



Официальный печатный орган Российской муниципальной академии

Содержание

Поздравление ректору Государственного университета управления Владимиру Витальевичу Строеву с Днём рождения 2

Поздравляем победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды..... 3

Обращение к участникам XXVI Российского муниципального форума..... 5

1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

За что мэры получают ордена? (Государственные награды в системе мотивации и оценки эффективности глав муниципальных образований) 12
Зотов В.Б.

Брендбук муниципального образования как инструмент стратегического управления развитием территории 18
Зотов В.Б., Хмельченко Е.Г.

Мастер-планирование как инструмент публичного управления развитием территорий в Российской Федерации 30
Дмитриева Е.О., Березовский Д.В.

Моделирование качества жизни сельскохозяйственных регионов Центрального федерального округа на основе системно-энергетического подхода 40
Головин А.А., Михайлов Н.Н., Шамаева Е.Ф., Кобзева А.К.

Социальные риски внедрения искусственного интеллекта в малом и среднем бизнесе муниципалитетов в условиях кадрового дефицита 55
Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В., Тихонова Е.В.

Цифровая трансформация организаций городской социальной сферы как управленческий вызов: ценностно-ориентированный подход к реновации и модернизации жилищного фонда 63
Рыбальченко И.В., Демин А.В., Мизиковский И.Е.

Цифровые инструменты взаимодействия власти и граждан: анализ удовлетворенности пользователей «Платформой обратной связи» 77
Зайцева Е.В., Гончарова Н.В., Дайнеко Л.В.

Цифровые инструменты в реализации молодежных проектов 93
Убушаева Б.Г., Веялко Е.А.

Совершенствование региональных механизмов управления маршрутизацией пациентов в системе обязательного медицинского страхования на основе партнерской модели взаимодействия государственных и частных медицинских организаций 102
Ободец Р.В., Ахмедьянов И.А.

2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Навыки новой экономики: переосмысление компетенций в цифровой экономике будущего 112
Лебедева Ю.А.

Развитие кластерного подхода в экономике как инструмента устойчивого развития регионов России 124
Севек В.К., Донгак Б.А., Донгак Ч.Г., Севек Р.М., Чульдун А.Э.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

Формирование человеческого капитала в эпоху креативных индустрий: российские региональные стратегии и практики 135
Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Колчина Д.И., Логинова С.А.

Моральный выбор и репутационные риски предпринимателя в эпоху цифровой прозрачности 146
Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В., Тихонова Е.В.

Социальные трансформации и их влияние на управленческие практики организаций 154
Кистрина Э.И., Семёнов С.А., Локтева Г.Е.

Роль градообразующих промышленных предприятий в формировании бренда города 165
Береговская Т.А.

Исследование влияния факторов внешней среды на работу рекламного агентства в России 172
Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е., Гришина Т.В.

Методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций 180
Акопян А.Р., Нахатакян В.А.

Ценностно-ориентированное управление организациями социальной сферы в системе современных управленческих концепций: сравнительный анализ с позиций экономики общественного сектора 188
Рыбальченко И.В., Мизиковский И.Е.

Механизмы управления рисками, репутацией и комплаенсом в экосистеме 203
Коготкова И.З., Джумаев Э.М.

Особенности взаимодействия и конкуренции в цифровой экосистеме туризма 212
Морозов М.А., Морозова Н.С.

Зарубежные и отечественные научно-методические подходы к исследованию государственно-частного партнерства 220
Шор И.М.

Ценностный менеджмент в правовом образовании профильной школы: от трансляции норм к воспитанию правосознания 228
Петручак Л.А., Макиевская Н.М.

Инновационные инструменты достижения целей устойчивого развития для малого и среднего бизнеса: калькулятор расчета выбросов парниковых газов 237
Дегтярёва В.В., Изотова В.О.

Интеграция технологий искусственного интеллекта в процесс принятия управленческих решений в лизинговых компаниях 245
Матвеева Н.С., Овчиев М.А.

Уважаемые читатели!

Журнал "Муниципальная Академия" включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК от 2 марта 2012 г. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

ПОЗДРАВЛЕНИЕ РЕКТОРУ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ ВЛАДИМИРУ ВИТАЛЬЕВИЧУ СТРОЕВУ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ



Уважаемый Владимир Витальевич!

Редакционный совет и редакционная коллегия научного информационно-аналитического журнала «Муниципальная академия» сердечно поздравляют Вас с Днём рождения!

Ваш высокий профессионализм, стратегическое мышление и неустанная преданность делу служения отечественному образованию и науке вызывают глубокое уважение.

Под Вашим мудрым руководством Государственный университет управления не только укрепляет свои славные академические традиции, но и уверенно движется вперёд, отвечая на вызовы современности, расширяя горизонты международного сотрудничества и внося значимый вклад в подготовку высококвалифицированных специалистов, составляющих золотой кадровый резерв нашей страны.

Ваша энергия, целеустремлённость и личная вовлечённость в развитие универ-

ситета служат вдохновляющим примером для профессорско-преподавательского состава, студентов и всех, кому дорога судьба российской высшей школы.

Особенно отрадно, что на страницах нашего журнала, который является официальным печатным органом Российской муниципальной академии, мы имеем возможность освещать те инициативы и научные изыскания, которые под Вашим руководством рождаются в стенах ГУУ.

В этот знаменательный день позвольте пожелать Вам крепкого здоровья, неиссякаемой жизненной энергии, новых масштабных свершений и реализации всех намеченных планов.

Пусть Ваша ответственная и благородная миссия руководителя ведущего управленческого вуза страны и впредь приносит весомые результаты и заслуженное признание в профессиональном сообществе!

Поздравляем победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды



Уважаемые коллеги!

Редакционный совет научно-информационного журнала «Муниципальная академия» поздравляет победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды.

Подведены итоги V Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды, проведенного в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни» по поручению Президента Российской Федерации В.В. Путина.

Конкурс, уже ставший доброй традицией, вновь выявил лучшие инициативы по благоустройству общественных пространств, продемонстрировав высокий уровень вовлеченности граждан и профессионализм муниципальных команд.

Особого внимания заслуживают результаты Хабаровского края, который представил на конкурс 8 заявок. Шесть проектов от региона одержали убедительную победу, получив федеральную поддержку в размере около 750 миллионов рублей. Среди победителей — проект «Сквер воинской Памяти и Славы» в рабочем поселке Солнечный Солнечного муниципального округа.

Как следует из письма Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, в ответ на наше ходатайство о поддержке социально значимого проекта «Сквер воинской Памяти и Славы» р.п. Солнечный Солнечного муниципального округа Хабаровского края, победа присвоена по итогам оценки межведомственной рабочей группы. Проект соответствовал всем ключевым критериям конкурса: высокий уровень участия общественности, обоснованность выбора места, качество архитектурных решений и сохранение исторической идентичности территории.

Напомним, что подробный анализ концепции данного проекта ранее был представлен на страницах нашего журнала в

статье третьего номера 2026 года «Проектирование общественных пространств в системе местного самоуправления: создание "Площади Славы" как центра социально-мемориальной идентичности территории в Солнечном муниципальном округе Хабаровского края».

