стать решающим фактором успеха в конкурентной борьбе. Одним из наиболее перспективных подходов к развитию и оптимизации этого потенциала являются модульные системы обучения. Можно сделать вывод о том, что в будущем модульные системы будут все теснее интегрироваться с другими цифровыми инструментами управления персоналом, а это, в свою очередь, позволит сформировать эффективную систему развития человеческого потенциала организации.

Таблица 1

*Ключевые направления интеграции модульных систем обучения в механизм управления человеческим потенциалом организации*

Направление	Описание	Связь с управлением человеческим потенциалом
Индивидуализация образовательного процесса	Разработка учебных программ с учетом индивидуальных особенностей, интересов и уровня подготовки сотрудников	Позволяет целенаправленно развивать компетенции каждого сотрудника, что повышает общую квалификацию персонала
Систематизация знаний и навыков	Структурирование учебного материала в логически завершенные модули, обеспечивающие последовательное освоение компетенций	Обеспечивает четкое и последовательное развитие навыков, необходимых для работы
Целевое развитие профессиональных компетенций	Определение ключевых компетенций для реализации стратегических целей и разработка соответствующих модулей обучения	Подготавливает сотрудников к решению конкретных профессиональных задач, повышает квалификацию в соответствии с потребностями рынка
Использование модульных систем для адаптации новых сотрудников	Включение специально разработанных модулей в программу адаптации новых работников	Ускоряет процесс адаптации новых сотрудников, снижает время выхода на продуктивную работу
Развитие «гибких» навыков (soft skills)	Включение в программу обучения модулей, направленных на развитие коммуникативных навыков, умения работать в команде и критического мышления	Способствует формированию гибкой и адаптивной рабочей силы, способной эффективно решать сложные задачи
Непрерывное образование и профессиональный рост	Организация регулярного обучения сотрудников для обновления знаний и освоения новых компетенций	Способствует удержанию квалифицированных кадров, повышению их ценности на рынке труда
Интеграция модульных систем в существующие системы управления персоналом	Встраивание модульных программ в корпоративные обучающие платформы, системы оценки персонала и программы развития карьеры	Создает целостную систему управления человеческим потенциалом, делает обучение непрерывным процессом
Подготовка сотрудников к работе с новыми технологиями	Разработка модулей для поэтапного введения сотрудников в новые технологии	Повышает технологическую грамотность персонала, подготавливает к работе в условиях цифровизации
Развитие управленческих компетенций	Разработка специализированных модулей для обучения руководителей навыкам стратегического планирования, управления проектами и разрешения конфликтов	Повышает качество управления в организации, делает его более эффективным
Формирование корпоративной культуры	Трансляция через обучение ценностей и принципов организации, формирование у сотрудников приверженности этим ценностям	Способствует формированию единой корпоративной культуры, укреплению командного духа
Развитие навыков решения нестандартных задач	Разработка модулей, направленных на развитие креативного мышления и умения анализировать сложные ситуации	Повышает адаптивность организации к внешним изменениям, способствует поиску инновационных решений
Подготовка сотрудников к изменениям в законодательстве и отраслевых стандартах	Регулярное обновление знаний о правовых нормах, технических регламентах и других стандартах	Обеспечивает соответствие работы сотрудников действующим нормам и требованиям
Развитие навыков работы в условиях многозадачности	Разработка модулей, направленных на развитие умения эффективно управлять своим временем, расставлять приоритеты	Помогает сотрудникам лучше справляться с многозадачностью, повышать продуктивность
Развитие навыков самообучения и саморазвития	Формирование навыков самостоятельного поиска и освоения новой информации	Закладывает основу для непрерывного профессионального роста сотрудников на протяжении всей карьеры
Развитие междисциплинарных навыков	Разработка междисциплинарных модулей, объединяющих знания из различных сфер	Способствует формированию у сотрудников широкого кругозора и способности решать комплексные задачи

Таблица 2

*Проблемы и возможности интеграции модульных систем обучения в механизм управления человеческим потенциалом организации по направлениям*