В ней авторы обосновали стратегическую значимость инициативы, её связь с запросами местного сообщества и потенциал для формирования общественно-мемориального ядра территории, интегрирующей функции памятного места, зоны отдыха и пространства для патриотических мероприятий.

Реализация этого проекта имеет для округа стратегическое значение. Сквер станет не только местом памяти о воинском и трудовом подвиге, но и современной общественной зоной для активного и тихого отдыха, патриотического воспитания молодежи, что значительно повысит туристическую привлекательность и качество жизни местных жителей. Проект был разра-

ботан с учетом пожеланий граждан и прошел широкое общественное обсуждение.

Успех муниципалитетов Хабаровского края — убедительное свидетельство того, что совместные усилия региональной и местной власти, активных граждан и профессионального экспертного сообщества способны давать реальные, зримые результаты даже в самых отдаленных территориях.

Этот опыт доказывает: при системной поддержке федерального центра и грамотном муниципальном управлении качественная городская среда может быть создана в каждом населенном пункте, независимо от его масштаба и географического положения.

От всей души поздравляем победителей и желаем командам успешной реализации задуманных проектов — пусть новые общественные пространства становятся точками роста, гордости и вдохновения для местных жителей!





10.06.2026 № 10-06-2026

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ
РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА
129344, Москва, ул. Енисейская, дом 3, корп. 5, КУРО,
тел. +7 916 600 85 37

Органы государственной власти
Органы местного самоуправления
Ассоциации (Советы) муниципальных образований
Российская муниципальная академия
Образовательные учреждения в сфере ГМУ
Научные, консалтинговые, общественные и др. организации

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Организационный комитет XXVI Российского муниципального форума (далее – Форум) объявляет о проведении Форума для представителей органов государственной власти и органов местного самоуправления, образовательных, научных, консалтинговых, общественных и других заинтересованных организаций. Традиционно Форум поддерживают профильный Комитет Государственной Думы, Общественная палата Российской Федерации, Союз российских городов, Российская муниципальная академия, Федеральный экспертный совет местных сообществ, Государственный университет управления, Московский экономический институт.

**Форум будет проходить в пгт Джубга Краснодарского края
с 5 по 9 октября 2026 года.**

Приглашаем принять участие в работе Форума и просим довести данную информацию до сведения всех заинтересованных организаций и лиц.

В случае положительного решения об участии в Форуме просим оперативно зарегистрироваться,

<https://forms.gle/ku65dCvbVCa6uM5R9> - ссылка на регистрацию на Форум,

и направить заполненную Анкету участника Форума (для регистрации и размещения участника и оформления финансовых документов) по электронным почтам:

alena@pravda-tour.ru; s_yurkova@mail.ru

Телефоны, факсы и электронная почта:

Юркова Светлана Николаевна (по всем вопросам организации и проведения Форума):

моб. **+7 916-600-85-37**; e-mail: **s_yurkova@mail.ru**

Гумаршина Алена (по вопросам проживания, приобретения билетов, организации трансфера (встречи /проводы), оформлению финансовых документов и др.):

моб. **8-903-138-75-92; 8-916-003-32-68**; тел. раб. **8 (495) 792-25-00**

+ 7-903-138-75-92 (МАКС, Whatsapp, telegram); e-mail: alena@pravda-tour.ru

Просим по возможности разместить информацию о Форуме на ваших информационных ресурсах.

Приложение:

1. Краткая программа XXVI Российского муниципального форума
2. Анкета участника XXVI Российского муниципального форума
3. Информация о месте проведения XXVI Российского муниципального форума, месте размещения участников, условиях оплаты, перечне предоставляемых услуг

С уважением,
от имени Организационного
комитета Форума
председатель

С.Н. Юркова

**ОБРАЩЕНИЕ
К УЧАСТНИКАМ XXVI РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА
УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!**

В течение текущего и предстоящего годов основные усилия в части реформы местного самоуправления будут направлены на подготовку к вступлению в силу в полном объеме Федерального закона от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». Как можно было предполагать, переходный период продлен до 01.01.2028 года, и для этого имелись объективные основания.

Несмотря на то, что статьей 9 данного Федерального закона предусматривается одноуровневая территориальная организация местного самоуправления в городских и муниципальных округах, внесенными в законопроект поправками допускается наличие и других моделей территориальной организации местного самоуправления, причем любых теоретически возможных. Право выбора той или иной модели предоставлено органам государственной власти субъектов Российской Федерации, а реализация этого права требует учета значительного количества факторов и, соответственно, достаточно сложной и продолжительной аналитической работы.

Другой важнейшей и не менее сложной задачей переходного периода является формирование компетенции органов местного самоуправления, имея в виду право органов государственной власти субъектов Российской Федерации перераспределять и передавать органам местного самоуправления ряд полномочий по решению вопросов обеспечения жизнедеятельности населения.

Третья задача, которая может быть названа и управленческой и политической, – выбор способа занятия должности главы муниципального образования. И этот выбор также осуществляется органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Только решив эти три задачи, можно говорить о том, что в каждом субъекте Российской Федерации сложилась конкретная модель организации местного самоуправления.

По степени готовности к окончательному выбору такой модели и по самому выбору в различных субъектах Российской Федерации складывается разная ситуация. Так, например, по материалам Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по региональной политике и местному самоуправлению в 2026 году **в 42-х субъектах Российской Федерации будет функционировать исключительно одноуровневая система территориальной организации местного самоуправления. Соответственно, двухуровневая и «смешанная» система территориальной организации местного самоуправления сохранится в 47 субъектах Российской Федерации, из них в 8 субъектах преобладает одноуровневая система территориальной организации местного самоуправления, при которой количество муниципальных округов больше количества муниципальных районов, а в 16 регионах сохраняется смешанный состав муниципальных образований без преобладания районов над округами. В 23 субъектах Российской Федерации муниципальные округа отсутствуют.**

Все модели обладают как преимуществами, так и недостатками. Поэтому выбор любой из них и реализация этого выбора на практике идет в субъектах Российской Федерации с разными скоростями и своими проблемами и подходами к их решению. Накопленный к настоящему времени опыт мы и предлагаем обсудить на XXVI Российском муниципальном форуме.

КРАТКАЯ ПРОГРАММА
XXVI РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА
ОРГАНИЗАТОРЫ ФОРУМА



ПАРТНЕРЫ ФОРУМА



Общественная палата
Российской Федерации



Союз
Российских
Городов

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ ФОРУМА



пгт Джубга, Краснодарский край

5-9 октября 2026 года

«В целом работа в МСУ, безусловно, требует особой отзывчивости, умения воспринимать проблемы в сложных ситуациях, причём воспринимать их как свои собственные, понимая, что все мы действуем ради общей цели – счастья и благополучия родной страны, будущего наших детей. В этом и есть смысл служения Родине, согражданам, когда наивысшей ценностью выступает общее благо, сопричастность судьбе Отечества и готовность сплотиться в моменты исторических ВЫЗОВОВ»

Президент Российской Федерации Путин В.В.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ XXVI РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА

05.10.2026	Заезд и размещение участников Форума
06.10.2026 09.00-10.00	Регистрация участников Форума
06.10.2026 10.00-15.00	ПЕРВЫЙ ДЕНЬ РАБОТЫ ФОРУМА
10.00-10.30	ОТКРЫТИЕ ФОРУМА Приветствия членов Организационного комитета Форума и представителей органов государственной власти и органов местного самоуправления
10.30-15.00	ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ «Эффективное местное самоуправление и муниципальное управление: от стратегии к результату» Выступления представителей федеральных органов государственной власти и ведущих экспертов
	Приоритеты федеральной государственной политики в сфере развития местного самоуправления до 2030 года
	Развитие законодательства о местном самоуправлении в субъектах Российской Федерации:
	Реализация права выбора модели территориальной организации с учетом значительного количества факторов и достаточно сложной и продолжительной аналитической работы
12.30-12.45	Фотографирование участников Форума
12.45-13.15	Перерыв на чай, кофе
13.15-14.30	Продолжение Пленарного заседания
	Формирование компетенции органов местного самоуправления с учетом права органов государственной власти субъектов Российской Федерации перераспределять и передавать органам местного самоуправления ряд полномочий по решению вопросов обеспечения жизнедеятельности населения
	Способы занятия должности главы муниципального образования и оптимизация структуры исполнительно-распорядительного органа муниципального образования
14.30-15.00	Свободный микрофон
15.00-16.00	Большой перерыв на обед

16.00-17.00	Работа в группах по профессиональным интересам
19.00-23.00	Торжественное мероприятие по случаю открытия Форума
07.10.2026 10.00-17.00	ВТОРОЙ ДЕНЬ РАБОТЫ ФОРУМА «День науки и практики в области публичного управления: опыт и перспективы»
10.00-10.30	Преамбула: Вызовы и стратегические приоритеты местного самоуправления
10.30-11.30	Практикум 1. Стратегическое планирование и пространственное развитие муниципальных образований: от идеи до реализации
12.30-13.30	Практикум 2. Экономика муниципальных образований: новые источники доходов и оптимизация расходов
13.30-14.30	Практикум 3. Реализация инфраструктурных проектов: образование, культура, ЖКХ, благоустройство, развитие ТОС, инициативные проекты, цифровые платформы и искусственный интеллект в деятельности органов местного самоуправления
14.30-15.00	Векторы дальнейшего сотрудничества науки и практики. Награждение авторов лучших выступлений.
с 16.00	Неформальное общение в зонах отдыха. Свободное время
18.00-19.00	Ужин
08.10.2026 09.00-14.30	ТРЕТИЙ ДЕНЬ РАБОТЫ ФОРУМА ДЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ
09.00-10.00	Профессионализм и компетентность муниципальных служащих в современных условиях
	Дискуссия. Современный глава муниципального образования: статус, лидерство и команда, публичные коммуникации (СМИ, социальные сети, обращения жителей и др.)
11.00-12.00	Кейс-сессия «Современные кадры для органов публичной власти и подведомственных учреждений: приоритеты, взаимодействие школы и вуза, работодатели»
12.00-12.30	Перерыв на чай, кофе
12.30-14.00	Выступления и обмен мнениями участников Форума
14.00-14.30	ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ
	Подведение итогов XXVI Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления. Вручение дипломов
	Подведение итогов XIV Российского конкурса выпускных квалификационных работ в области государственного и муниципального управления. Вручение дипломов
14.30-15.00	ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ФОРУМА И ЕГО ЗАВЕРШЕНИЕ
15.00-16.00	Неформальное общение по итогам Форума. Свободное время
18.00-19.00	Ужин
09.10.2026 до 12.00	Отъезд участников Форума

Приложение 2

АНКЕТА УЧАСТНИКА XXVI РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА

Анкету необходимо **обязательно** отправить по двум электронным адресам:

s_yurkova@mail.ru и alena@pravda-tour.ru

ДАННЫЕ ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ В КАЧЕСТВЕ УЧАСТНИКА	
Фамилия, Имя, Отчество	
Место работы, должность	
Телефон рабочий с межд. кодом	
Факс рабочий с межд. кодом	
Телефоны: Телефон мобильный	
E-mail	
Наименование и адрес организации (с почтовым индексом)	
Тема выступления желательна: (Уважаемые КОЛЛЕГИ! Форум имеет прикладной характер. ОРГКОМИТЕТ ждет ваших заявок на выступления! (выступление до 10 мин.)	
ДАННЫЕ ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ДОКУМЕНТОВ УЧАСТНИКА ФОРУМА	
Форма оплаты (безнал/ наличные / другая организация)	
Фамилия, Имя, Отчество, точное наименование должности руководителя организации, подписывающего договоры	
ИНН/КПП организации	
Банковские реквизиты организации / паспортные данные (при оплате наличными под чек)	
Фамилия, Имя, Отчество, телефон и факс главного бухгалтера организации	
ДАННЫЕ ПО РАЗМЕЩЕНИЮ УЧАСТНИКА ФОРУМА	
Дата заезда/отъезда	
Категория размещения (пожелания по расселению). См. приложение 3	
Дополнительная информация для организаторов.	
ИНФОРМАЦИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ЗАЯВКИ НА РАЗМЕЩЕНИЕ Коллеги! Присланная Анкета участника Форума на электронный адрес: s_yurkova@mail.ru не является автоматическим бронированием проживания. <u>Для бронирования проживания обязательно пришлите Вашу Анкету участника Форума на эл. адрес: alena@pravda-tour.ru</u> ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ЗАЯВКИ НА РАЗМЕЩЕНИЕ: 1. После подачи Анкеты участника Форума с указанием всех запрашиваемых в Анкете данных Вам высылается пакет документов: договор, счет, акт о выполненных работах. В случае задержки оплаты необходимо оперативно уведомить об этом по эл. адресу: alena@pravda-tour.ru 2. Если договор, акт о выполненных работах, счет требуют внесения дополнений, изменений, то оперативно откорректируйте документы и отправьте их обратно по эл. адресу: alena@pravda-tour.ru 3. После согласования пакета документов, распечатайте все документы в ДВУХ экземплярах, подпишите, поставьте печати, привезите на Форум и сдайте представителю ООО «Правда-Тур»	

Отправляя Анкету, я даю свое согласие на обработку моих персональных данных в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных».