Направление	Риски/проблемы	Возможности
Индивидуализация образовательного процесса	Сложность разработки индивидуальных программ, риск недооценки или переоценки способностей сотрудников	Эффективное развитие персонала, повышение мотивации и удовлетворенности работой
Систематизация знаний и навыков	Риск чрезмерной формализации обучения, упущение нестандартных подходов	Быстрое освоение новых технологий и методик, снижение времени на обучение
Целевое развитие профессиональных компетенций	Риск несоответствия разработанных программ реальным требованиям рынка, необходимость регулярного обновления модулей	Повышение квалификации персонала, улучшение качества работы, соответствие рыночным требованиям
Использование модульных систем для адаптации новых сотрудников	Риск перегрузки информацией, недостаточная практическая направленность модулей	Снижение текучести кадров, более быстрое включение новых сотрудников в рабочий процесс
Развитие soft skills	Сложность оценки эффективности развития soft skills, риск формального подхода к обучению	Улучшение командной работы, повышение адаптивности персонала
Непрерывное образование и профессиональный рост	Необходимость постоянного обновления учебных материалов, затраты на организацию обучения	Поддержание актуальности компетенций, подготовка персонала к изменениям на рынке
Интеграция модульных систем в существующие системы управления персоналом	Технические сложности интеграции, необходимость обучения персонала работе с новыми системами	Создание эффективной системы управления персоналом, повышение результативности обучения
Подготовка сотрудников к работе с новыми технологиями	Риск быстрого устаревания учебных материалов, необходимость постоянного мониторинга технологических трендов	Готовность персонала к работе с новыми технологиями, повышение конкурентоспособности организации
Развитие управленческих компетенций	Риск недостаточной практикоориентированности обучения, сложность оценки результатов	Улучшение управленческих решений, повышение эффективности работы организации
Формирование корпоративной культуры	Риск формального подхода к формированию корпоративной культуры, сложности в изменении устоявшихся ценностей	Укрепление корпоративной идентичности, повышение лояльности сотрудников
Развитие навыков решения нестандартных задач	Сложность разработки заданий для развития креативности, риск субъективности в оценке результатов	Подготовка персонала к решению нестандартных задач, стимулирование инновационного мышления
Подготовка сотрудников к изменениям в законодательстве и отраслевых стандартах	Необходимость регулярного обновления учебных материалов, риск неполного охвата всех изменений	Соблюдение законодательства, снижение правовых рисков
Развитие навыков работы в условиях многозадачности	Риск перегрузки сотрудников, сложности в освоении навыков тайм-менеджмента	Повышение производительности труда, более эффективное выполнение рабочих задач
Развитие навыков самообучения и саморазвития	Риск недостаточного уровня мотивации у сотрудников, сложности в формировании навыков самообучения	Готовность персонала к самостоятельному освоению новых знаний, гибкость в обучении
Развитие междисциплинарных навыков	Сложности в разработке интегрированных программ, риск поверхностного освоения нескольких дисциплин	Подготовка универсальных специалистов, способных решать комплексные задачи, повышение гибкости персонала

## Список литературы

1. *Управление человеческими ресурсами.* / Под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – М.: Юрайт, 2023. – 468 с.
2. *Хруцкий, В. Е., Толмачев, Р. А., Хруцкий, Р. В.* Оценка персонала. Сбалансированная система показателей. – М.: Юрайт, 2023. – 204 с.
3. *Экономика труда и управление персоналом.* / Под ред. О. В. Кучмаевой. – М.: Юрайт, 2024. – 332 с.
4. *Аверин, А. Н.* Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А. Н. Аверин. – 3-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2018. – 224 с.
5. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности* / Под ред. С. Ю. Трапицына. – М.: Юрайт, 2024. – 363 с.
6. *Садров, Д. Р., Исламов, И. Р., Латыпова, И. И.* Возможность расширения модульного обучения в технологических вузах // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – № 7 (65). – С. 53-61. – Doi: 10.25726/r0943-0576-1529-z.
7. *Митина, Э. И.* Модульные дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы: особенности и структура / Методические рекомендации. – Новосибирск: ГАУ ДО НСО «ОЦРТДиУ», РМЦ, 2022. – 22 с.
8. *Смирнова, Г. М., Кан, Т. С., Готтинг, В. В., Квитко, Е. М., Акимбаева, Г. М.* Разработка модульных программ, основанных на компетенциях специалиста: учебно-методическое пособие. – Караганда: ТОО «Арка и К», 2015. – 190 с.
9. *Чепкова, Т. П.* Адаптивно-модульный подход как основа проектирования процесса обучения иностранного контингента в современном вузе / Т. П. Чепкова. – М.: Неолит, 2021. – 148 с.
10. *Крутских, О. А.* История развития модульного обучения: зарубежный и отечественный опыт реализации // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 11 (149). – С. 93. – Doi: 10.60797/IRJ.2024.149.49.

## References

1. *Human resource management.* / Edited by I. A. Maksimtsev, N. A. Gorelov. – Moscow: Yurait, 2023. – 468 p.
2. *Khrutsky, V. E., Tolmachev, R. A., Khrutsky, R. V.* Personnel assessment. A balanced system of indicators. – Moscow: Yurait, 2023. – 204 p.
3. *Labor economics and personnel management.* / Edited by O. V. Kuchmaeva. – Moscow: Yurait, 2024. – 332 p.
4. *Averin, A. N.* Personnel management, personnel and social policy in the organization / A. N. Averin. – 3rd ed. – M.: Flint: MPSI, 2018. – 224 p.
5. *Motivation and stimulation of labor activity* / Edited by S. Y. Trapitsyn. – Moscow: Yurait, 2024. – 363 p.
6. *Sadrov, D. R., Islamov, I. R., Latypova, I. I.* The possibility of expanding modular education in technological universities // Education management: theory and practice. – 2023. – № 7 (65). – Pp. 53-61. – Doi: 10.25726/r0943-0576-1529-z.
7. *Mitina, E. I.* Modular additional general education general development programs: features and structure / Methodological recommendations. – Novosibirsk: GAU DO NSO "OCRTDiU", RMC, 2022. – 22 p.
8. *Smirnova, G. M., Kan, T. S., Gotting, V. V., Kvitko, E. M., Akimbayeva, G. M.* Development of modular programs based on specialist competencies: an educational and methodological guide. – Karaganda: Arka & K LLP, 2015. – 190 p.
9. *Chepkova, T. P.* Adaptive-modular approach as the basis for designing the learning process of a foreign contingent in a modern university / T. P. Chepkova. – M.: Neolit, 2021. – 148 p.
10. *Krutsikh, O. A.* The history of the development of modular education: foreign and domestic experience of implementation // International Scientific Research Journal. – 2024. – № 11 (149). – P. 93. – Doi: 10.60797/IRJ.2024.149.49.