ИНФОРМАЦИЯ

о месте проведения XXVI РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА, месте размещения участников, условиях оплаты, перечне предоставляемых услуг

Адрес и место проведения Форума и проживания участников	352844, Россия, Краснодарский край, п.г.т. Джубга, Новороссийское ш., 10Е ОТЕЛЬ «МОРЕИН» 4*
Оформление документов по проведению Форума, размещению участников и оплате проживания. Ответственный исполнитель	ООО «Правда-Тур», Руководитель туристского отдела АЛЁНА Гумаршина e-mail: alena@pravda-tour.ru моб. 8-903-138-75-92; 8-916-003-32-68; тел. раб. 8 (495) 792-25-00 + 7-903-138-75-92 (МАКС, Whatsapp, telegram)
Пакет документов на оплату предоставляемых услуг	100% предоплата! Безналичная оплата: Договор, счет, акт выполненных работ. Наличная оплата: 100% предоплата! обсуждается индивидуально. Договор, кассовый чек. Дата чека согласовывается с бухгалтерией участника. Комбинированная оплата: разделение счетов по статьям расходов.
Услуги, входящие в общую стоимость участия в работе Форума и размещения участника	1) Организация и проведение Форума (организационный взнос), в том числе, раздаточные материалы; предоставление зала для работы на Форуме; техническое оформление зала, в том числе, демонстрационное оборудование, расходные материалы и др. расходы, связанные с организацией и проведением мероприятия. 2) Проживание 5 дней / 4 ночи; 3х разовое питание «шведский стол»; пользование открытым и закрытым бассейном; кофе-брейки; вечернее мероприятие. Первая услуга – ужин 05.10.2026, последняя услуга – завтрак 09.10.2026. Расчетный час: заезд с 14:00, выезд до 12:00. Для участников Форума предоставлен поздний выезд (комплиментарно до 15:00). За дополнительную плату: ранний заезд (до 12:00), поздний выезд (после 15:00) и доп. питание, индивидуальный трансфер (Краснодар, Сочи, Геленджик, Туапсе, Новороссийск и др.), авиа и ж/д билеты. (все дополнительные расходы можно включить в общий счет)

Общая стоимость услуг в период проведения Форума с 05 ОКТЯБРЯ по 09 ОКТЯБРЯ 2026
(за ВСЬ ПЕРИОД на 1 человека)

Номер	Примечание	«МОРЕИН» 4*	Расчет с другими датами заезда и выезда в индивидуальном порядке.	Заказ размещения (проживания), оплата проживания и участия в Форуме производится участником Форума самостоятельно только в ООО «Правда-Тур».
2 местное размещение в номере «Стандарт»	Стоимость указана на 1 чел. при 2 местном размещении в одном номере категории «Стандарт»	64 800 руб. на чел.		
1 местное размещение в номере «Стандарт»	Стоимость 1 местного размещения в номере категории «Стандарт»	69 900 руб. на чел.		
2 местное размещение в номере «Джуниор»	Стоимость указана на 1 чел. при 2 местном размещении в одном номере категории «Джуниор»	66 400 руб. на чел.		
1 местное размещение в номере «Джуниор»	Стоимость 1 местного размещения в номере категории «Джуниор»	74 400 руб. на чел.		
2 местное размещение в номере «Джуниор Сьют»	Стоимость указана на 1 чел. при 2 местном размещении в одном номере категории «Джуниор Сьют»	67 400 руб. на чел.		
1 местное размещение в номере «Джуниор Сьют»	Стоимость 1 местного размещения в номере, категории «Джуниор Сьют»	75 600 руб. на чел.		
1 местное размещение в номере «Люкс»	Стоимость 1 местного размещения в номере категории «Люкс»	81 100 руб. на чел.		
Сопровождающие	Стоимость доп. мест и расчет сопровождающих, не участников Форума, осуществляется в индивидуальном порядке по запросу организаторам.			
	Для сопровождающих, не участвующих в работе Форума, предоставляется специальный тариф от ООО «Правда-Тур», только ДОПЛАТА за проживание, без организационных взносов.			
Сроки оформления документов: заявка, договор, оплата участия в форуме	Представление Анкеты участника Форума в Оргкомитет и ООО «Правда-Тур» производится с 10 июня 2026 г. ВНИМАНИЕ! В связи с условием 100% предоплаты, правильным оформлением документов, требующих согласования с юристами, бухгалтерами и другими службами, большая просьба своевременно (как можно раньше) регистрироваться, присылать Ваши анкеты.			



УДК 352.07:929.6
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_12
EDN: <https://elibrary.ru/aaocjf>

За что мэры получают ордена? (Государственные награды в системе мотивации и оценки эффективности глав муниципальных образований)

Why do mayors get orders? State awards in the system of motivation and evaluation of the effectiveness of heads of municipalities



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
профессор кафедры государственного и муниципального
управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher
ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-
8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the
Department of State and Municipal Administration, Doctor of
Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>,
Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Аннотация.

В статье проводится комплексный анализ практики награждения государственными наградами глав муниципальных образований (мэров) в современной России. Автор рассматривает нормативно-правовые основания и фактические критерии присуждения орденов и почетных званий, а также исследует корреляцию между системой отбора кандидатов (прямые выборы vs. назначение через конкурсную комиссию) и эффективностью их работы.

Отдельное внимание уделяется роли внебюджетных социальных инициатив, механизмам внедрения лучших муниципальных практик и инструментам нематериального стимулирования как альтернативным способам повышения авторитета власти. Делается вывод о трансформации института наград из инструмента поощрения за конкретные достижения в элемент системы управленческой лояльности и предлагаются меры по повышению объективности оценки работы мэров.

Ключевые слова.

Государственные награды, органы местного самоуправления, мэр, эффективность управления, социальные инициативы, прямые выборы, муниципальные практики, общественный совет, нематериальное стимулирование.

Abstract.

The article provides a comprehensive analysis of the practice of awarding state awards to heads of municipalities (mayors) in modern Russia. The author considers the regulatory basis and actual criteria for awarding orders and honorary titles, and also examines the correlation between the system of selection of candidates (direct election vs. appointment through a competitive commission) and the effectiveness of their work. Special attention is paid to the role of extrabudgetary social initiatives, mechanisms for introducing best municipal practices and tools for intangible incentives as alternative ways to increase the authority of the authorities. A conclusion is made about the transformation of the institution of awards from an instrument of encouragement for specific achievements into an element of the management loyalty system and measures are proposed to increase the objectivity of the assessment of the work of mayors.

Keywords.

State awards, local governments, mayor, management efficiency, social initiatives, direct elections, municipal practices, public council, intangible incentives.

Введение

Институт государственных наград в Российской Федерации является традиционным и значимым элементом признания заслуг граждан перед обществом и государством.

В отношении высших должностных лиц субъектов и муниципальных образований награждение орденами, медалями и почетными званиями, как правило, становится публичным актом, фиксирующим официальную оценку их деятельности. Однако критерии, по которым принимаются решения о награждении, и связь этих критериев с реальными потребностями и проблемами развития территорий остаются недостаточно исследованными [4; 5; 7].

Цель данной работы — не только проанализировать формальные основания для награждения мэров, но и вскрыть глубинные механизмы, связывающие систему наград с системой управления, мотивацией и обратной связью с населением.

В работе рассматривается гипотеза о том, что существующая практика награждения не всегда напрямую зависит от качества решения проблем жителей, а в большей степени детерминирована административной логикой системы «назначаемой власти».

Основная часть

1. Нормативно-правовая основа и статистика награждений

Анализ нормативной базы показывает, что порядок представления к государственным наградам для глав муниципальных образований детально регламентирован¹.

В соответствии с «Методическими рекомендациями по оформлению наградных материалов», при выдвижении кандидатуры мэра требуется предоставить данные о социально-экономическом развитии города, уровне жизни насе-

¹ Указ Президента РФ от 2 марта 1994 г. № 442 «О государственных наградах Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/1305931/?ysclid=mrrs186we5204672488> (дата обращения: 21.07.2026)

ления, строительстве инфраструктуры, состоянии ЖКХ, демографической ситуации и динамике реализации национальных проектов.

Критически важными пунктами являются «стабильность общественно-политической ситуации» и «степень поддержки планов и программ населением», что подчеркивает оценочный, субъективный характер многих критериев.

Характерным примером является награждение мэра Москвы Сергея Собянина орденом «За заслуги перед Отечеством» I степени².

Указ Президента РФ³ мотивировал это «большим вкладом в социально-экономическое развитие города Москвы». При этом важно отметить, что награда была приурочена к его 65-летию, что подчеркивает не только сугубо профессиональные, но и кумулятивные, а также имиджевые факторы.

2. Прямые выборы vs. Назначаемая власть: влияние на результативность

Одним из ключевых факторов, определяющих мотивацию мэра и, как следствие, его реальные заслуги, является система его избрания. Данные свидетельствуют, что процесс замены прямых выборов глав административных центров на конкурсные процедуры с утверждением кандидатуры местными депутатами привел к существенной трансформации модели поведения мэров.

При прямых выборах, как отмечается в экспертных докладах, кандидат был вынужден досконально вникать в проблемы города, давать конкретные обещания жителям и прилагать максимум усилий для их выполнения, чтобы обеспечить свое переизбрание. Это стимулировало реальную конкуренцию и повышало качество проработки городских программ.

При нынешней системе (избрание депутатами по представлению губерна-

тора) ключевым принципом становится «нравиться губернатору» и выполнять минимальный набор обязательств.

Исследования показывают, что назначаемые мэры уделяют больше внимания достижению формальных показателей эффективности, установленных региональным руководством, а не решению локальных проблем, волнующих население. В результате отчуждение власти от народа усиливается, а инициативность снижается.

Таким образом, распространенный тезис о том, что «за хорошую работу ордена не дают, а продлевают сроки», находит косвенное подтверждение.

Награждение становится прерогативой тех, кто встроен в вертикаль и демонстрирует лояльность, а не тех, кто наиболее эффективно решает проблемы местных сообществ.

3. Конкурсы «Лучшая муниципальная практика»: стимул или формальность?

В качестве элемента стимулирования и распространения передового опыта с 2017 года проводится Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика»⁴ с призовым фондом в 1 млрд. рублей. Номинации охватывают широкий спектр направлений: от градостроительства и ЖКХ до укрепления межнационального согласия.

Однако анализ показывает, что хотя конкурс призван масштабировать успешные инициативы, на местах эти практики изучаются недостаточно. Зачастую пассивные мэры отрицают возможность переноса чужого опыта, ссылаясь на «огромное количество средств в Москве» и уникальность своих проблем.

Между тем, системный анализ московских инициатив (на примере города Москвы) показывает, что около 12% из них вообще не требуют бюджетных средств, а еще 15% требуют минимальных затрат и

²Путин наградил Сергея Собянина орденом «За заслуги перед Отечеством» // URL: <https://ria.ru/20230621/sobyanin-1879544423.html?ysclid=mmrt4dee918066390> (дата обращения: 21.07.2026)

³Указ Президента Российской Федерации от 21.06.2023 № 450 «О награждении государственными наградами Российской Федерации» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306210001> (дата обращения: 21.07.2026)

⁴Постановление Правительства РФ от 18 августа 2017 г. № 985 «О Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/71471116/?ysclid=mmrtfpxp287178963> (дата обращения: 21.07.2026)

могли бы быть реализованы в любом городе при наличии управленческой воли. Остальные инициативы могут служить моделями, адаптируемыми с учетом местной специфики. Игнорирование этого потенциала говорит о недостатке профессионализма и отсутствии мотивации к развитию [1; 2; 3].

4. Механизмы реализации социально значимых инициатив

Эффективность муниципального управления напрямую зависит от способности мэра «запускать» социальные инициативы [11; 12]. Опыт успешных руководителей показывает, что ключевым инструментом здесь является работа с авторами идей. Если у жителя есть инициатива, но нет статуса и полномочий, задача мэра — помочь. Рекомендуется простая модель: руководитель возглавляет штаб по реализации проекта, а автор идеи становится его заместителем. Это дает «рабу своей идеи» легальные рычаги для подготовки решений и контроля, а мэру — каналы для поддержки проекта (привлечение ресурсов, официальные письма, координация).

Таким образом, один мэр может одновременно курировать до десяти инициатив, не вкладывая больших бюджетных средств.

5. Общественные советы как генераторы инициатив

Важнейшим институтом гражданского участия являются общественные советы при администрациях. Их задача — консультативная и контролирующая помощь городской системе управления. Однако реальность такова, что часто они носят формальный характер, а в некоторых городах общественники даже заявляли о роспуске советов из-за неэффективности и отсутствия диалога с мэрией.

В то же время, именно создание максимально широкой сети общественных советов по разным направлениям (образование, благоустройство, культура) позволяет аккумулировать наибольшее количество инициатив и решать проблемы города. Для поддержания активности

этих советов необходим инструментарий нематериального поощрения.

6. Нематериальное стимулирование как инструмент командообразования

Одним из наиболее недооцененных инструментов является регулярное (не менее 3 раз в год) нематериальное поощрение всего актива общественных советов и членов штабов.

Простая благодарность, публичное признание заставляют людей «расправлять крылья», повышают их лояльность и превращают в приверженцев и популяризаторов деятельности администрации. Так формируется команда с мощным творческим потенциалом, работающая не за деньги, а за идею.

7. Позиционирование деятельности: сила живого слова

Население, как правило, относится к официальной информации мэрии сдержанно. Поэтому крайне важна информация, исходящая от тех, для кого была реализована инициатива. Например, если мэр подарил школе новый компьютерный класс, то школьный актив (учителя, родители, бывшие ученики) должен максимально широко распространять эту информацию в социальных сетях и СМИ. Этот недирективный метод формирует позитивный имидж власти значительно эффективнее, чем официальные репортажи.

На основе проведенного анализа можно предложить следующий перечень заслуг, за которые мэр может и должен получать государственные награды:

1. Реализация крупных социальных проектов (строительство школ, больниц, реконструкция инженерной инфраструктуры) с демонстрацией эффективного расходования бюджета.

2. Внедрение передовых муниципальных практик, доказавших свою эффективность в других регионах и адаптированных к местным условиям.

3. Развитие системы общественного контроля и вовлечение граждан в управление городом (рост числа общественных советов и их эффективности).

4. Устойчивая позитивная динамика демографических показателей и удовлетворенности населения качеством городской среды.

Для повышения авторитета мэра рекомендуется:

- регулярная публичная отчетность по достигнутым результатам со ссылками на конкретные социальные группы;
- активное использование сетевых сообществ и городских пабликов для мониторинга проблем и оперативного реагирования;
- отказ от политики «закрытых дверей» в пользу открытых встреч с жителями без предварительной цензуры вопросов.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Система государственных наград мэров в настоящее время эволюционирует от инструмента поощрения за достижения к элементу административной лояльности.