## Информация об авторах

**Угрюмов А.С.**, аспирант Факультета менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

**Тишкина Н.П.**, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Ugryumov A.S.**, postgraduate student at the Faculty of Management of the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

**Tishkina N.P.**, Associate Professor of the Department of Human Resource Management at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Угрюмов А.С., Тишкина Н.П., 2025.

© Ugryumov A.S., Tishkina N.P., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-243-249

# Роль социальной интуиции в формировании корпоративных решений и государственного управления

Бондаренко А.В., Байназаров И.Н., Фархтдинов Р.Т.

Сложность и динамизм современной социально-экономической среды, в которой традиционные рационально-аналитические модели принятия решений становятся очевидно неэффективными определяют актуальность исследования, так как в условиях неопределенности, ограниченности времени и информации на первый план выходят неосознаваемые, быстрые когнитивные процессы. Объект исследования - социальная интуиция, понимаемая как сублиминальный механизм обработки информации, интегрирующий когнитивные и эмоциональные компоненты коллективного опыта и позволяющий быстро интерпретировать социальные сигналы (нормы, эмоции, намерения) без развернутого рационального анализа. Предмет исследования - роль и механизмы влияния социальной интуиции на процессы формирования и реализации корпоративных и государственных управленческих решений. Цель исследования заключается в выявлении и философско-экономическом обосновании функциональной значимости социальной интуиции как фактора, влияющего на эффективность управления на микро- и макроуровнях. Результаты исследования наглядно демонстрируют, что социальная интуиция, выступая адаптивным механизмом для навигации в сложных социальных системах играет ключевую роль в стратегическом прогнозировании, управлении человеческими ресурсами, разрешении кризисов и легитимации политических решений. При этом ее проявления и эффективность принципиально различаются на уровне индивида-лидера и коллектива (группы, организации). При этом авторы обосновывают, что в условиях цифровизации социальная интуиция подвергается рискам технологической манипуляции. Данное исследование вносит вклад в развитие экономической философии управления, предлагая интегративный взгляд на принятие решений, учитывающий как рациональные, так и интуитивно-социальные аспекты управления в обществе.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Бондаренко А.В., Байназаров И.Н., Фархтдинов Р.Т. Роль социальной интуиции в формировании корпоративных решений и государственного управления // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 243–249.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальная интуиция, корпоративные решения, государственное управление, холизм, эмерджентность, легитимность, эффективность менеджмента, цифровая гиперреальность, коллективное бессознательное, интерсубъективность.



# The role of social intuition in corporate decision-making and public administration

**Bondarenko A.V., Baynazarov I.N., Farkhtdinov R.T.**

The complexity and dynamism of the modern socioeconomic environment, in which traditional rational-analytical models of decision-making are clearly ineffective, determine the relevance of this study, as in conditions of uncertainty, time, and information constraints, unconscious, rapid cognitive processes come to the fore. The object of this study is social intuition, understood as a subliminal information processing mechanism that integrates the cognitive and emotional components of collective experience and allows for the rapid interpretation of social signals (norms, emotions, intentions) without extensive rational analysis. The subject of this study is the role and mechanisms of influence of social intuition on the formation and implementation of corporate and public management decisions. The purpose of this study is to identify and provide a philosophical and economic justification for the functional significance of social intuition as a factor influencing management effectiveness at the micro and macro levels. The study's results clearly demonstrate that social intuition, as an adaptive mechanism for navigating complex social systems, plays a key role in strategic forecasting, human resource management, crisis resolution, and the legitimization of political decisions. However, its manifestations and effectiveness differ fundamentally at the level of an individual leader and a collective (group, organization). The authors also substantiate that, in the context of digitalization, social intuition is vulnerable to technological manipulation. This study contributes to the development of economic management philosophy by offering an integrative perspective on decision-making that considers both rational and intuitive-social aspects of management in society.