Критерии оценки «социально-экономического развития» часто формализованы и позволяют трактовать их в угоду политической конъюнктуры.

2. Замена прямых выборов назначением привела к снижению инициативности мэров и разрыву связи с населением, так как ключевым «заказчиком» их работы становится вышестоящий губернатор, а не жители. «Хорошая работа» в понимании бюрократии часто не совпадает с решением реальных проблем.

3. Имеющиеся конкурсы («Лучшие муниципальные практики») слабо стимулируют пассивных мэров из-за недостаточной работы по информированию и адаптации успешного опыта. Значительная часть эффективных инициатив (более 25% от общего числа) может быть реализована с минимальными затратами или вообще без них.

4. Эффективность работы напрямую зависит от внедрения систем работы с общественными инициативами — от создания проектных штабов с вовлечением авторов идей до развития сети общественных советов и активного приме-

нения нематериальных стимулов, которые позволяют не просто управлять людьми, а создавать среду, где каждый чувствует свою значимость и ответственность за общий результат [6; 8; 9; 10].

Предложения:

1. Вернуть прямые выборы мэров в городах с численностью населения свыше 100 тысяч человек для повышения их ответственности перед гражданами.

2. Модернизировать критерии представления к госнаградам, включив в обязательный пакет документов социологические данные об уровне удовлетворенности населения работой мэра и отчет о внедренных муниципальных практиках.

3. Создать при полномочных представителях Президента РФ в федеральных округах центры компетенций, которые занимались бы не только отбором, но и активным продвижением и внедрением «бесплатных» и «малозатратных» инициатив, преодолевая сопротивление пассивных муниципальных чиновников.

4. Разработать региональные программы обучения мэров современным инструментам взаимодействия с гражданским обществом (технологии «соучаствующего проектирования», управление общественными штабами).

Список источников:

1. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Суслова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
2. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
3. Захарчук Е.А., Трифонова П.С., Упоров В.Е. Лучшие муниципальные практики как реализация положительного опыта развития муниципальных образований // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 63. С. 52-73.
4. Зотов В.Б. Система муниципального управления: учебник для вузов / В.Б. Зотов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 512 с.
5. Кузякин Ю.П. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / Ю.П. Кузякин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 284 с.
6. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
7. Пешин Н.Л. Муниципальное право России: учебник для вузов / Н.Л. Пешин. – М.: Юрайт, 2022. – 416 с.
8. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
9. Уколов В.Ф., Гомадо Э.Д. Формирование потребностей экономики в цифровом менеджменте // Горизонты экономики. 2024. № 6 (86). С. 176-182.
10. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
11. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
12. Шугрина Е.С. Ответственность органов местного самоуправления перед населением: проблемы правового регулирования // Журнал российского права. 2023. № 2. С. 67-79.

References:

1. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the Future to the Present: Using Predictive Modeling Methodology in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. pp. 63-73.
2. Golovanov V.I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 101-107.
3. Zakharchuk E.A., Trifonova P.S., Uporov V.E. Best Municipal Practices as the Implementation of Positive Experience in the Development of Municipalities // Bulletin of Tomsk State University. Economics. 2023. No. 63. pp. 52-73.
4. Zotov V.B. The Municipal Management System: A Textbook for Universities / V.B. Zotov. – 6th ed., revised and enlarged. – Moscow: Yurait, 2023. – 512 p.
5. Kuzyakin Yu.P. Public and Municipal Service: A Textbook / Yu.P. Kuzyakin. – Moscow: Research Center INFRA-M, 2022. – 284 p.
6. Mironova N.N., Mironov S.V. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of Innovative Management of an Organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175-179.
7. Peshin N.L. Municipal Law of Russia: A Textbook for Universities / N.L. Peshin. – Moscow: Yurait, 2022. – 416 p.
8. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History. Study Guide. Moscow: — Publisher: Limited Liability Company "Rusains", 2025. — 412 p.
9. Ukolov V.F., Gomado E.D. Formation of Economic Needs in Digital Management // Horizons of Economics. 2024. No. 6 (86). Pp. 176-182.
10. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Adaptation of Tools and Objects of Monitoring the Socio-Economic Development of Regions to Changing Conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
11. Cherkasova M.A. Specifics of Formation of Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
12. Shugrina E.S. Responsibility of local governments to the population: problems of legal regulation // Journal of Russian Law. 2023. No. 2. Pp. 67-79.



УДК 352:659.126
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_18
EDN: <https://elibrary.ru/atkpriu>

Брендбук муниципального образования как инструмент стратегического управления развитием территории

Brand book of a municipality as a tool for strategic management of territory development



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542, e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru



Елена Геннадьевна Хмельченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279, 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: elenamba@mail.ru

Elena G. Khmelchenko

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-6581, AuthorID: 699279, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542, e-mail: elenamba@mail.ru

Аннотация.

В условиях усиления межтерриториальной конкуренции за человеческий капитал, инвестиционные и туристические ресурсы российские муниципальные образования сталкиваются с необходимостью формирования устойчивой и узнаваемой идентичности.

Брендбук муниципального образования рассматривается в статье как комплексный стратегический документ, фиксирующий визуальные и коммуникационные стандарты территории и интегрирующий их в систему стратегического управления развитием.

На основе анализа теоретических подходов к территориальному брендингу, обобщения зарубежных практик и нормативно-правовых документов обосновывается необходимость включения брендбука в систему стратегического планирования муниципального образования.

Особое внимание уделяется новому институциональному механизму — введению номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)» во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика», который создаёт системный стимул для разработки брендбук.

Обосновывается роль брендбука как инструмента консолидации локального сообщества и повышения инвестиционной привлекательности территории.

Ключевые слова.

Маркетинг территории, брендинг муниципального образования, брендбук, айдентика территории, стратегическое управление, социально-экономическое развитие, локальная идентичность, инвестиционная привлекательность.

Введение

Современное развитие муниципальных образований в Российской Федерации происходит в условиях усиливающейся конкуренции за ключевые ресурсы развития: человеческий капитал, инвестиции, туристические потоки. Однако, традиционные инструменты территориального управления — административные и финансовые рычаги — перестают быть достаточными для обеспечения устойчивого развития территорий. Возникает потребность в формировании нематериальных активов, одним из которых является бренд территории.

Как отмечается в исследовательской литературе, маркетинг территорий позволяет взглянуть на территорию с новой точки

Abstract.

In the context of increasing interterritorial competition for human capital, investment and tourism resources, Russian municipalities are faced with the need to form a stable and recognizable identity.

The brand book of a municipality is considered in the article as a comprehensive strategic document that records the visual and communication standards of the territory and integrates them into the system of strategic development management.

Based on the analysis of theoretical approaches to territorial branding, generalization of foreign practices and legal documents, the need to include a brand book in the strategic planning system of a municipality is substantiated.

Particular attention is paid to a new institutional mechanism — the introduction of the nomination “Increasing the recognition of a municipal entity (territory brand)” in the All-Russian competition “Best Municipal Practice”, which creates a systemic incentive for the development of brand books.

The role of the brand book as a tool for consolidating the local community and increasing the investment attractiveness of the territory is substantiated.

Keywords.

Territory marketing, municipal branding, brand book, territory identity, strategic management, socio-economic development, local identity, investment attractiveness.

зрения — не только как на географическую единицу, но и как на объект продвижения [1; 2; 5].

Современная концепция территориального управления даёт возможность создавать, поддерживать или изменять мнения, намерения или поведение потребителей территориальных продуктов и услуг, способствует формированию нового образа территории [6; 7; 8; 9; 12].

При этом ключевым документом, фиксирующим результаты брендинговой деятельности, выступает брендбук.

В современной практике управления территориальным развитием брендбук понимается как комплексный стратегический документ, содержащий философию и ценности бренда, его визуальную

идентификацию (логотип, цветовую гамму, типографику и т.д.), а также правила применения фирменного стиля на различных носителях — от официальной документации до элементов городской среды [3; 4].

Вместе с тем, как показывает анализ практик территориального брендинга, разработка брендбука в муниципальных образованиях нередко сводится к созданию набора визуальных атрибутов без их увязки со стратегическими целями развития территории.

Это приводит к тому, что значительный потенциал брендбука как инструмента стратегического управления остаётся нереализованным.

Важным шагом в институционализации территориального брендинга в России стало введение новой номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории)» во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика».

Основная часть

Теоретические основания исследования территориального брендинга. Понятие и сущность бренда территории

В современной теории маркетинга бренд рассматривается как совокупность ассоциаций, символов и образов, формирующих устойчивое эмоциональное восприятие объекта целевой аудиторией.

Применительно к территории, бренд приобретает особую сложность, поскольку объект брендинга — это не товар или услуга, а многослойное образование, включающее природную среду, историко-культурное наследие, экономический потенциал, социальные отношения и управленческие практики.

Наиболее точным представляется определение бренда региона как «одного из определяющих факторов восприятия региона, формируемого на основе ярко выраженного позитивного имиджа территории и представляющего собой высшее проявление эмоциональных потребительских предпочтений, направленного на

выстраивание рейтинга региона посредством создания дополнительных конкурентных преимуществ.

Бренд территории работает одновременно в двух плоскостях: он формирует внешний образ (репутацию) и внутреннюю идентичность (самосознание жителей). Именно эта двойственность определяет специфику брендбука муниципального образования: он адресован одновременно и внешним, и внутренним аудиториям.

Брендбук — это комплексный стратегический документ фиксирующий:

1. Философию и ценности бренда.
2. Визуальную идентификацию (логотип, фирменные цвета, шрифты).
3. Правила использования фирменного стиля на всех носителях (от официальных документов до въездных стел и сувенирной продукции).
4. Правила навигации и оформления городской среды.
5. Коммуникационные стандарты (как и с кем говорить, например, в социальных сетях).

Брендбук в системе инструментов территориального маркетинга

Брендбук часто рассматривают как финальный этап разработки бренда — документ, фиксирующий все атрибуты и правила их использования. Однако в контексте стратегического управления территориями брендбук приобретает более глубокий смысл. Он становится:

1. Инструментом институционализации бренда. Бренд перестаёт быть абстрактной идеей и обретает материальную, задокументированную форму. Это создаёт основу для формализации ответственности за его реализацию и мониторинга эффективности.
2. Коммуникационным стандартом. Брендбук обеспечивает единообразие визуальных и вербальных коммуникаций муниципалитета, что критически важно для формирования целостного и узнаваемого образа территории.
3. Стратегическим документом. Брендбук фиксирует не только «как вы-

глядеть», но и «что транслировать» — ценности, миссию, позиционирование территории. Это связывает его со стратегией социально-экономического развития муниципального образования.

Структура брендбука, по сложившейся практике, включает две основные части: коммуникационную платформу (миссия, ценности, позиционирование, характер бренда, тональность коммуникации) и визуальную идентичность (логотип, цветовая палитра, типографика, система носителей, правила использования).

Целевые аудитории бренда муниципального образования

Одной из ключевых задач при разработке брендбука является идентификация и дифференциация целевых аудиторий.

В отличие от коммерческого брендинга, где целевая аудитория — это потребители, в территориальном брендинге аудитории выполняют разные функциональные роли:

- **жители территории** выступают одновременно и как носители бренда (демонстрируя приверженность ценностям), и как его потребители; среди них можно выделить три подгруппы: социально-активные жители трудоспособного возраста — ключевой источник информации для разработки бренда; старшее поколение — хранители ценностей и исторической памяти; молодёжь и дети — потенциальные потребители и будущие носители бренда;
- **внешние инвесторы и предприниматели** — аудитория, для которой бренд является сигналом о качестве институциональной среды, стабильности и перспективности территории;
- **туристы и посетители** — аудитория, воспринимающая бренд через эмоциональные ассоциации и опыт взаимодействия с территорией;
- **потенциальные мигранты** — аудитория, для которой бренд формирует представление о качестве жизни и возможностях самореализации.

Брендбук должен учитывать специфику каждой из этих аудиторий, предлагая

адаптированные коммуникационные стратегии и визуальные решения. Важно, чтобы бренд «работал» одинаково эффективно для всех групп, формируя целостное и непротиворечивое восприятие территории.

Стратегическая функция брендбука

Включение брендбука в систему стратегического управления муниципальным образованием предполагает, что он выполняет не просто регламентирующую, а **стратегическую** функцию. Это означает, что брендбук должен быть:

1. Производным от стратегии развития. Бренд территории не может существовать в отрыве от реальных целей и задач развития муниципалитета. Это означает, что разработка брендбука должна вестись параллельно или вслед за разработкой стратегии социально-экономического развития, а его содержательные элементы должны отражать стратегические приоритеты территории.

2. Инструментом консолидации локального сообщества. Одна из важнейших задач территориального бренда — формирование чувства общей идентичности и сопричастности у жителей. Брендбук, закрепляющий общие символы и ценности, становится материальным воплощением этой идентичности и инструментом её трансляции.

3. Фактором повышения инвестиционной привлекательности. Инвесторы всё чаще принимают решения о вложениях не только на основе экономических показателей, но и с учётом «мягких» факторов — качества городской среды, уровня развития креативных индустрий, социальной стабильности. Бренд территории, зафиксированный в брендбуке, выступает сигналом о системности и профессионализме муниципального управления.

Ключевой вопрос стратегического использования брендбука — его корреляция с основными документами стратегического планирования муниципального образования.

Для муниципального управления в России это означает, что брендбук не должен разрабатываться как отдельный, изолированный документ. Его стратегические элементы (миссия, ценности, позиционирование) должны быть увязаны со:

- стратегией социально-экономического развития муниципального образования — определяющей долгосрочные цели и приоритеты;
- планом мероприятий по реализации стратегии — конкретизирующим этапы и ответственных;
- инвестиционной стратегией и инвестиционным паспортом территории — формирующими инвестиционное предложение;
- программами развития туризма и повышения качества городской среды — создающими условия для позитивного восприятия территории.