## FOR CITATION

*Bondarenko A.V., Baynazarov I.N., Farkhtdinov R.T. The role of social intuition in corporate decision-making and public administration. Diskussiya [Discussion], 9(142), 243–249.*

## APA

## KEYWORDS

*Social intuition, corporate decisions, public administration, holism, emergence, legitimacy, management effectiveness, digital hyperreality, collective unconscious, intersubjectivity.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современная научное знание предметной области управления, как в корпоративной, так и в государственной сфере исторически зиждется на принципах рационального выбора, полагающий системный анализ альтернатив, оценку рисков и максимизацию целевой функции дохода, но рост неопределённости внешней среды,

информационная перегрузка и нелинейность социально-экономических процессов эксплицируют ограниченность сугубо рационалистических моделей. Отечественный исследователь М.В. Рыжкова обоснованно замечает: «Существующая модель, несмотря на все свои недостатки, обладает рядом черт, с которыми ученым «удобно» ...Наиболее активны в своих нападках пове-

денческие, экспериментальные экономисты и экономические психологи. Но пока ничего систематически лучшего они предложить не могут: происходит выделение аномалий как отклонений от рационального поведения. Поэтому экономическая теория остро нуждается в создании новой, более близкой к экономической реальности концепции экономического поведения и выбора» [1, с. 31]. В этом контексте возникает необходимость философской рефлексии над иными, не до конца познаваемыми (в силу характера проявлений) основаниями управленческих решений, среди которых центральное место занимает феномен социальной интуиции. Социальная интуиция, в рамках данного исследования, определяется как способность к быстрому, часто бессознательному распознаванию устойчивых паттернов социального взаимодействия, норм и коллективных смыслов, развившаяся как эволюционный адаптационный механизм, которая функционирует на стыке индивидуального и коллективного опыта, обеспечивая индивиду оперативную ориентацию в сложных системах социальных и общественных координат без необходимости постоянного развернутого когнитивного анализа [2]. Принятие управленческих решений, по своей сути, является социальным актом, глубоко укорененным в контексте межличностных и групповых динамик, поэтому эффективность такого решения детерминирована не только точностью аналитических выкладок, но и способностью лица, принимающего решение (ЛПР) или коллективного субъекта адекватно «считывать» и интерпретировать имплицитные социальные сигналы такие как настроения коллектива, скрытые конфликты, неформальные коалиции, культурные коды и ожидания стейкхолдеров. В корпоративном управлении это напрямую сказывается на качестве стратегического планирования, инновационном потенциале, организационной культуре и, как следствие, на финансово-экономических результатах, а на уровне государственного управления социальная интуиция обуславливает способность власти чувствовать общественные запросы, прогнозировать социальную реакцию на те или иные политические инициативы, выстраивать легитимность и управлять кризисными ситуациями в условиях дефицита времени и информации. Теоретическая значимость настоящего исследования заключается в междисциплинарном синтезе, позволяющем перенести концептуальный аппарат социальной философии (холизм, интерсубъективность, теория социального познания) в плоскость экономической

философии и теории управления. Такой синтез позволяет преодолеть редукционистские трактовки интуиции как исключительно индивидуального психологического феномена и рассмотреть ее в качестве структурного элемента социальных систем управления, обладающего собственной логикой и оказывающего системное воздействие на их эффективность.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Экономическая философия, выходящая за рамки позитивистского анализа рынков и равновесий, обращается к фундаментальным основаниям человеческого действия в хозяйственных и управленческих контекстах и социальная интуиция в этом ракурсе предстает не как иррациональный пережиток, а как необходимый ресурс и капитал, сокращающий транзакционные издержки, порождаемые полной неопределенностью и необходимостью перманентного эксплицитного взаимодействия индивидов: «В результате обширного анализа литературы собственных исследований взаимосвязи интуиции и эмоций, а также анализа собственно эмпирических данных, полученных в ходе эвристических оценок и наблюдений за социальными взаимодействиями, автор предлагает следующее определение социальной интуиции индивида: это сублиминальный механизм обработки информации, включающий как когнитивные, так и эмоциональные компоненты коллективного человеческого опыта просоциального и асоциального поведения и приводящий к непосредственному восприятию и знанию окружающей действительности без участия осознанных механизмов познания» [2, с. 133]. Социальная интуиция функционирует как эвристика, позволяющая экономить ограниченные когнитивные ресурсы в процессе координации сложных коллективных действий, имея несомненно признак интерсубъективности: «Интерсубъективность — это совместное построение социальных значений и норм, которое позволяет участникам группы согласовывать свои действия, то есть в процессе группового потребления интерсубъективность проявляется через обмен мнениями, обсуждение предпочтений и координацию действий. Социальная интуиция в этом контексте выступает как механизм быстрой интерпретации интерсубъективных сигналов, что ускоряет процесс принятия решений» [3, с. 158]. В корпоративном управлении социальная интуиция находит свою материальную полноту в способности руководства и команд предвосхищать рыночные тренды, оценивать надежность партнеров не только по формальным показателям, но и по имплицитным сигналам, чувствовать

назревающие внутренние конфликты или, напротив, моменты для организационных трансформаций, что особенно критично в сферах, связанных с инновациями и креативностью, где алгоритмизируемые решения заведомо недостаточны. На уровне государства экономическая философия социальной интуиции раскрывается через призму управления общественными благами и институционального проектирования: «*Социальная интуиция целого представляет собой механизм, который функционирует на основе коллективного бессознательного, культурных кодов и архетипических паттернов, позволяя человеку или группе мгновенно реагировать на социальные стимулы без участия осознанных процессов познания окружающей действительности*» [4, с. 91]. Государство как макросоциальный субъект вынуждено оперировать в поле интересубъективных значений и коллективных ожиданий, интуитивное понимание «социального настроения» [5], культурных особенностей, глубинных ценностных матриц населения становится условием для разработки не только эффективной, но и социально приемлемой политики. Реформы, технически безупречные на бумаге терпят фиаско, если они игнорируют интуитивно ощущаемый населением культурный и социальный контекст. то есть социальная интуиция выступает связующим звеном между формальными институтами и живой, нередко неартикулируемой самой социальной «тканью» общества.

Особую роль в аккумуляции и применении социальной интуиции играет феномен лидерства, где лидер, в рамках холистического подхода, выступает не просто индивидом с набором персональных качеств, но и точкой концентрации и выражения коллективных интуитивных процессов. Лидерский опыт, особенно в сфере управления, представляет собой непрерывный процесс «самоиндуцирования» - накопления и интернализации неявного знания через многократное погружение в социальные взаимодействия, разрешение конфликтов, наблюдение за реакциями групп на те или иные управленческие ходы. Этот опыт, часто не поддающийся вербализации, формирует обогащенную базу паттернов, на которую опирается социальная интуиция лидера и прогностическая сила социальной интуиции лидера возрастает именно за счет этой базы, так как сталкиваясь с новой, внешне уникальной ситуацией, лидер способен мгновенно провести аналоговый перенос из своего имплицитного архива случаев, уловив сущностное сходство в социальных динамиках.

Это позволяет лидеру не только реагировать, но и проактивно формировать повестку, предугадывая развитие событий и реакцию ключевых акторов, в таком смысле лидер выступает катализатором и интерпретатором коллективной социальной интуиции, переводя ее с сублиминального уровня на уровень управленческих решений и действий, но эффективность этого перевода зависит от способности лидера сохранять рефлексивную дистанцию и отличать подлинные социальные сигналы от технологически сконструированных симулякров, что является ключевым вызовом в цифровую эпоху. Систематизация взаимосвязи видов управленческих решений и социальной интуиции представлена ниже в таблице 1.

Как видно из таблицы 1 социальная интуиция не является избыточным элементом, а напротив, центральным элементом в принятии ключевых неструктурированных решений как в бизнесе, так и в государстве, так как ее проявления варьируются от индивидуального «проницательного дара» лидера до сложного эмерджентного феномена коллективного бессознательного группы или общества: «*С точки зрения организационной (и, в чем-то, — экономической) психологии встает вопрос о соотношенности команд в генах, структурах мозга, колониях муравьев, пчел и т.п. и в социальных учреждениях. Приоритет генетических команд, по-видимому, будет неоспорим, но он все же порождение долговременно функционирующих реальных структур в жизни человека и общества*» [6, с. 30]. При этом эффективное управление предполагает не противопоставление, а синергию этих уровней через способность лидера или управленческой команды корректно интерпретировать и гармонизировать собственную интуицию с интуитивными сигналами, идущими от управляемой социальной системы (организации, общества). Связь социальной интуиции с эффективностью менеджмента носит диалектический характер, так развитая социальная интуиция у ЛПР и в управленческой культуре организации способствует повышению адаптивности, скорости реакции на изменения, укреплению внутренней согласованности (уверенности) и доверия, что в конечном итоге снижает внутренние транзакционные издержки и риски стратегических провалов, позволяя выявлять проблемы и возможности на ранних, еще неочевидных стадиях. Но интуиция, оторванная от критической рефлексии и рациональной проверки, может стать источником систематических ошибок, когнитивных искажений (например, стадного поведения в инвестиционных решениях) и мани-

Таблица 1

Виды корпоративных и государственных решений и их связь с социальной интуицией

Уровень управления	Тип решения / Сфера	Характер решения	Роль и проявление социальной интуиции	Различие интуиции индивида (лидера) и группы
Корпоративный уровень	Стратегическое планирование	Неструктурированное, долгосрочное, высокий уровень неопределенности.	Формирование видения, идентификация рыночных возможностей/угроз на основе «чувства рынка», оценки неписаных правил конкурентной среды и будущих предпочтений потребителей.	<b>Индивид (CEO, стратег):</b> интуиция как синтез личного опыта и широкого контекста. <b>Группа (Правление, топ-команда):</b> интуиция как результат intersubъективного обсуждения, где групповое «чутье» может либо усилить, либо подавить индивидуальные инсайты
Корпоративный уровень	Управление человеческим капиталом (подбор, мотивация, разрешение конфликтов)	Высокая социальная компонента, необходимость оценки социальных навыков и неформальной динамики.	Оценка лояльности, потенциала, совместимости кандидата с культурой; чувство скрытых конфликтов в коллективе; интуитивное понимание неартикулируемых мотиваторов сотрудников.	<b>Индивид (менеджер, HR):</b> персональная эмпатия и опыт «чтения» людей. <b>Группа (коллеги, команда):</b> коллективное бессознательное формирует общее мнение о коллеге («атмосфера»), которое индивид может интуитивно считывать.
Корпоративный уровень	Инновации и креативные решения	Неопределенное, требующее выхода за рамки рациональной парадигмы выбора	Способность уловить зарождающийся тренд, соединить неочевидные идеи («озарение»), почувствовать, будет ли инновация принята внутри организации и на рынке.	<b>Индивид (новатор, лидер проекта):</b> личная креативная интуиция. <b>Группа (инновационная команда):</b> интуиция как свойство группы, возникающая в процессе мозгового штурма и неформальной коммуникации («коллективный разум»).
Государственный уровень	Социальная и экономическая политика (реформы)	Системное, затрагивающее массовые интересы, высокий уровень политических рисков.	Прогнозирование общественной реакции, чувство «болевых точек» и пределов допустимого для общества, выбор времени и формата запуска реформ для их легитимации.	<b>Индивид (политик, министр):</b> политическое чутье, умение «держать руку на пульсе». <b>Группа (правительство, экспертное сообщество, общество):</b> общественное мнение как форма коллективной интуиции, которую власть может либо уловить, либо проигнорировать с риском потери легитимности.
Государственный уровень	Кризисное управление (ЧС, экономические шоки)	Экстремальное, дефицит времени и полной информации.	Быстрая оценка социальной паники/сплоченности, интуитивный выбор коммуникационной стратегии и символических жестов для успокоения или мобилизации населения.	<b>Индивид (кризисный менеджер, глава государства):</b> способность к быстрому, волевому решению под давлением. <b>Группа (население, социальные институты):</b> интуиция проявляется как массовые поведенческие реакции (паника, солидарность), которые управленцы должны интуитивно предвидеть.
Государственный уровень	Международные отношения и дипломатия	Высококонтекстное, основанное на невербальных сигналах и культурных кодах.	Понимание скрытых мотивов и истинных намерений партнеров/оппонентов, чувство момента для переговоров или усиления давления, интерпретация символических жестов.	<b>Индивид (дипломат, лидер):</b> персональное искусство дипломатии и межкультурной интуиции. <b>Группа (нация, политический класс):</b> национальное самосознание и историческая память формируют «интуитивный» фон, на котором принимаются внешнеполитические решения.

Источник: разработано автором



пуляций. В цифровую эпоху эта двойственность обостряется так как алгоритмы больших данных и социальные сети могут как усиливать социальную интуицию, предоставляя новые инструменты для «чувствования» трендов, так и подрывать ее, создавая гиперреальность искусственно сгенерированных сигналов (накрученные рейтинги, ботовые кампании), на которые интуиция реагирует как на подлинные. Эффективность менеджмента в современном контексте цифровой реальности зависит от способности системы управления культивировать и одновременно дисциплинировать социальную интуицию, встраивая ее в гибридные модели принятия решений, где быстрые интуитивные инсайты проходят последующую рациональную верификацию, а данные аналитики обогащаются интуитивным пониманием социального контекста.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы обоснованно можем сделать вывод о том, что социальная интуиция представляет собой фундаментальный, социально-философски укорененный фактор, существенно детерминирующий эффективность процессов и результатов корпоративного и государственного управления. Рассмотренная не как антипод рациональности, а как комплементарный и эволюционно обусловленный механизм обработки сложной социальной информации, социальная интуиция выполняет критически важные функции в условиях неопределенности, дефицита времени и высокой сложности социальных взаимодействий. На корпоративном уровне социальная интуиция яв-

ляется ключевым элементом стратегического предвидения, управления организационной культурой и человеческими ресурсами, а также драйвером инновационной деятельности, а на уровне государства социальная интуиция выступает необходимым условием для обеспечения легитимности власти, эффективного проведения реформ, управления кризисами и ведения тонкой дипломатической игры. Принципиальное значение имеет дифференциация между индивидуальной социальной интуицией лидера, основанной на самоиндуцированном опыте и коллективной интуицией группы или общества, возникающей как эмерджентное свойство целого в рамках холизма; эффективное управление предполагает сложную настройку взаимодействия между этими уровнями. В современную цифровую эпоху общественного развития потенциал социальной интуиции как инструмента управления оказывается амбивалентным, когда технологии открывают новые возможности для ее развития и применения, но в тоже время создают беспрецедентные риски ее манипуляции и искажения через конструирование симулятивных социальных реальностей. Дальнейшее развитие теорий и практик менеджмента и государственного управления требует сознательной интеграции понимания социальной интуиции в концептуальные модели, что позволит создавать более гибкие, адаптивные и устойчивые системы управления, способные функционировать в условиях нарастающей комплексности социально-экономического мира.

### Литература

1. Рыжкова, М. В. «Провалы» теории рационального выбора / М. В. Рыжкова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – № 3(19). – С. 23-32. – EDN PESWAF.
2. Бондаренко, А. В. Социальная интуиция человека как социальный факт в действии / А. В. Бондаренко // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2024. – Т. 13, № 9-1. – С. 126-141. – EDN BSAWWC.
3. Бондаренко, А. В. Социальная интуиция и групповое потребление / А. В. Бондаренко // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2025. – Т. 14, № 7-1. – С. 153-168. – EDN KKLANL.
4. Бондаренко, А. В. Социальная интуиция с позиции целого в рамках философии холизма / А. В. Бондаренко // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2025. – Т. 14, № 4-1. – С. 82-97. – EDN HDFAUF.
5. Грушин Б.А. Массовое сознание Опыт определения и проблемы исследования. – М.: Политиздат, 1987. – 367, [1] с.; 17. – (Над чем работают и о чем спорят философы).
6. Карнышев, А. Д. Изоморфизм и эмерджентность как феномены нейрофизиологии и организационной психологии / А. Д. Карнышев // Организационная психология. – 2015. – Т. 5, № 3. – С. 26-48. – EDN WGMOHD.

### References

1. Ryzhkova, M. V. "Failures" of the Theory of Rational Choice / M. V. Ryzhkova // Bulletin of Tomsk State University. Economics. – 2012. – No. 3 (19). – Pp. 23-32. – EDN PESWAF.
2. Bondarenko, A. V. Human social intuition as a social fact in action / A. V. Bondarenko // Context and reflection: philosophy about the world and man. – 2024. – Vol. 13, No. 9-1. – Pp. 126-141. – EDN BSAWWC.
3. Bondarenko, A. V. Social intuition and group consumption / A. V. Bondarenko // Context and reflection: philosophy about the world and man. – 2025. – Vol. 14, No. 7-1. – P. 153-168. – EDN KKLANL.
4. Bondarenko, A. V. Social intuition from the standpoint of the whole within the framework of the philosophy of holism / A. V. Bondarenko // Context and reflection: philosophy of the



- world and man. – 2025. – Vol. 14, No. 4-1. – P. 82-97. – EDN HDFAUF.
5. 5. Grushin, B. A. Mass consciousness. An attempt at definition and problems of research. – Moscow: Politizdat, 1987. – 367, [1] p.; 17. – (What philosophers work on and what they argue about).
6. 6. Karnyshev, A. D. Isomorphism and emergence as phenomena of neurophysiology and organizational psychology / A. D. Karnyshev // Organizational psychology. – 2015. – Vol. 5, No. 3. – P. 26-48. – EDN WGM0HD.

## Информация об авторах

**Бондаренко А.В.**, кандидат философских наук, доцент кафедры социальных и политических коммуникаций, Уфимский государственный нефтяной технический университет; доцент кафедры политологии и связей с общественностью, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Байназаров И.Н.**, кандидат исторических наук, доцент, Заместитель директора, Институт рыбопромыслового флота, Камчатский государственный технический университет (г. Петропавловск-Камчатский, Российская Федерация).

**Фархтдинов Р.Т.**, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Философия, история и право» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация).

© Бондаренко А.В., Байназаров И.Н., Фархтдинов Р.Т., 2025.

## Information about the authors

**Bondarenko A.V.**, Ph.D. in Philosophy, Associate Professor of the Department of Social and Political Communications, Ufa State Petroleum Technical University; Associate Professor of Political Science and Public Relations, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Baynazarov I.N.**, Ph.D. in Historical Sciences, Associate Professor, Deputy Director, Institute of the Fishing Fleet, Kamchatka State Technical University, (Petropavlovsk-Kamchatsky, Russian Federation).

**Farkhtdinov R.T.**, Ph.D. in Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy, History and Law of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

© Bondarenko A.V., Baynazarov I.N., Farkhtdinov R.T., 2025.



## **Информация для авторов**

### **Information for Authors**

# Правила оформления и условия публикации статьи

Журнал научных публикаций по экономике «Дискуссия» выходит 12 раз в год. Авторам статьи для своевременной подготовки очередного номера журнала необходимо направить в адрес редакции заявку на публикацию и текст статьи по электронной почте: [journal-discussion@mail.ru](mailto:journal-discussion@mail.ru).

## 1. Правила оформления статьи

Сначала указываются инициалы и фамилия автора (–ов), затем – полное название организации, город и страна, электронный адрес. Ниже печатается название статьи (прописными буквами, шрифт – полужирный, кегль – 14 пт). После отступа в 1 интервал следует текст:

- набор в текстовом редакторе Microsoft Word 2003;
- шрифт – Times New Roman, кегль – 14 пт;
- формат страницы А4 (210×297 мм), поля: 20 мм – вверху, 25 мм – внизу, слева и справа;
- выравнивание текста – по ширине;
- новый абзац начинается с красной строки с отступом 1,3–1,5 см;
- объем статьи должен быть не менее 10 страниц через интервал 1,5;
- количество использованных источников не может быть менее 10. Ссылки на источники оформляются в стиле APA;
- выделение какой-либо мысли автора в основном тексте статьи возможно только курсивом, дополнительное выделение полужирным шрифтом не допускается;
- сокращения слов не допускаются, кроме общепринятых. Аббревиатуры при первом их упоминании должны быть полностью расшифрованы (например: Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)).

2. Еще одним обязательным требованием к публикации является наличие к ней аннотации и ключевых слов. Аннотация представляет собой краткую характеристику тематического содержания статьи. В ней необходимо указать, что нового

несет в себе данный материал. Рекомендуемый объем аннотации – 150–250 слов. Ключевые слова – 8–10 слов и словосочетаний. Аннотация на английском языке должна содержать не менее 1500 символов.

3. В заявке должны быть указаны: фамилия, имя, отчество автора (авторов); ученая степень, ученое звание; должность; организация, в которой работает автор (авторы), город, страна, в которой находится организация, электронный адрес для связи, название рубрики и количество печатных экземпляров для пересылки.

4. Перед отправкой статьи в редакцию автор принимает на себя обязательство в том, что текст статьи является окончательным вариантом, содержит достоверные сведения, касающиеся результатов исследования, и не требует доработок.

5. Все статьи, поступающие в редакцию, проходят обязательное рецензирование согласно «Положению о рецензировании научных статей в журнале “Дискуссия”», утвержденному главным редактором (представлено на сайте журнала по адресу: [www.discussionj.ru](http://www.discussionj.ru)). Обязательным условием публикации является положительное решение рецензента. При положительной рекомендации статьи по мере необходимости редактируются и корректируются (вносится орфографическая, пунктуационная, стилистическая правка). Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, имеющие редакционный характер и не затрагивающие принципиальные вопросы.

Если статья возвращена автору на доработку, она должна быть исправлена и отправлена в редакцию в максимально короткие сроки. После выхода номера автору высылается 1 экземпляр журнала.

# Rules and conditions of publication article

Journal of scientific publications «Discussion» is published 6 times a year. The authors for the timely preparation of the next issue should send to the editorial office an application for publication and the text of the article before the 1st of each month by e-mail: journal- discussion@mail.ru.

## 1. Rules for articles' writing

At first initials and surname of author(s) should be mentioned, then full name, city and country, email address. Below article title is printed (in capital letters, font is boldface, type size – 14. After indentation in one interval the text should be placed.

- Text editor Microsoft Word 2003;
- Font – Times New Roman, type size – 14;
- Page format: A4 (210×297 mm), margin: 20 mm – from the top, 25 mm – from the bottom, left and right;
- Text alignment should be made by width;
- New paragraph begins with a indent line 1.3–1.5 cm;
- Setting any thoughts of author from main text is possible only in italics, additional setting with boldface font is not allowed;
- Contraction of the words are not allowed, except generally accepted forms.

**2. Another one requirement for publication is the presence abstract and keywords.** The photo is preferable to be in business style. For article co-authors photo is not required. The abstract is a brief description of the thematic content of the article. The abstract should indicate what the new information bears this material. The recommended volume of abstract is 150-250 words. Keywords should contain 8-10 words and phrases.

**3. The application should content:** second name, first name, patronymic of author(s); academic degree, academic rank; position; organization that represents author; organization's address; phone number (including city's prefix); e-mail; desired topic and number of copies.

**4. Before sending the text of the article to the publisher** the author undertakes that the text of the article is the final version, contains reliable information concerning the results of the investigation, and does not require modification.

**5. All articles submitted to the editor** are subjected to mandatory reviewing in accordance with the «Regulation on reviewing scientific articles» approved by the Chief Editor. The full version of the document is posted at the journal's website: [www.discussionj.ru](http://www.discussionj.ru). Prerequisite condition of the publication is a positive solution of the reviewer. In the case of positive recommendation, if it is necessary, articles can be edited or corrected (orthographical, punctuation and stylistics editing). The editors do not coordinate with the authors the possible changes and reductions of the manuscript which have editorial nature and do not affect the fundamental questions. In case of sending articles for revision it should be returned in corrected variant as soon as possible. After the release of publication one copy of the magazine is sent to the author.





ISSN 2077-7639

Журнал научных публикаций по экономике

# ДИСКУССИЯ №9

(142)  
СЕНТЯБРЬ  
2025

Journal of scientific publications on economic

# DISCUSSION №9

(142)  
SEPTEMBER  
2025

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

16+

## АДРЕС ТИПОГРАФИИ

ООО «Издательский дом «Ажур»,  
620075, г. Екатеринбург, ул. Восточная, д. 54  
Тел.: (343) 350-78-28  
Тираж: 500 экз.  
Дата выхода в свет 28.09.2025. Цена свободная.  
Индекс подписки 13092 (Урал-пресс).

Перепечатка материалов невозможна без письменного  
разрешения редакции. При цитировании ссылка на журнал  
«Дискуссия» обязательна.

Редакция не несёт ответственности за содержание рекламных объявлений. Мнение авторов не всегда совпадает с мнением  
редакции.

## ADDRESS OF THE PRINTING HOUSE

Publishing House Azhur,  
620075, Yekaterinburg, ul. Vostochnaya, 54  
Tel: (343) 350-78-28, (343) 350-78-49  
Signed in the press 28.09.2025  
The price is free.

Reprinting of materials is impossible without the written  
permission of the editorial staff. When quoting a reference to the  
journal «Discussion» is required.

The editorial board is not responsible for the content of advertisements. The opinion of the authors does not always coincide with the  
opinion of the editors.

## АДРЕС ИЗДАТЕЛЯ

ООО «Институт современных технологий управления»  
Адрес: 620073, г. Екатеринбург, ул. Академика Шварца, д. 10,  
к. 2, оф. 109  
Тел.: +7-950-540-97-69

ISSN: 2077-7639

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных технологий и массовых  
коммуникаций, регистрационный номер ПИ № ФС 77-82602

## PUBLISHER'S ADDRESS

«Institute of Modern Management Technologies»  
Address: 620073, Yekaterinburg, str. Academician Schwartz, 10/2,  
office 109  
Tel.: + 7-950-540-97-69

ISSN: 2077-7639