Таким образом, брендбук может быть интегрирован в систему стратегического планирования как документ, задающий «коммуникационную рамку» для всех проектов и программ муниципалитета.

Разработка брендбука муниципального образования — это не узкоспециализированная задача для дизайнеров и маркетологов, а многосубъектный процесс, затрагивающий интересы различных групп.

Вовлечение местных жителей в разработку бренда обеспечивает его «присвоение» сообществом и последующую эффективность. Разработка брендбука без участия жителей рискует остаться «игрушкой для кабинета главы», не оказав реального влияния на идентичность территории.

Интегрированная модель разработки брендбука муниципального образования может включать следующие этапы.

Этап 1. Диагностический.

На этом этапе осуществляется сбор и анализ информации, необходимой для формирования содержательной основы бренда:

- **анализ ресурсного потенциала территории:** природные, историко-культурные, экономические, кадровые ресурсы;

- **анализ текущего восприятия территории:** изучение мнений жителей, внешних стейкхолдеров (инвесторов, туристов), анализ медийного образа;

- **бенчмаркинг:** анализ опыта других муниципальных образований (аналогичных по масштабу, специализации или географическому положению) в сфере брендинга;

- **идентификация ключевых конкурентных преимуществ и «точек боли»:** что отличает данную территорию от других и что препятствует её развитию.

Результатом этого этапа является информационная база для формирования концепции бренда.

Этап 2. Концептуальный (коммуникационная платформа).

На основе диагностических данных разрабатывается **коммуникационная платформа** бренда — смысловое ядро, которое затем будет визуализировано в брендбуке. Она включает:

1. **Миссию бренда территории** — краткое ёмкое высказывание о предназначении и уникальности территории.
2. **Ценности бренда** — ключевые принципы, которые территория разделяет и транслирует.
3. **Позиционирование** — описание того, как территория должна восприниматься целевыми аудиториями и чем она отличается от территорий-конкурентов.
4. **Характер бренда** — система персонифицированных характеристик, определяющих тональность коммуникации.
5. **Ключевые сообщения** — основные тезисы для коммуникации с каждой целевой аудиторией.

Важно, что платформа бренда должна быть результатом не только экспертной работы, но и широкого обсуждения с участием жителей и ключевых стейкхолдеров.

Этап 3. Визуально-атрибутивный.

Этот этап включает создание визуальной идентичности территории, которая становится материальным воплощением коммуникационной платформы:

- **разработка логотипа** — с учётом культурных кодов, истории и ценностей территории;

- **формирование цветовой палитры и типографики** — с обоснованием каждого выбора (функциональным и эмоциональным);

- **разработка системы графических элементов, иконок, иллюстративного стиля;**

- **создание фото- и видео-стиля** — рекомендации по визуальному контенту;

- **проектирование системы носителей** — документация, сувенирная продукция, наружная реклама, цифровые каналы, городская среда (вывески, остановки, указатели).

Этап 4. Регламентация и документирование.

На этом этапе все разработанные элементы систематизируются и фиксируются в едином документе — брендбуке. Структура брендбука должна включать:

1. **Введение:** цели и задачи брендбука, краткое описание бренда.

2. **Коммуникационная платформа:** миссия, ценности, позиционирование, характер, тональность, ключевые сообщения.

3. **Визуальная идентичность:** логотип, цветовая палитра, типографика, графика, фотостиль.

4. **Система носителей:** правила использования на различных носителях (от бумажных документов до цифровых каналов и городской среды).

5. **Руководство по применению:** инструкции для сотрудников администрации, подрядчиков, партнёров.

6. **Приложения:** шаблоны, макеты, технические спецификации.

Особое внимание следует уделить **доступности** брендбука. Брендбук должен быть «максимально доступен для всех жителей территории — размещён на официальном сайте, визитках, презентационных материалах, вывесках, сувенирах, транспорте, упаковочных материалах».

Этап 5. Внедрение и мониторинг.

Разработка брендбука — это не финал, а начало системной работы. Этап внедрения включает:

- **обучение сотрудников** администрации и подведомственных учреждений работе с брендбуком;

- **адаптацию существующих материалов** (сайта, соцсетей, документов, вывесок) к новому фирменному стилю;

- **запуск коммуникационных кампаний** на основе разработанной платформы;

- **внедрение брендбука в городскую среду** (правила навигации и оформления городской среды: стелы, указатели)

- **мониторинг восприятия бренда** и внесение коррективов при необходимости [10;11].

Таким образом, брендбук муниципального образования является не просто набором визуальных стандартов, а полноценным инструментом стратегического управления развитием территории. Он позволяет интегрировать имиджевую, инвестиционную и социальную политику в единую систему, формирует единую платформу для взаимодействия власти, бизнеса и гражданского общества.

Внедрение брендбука способствует повышению инвестиционной привлекательности, укреплению локальной идентичности, консолидации местных сообществ и созданию устойчивого фундамента для долгосрочного социально-экономического роста.

В современном мире, где территории конкурируют за людей и ресурсы, брендбук становится обязательным элементом стратегического управления, позволяющим муниципальному образованию не просто существовать, а развиваться осмысленно и целенаправленно.

Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика»: новая номинация «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)» как драйвер развития локальных идентичностей

В условиях усиления межтерриториальной конкуренции за человеческий капитал, инвестиционные и туристические ресурсы вопросы формирования устойчивого бренда и повышения узнаваемости территорий приобретают стратегическое значение для муниципальных образований России.

Признание этого факта на федеральном уровне нашло своё воплощение в решении Правительства Российской Федерации о перезапуске Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика» и введении новой номинации — «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)».

Как отметил Заместитель Председателя Правительства РФ Марат Хуснуллин, «Правительство работает над совершенствованием конкурса. Принято постановление, которым две действующие номинации преобразованы в новые — «Повышение эффективности управления территорией» и «Повышение узнаваемости муниципальных образований («бренд территории»)». Новые номинации будут стимулировать применение новых инструментов для социально-экономического развития муниципалитетов. Кроме того, они будут способствовать созданию новых точек притяжения и привлекательного образа территорий»¹.

Постановление Правительства Российской Федерации от 14 мая 2025 года № 645² внесло соответствующие изменения в Положение о Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика».

В соответствии с ним, номинация «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)» была закреплена в перечне конкурсных направлений наряду с «Градостроительной политикой, благоустройством и ЖКХ», «Умным городом», «Укреплением межнационального мира и согласия» и «Повышением эффективности управления территорией».

Введение данной номинации знаменует собой важный этап в развитии институциональных механизмов поддержки территориального брендинга в России.

Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» проводится Правительством Российской Федерации с 2017 года и зарекомендовал себя как один из эффективных инструментов поддержки лучших муниципальных практик, направленных на повышение качества жизни граждан.

За годы проведения конкурса были выявлены и тиражированы сотни успешных практик в сфере градостроительной политики, благоустройства, развития городского хозяйства, укрепления межнациональных отношений.

Однако практика территориального брендинга на муниципальном уровне долгое время оставалась вне системной поддержки.

Многие муниципальные образования разрабатывали логотипы, слоганы и визуальные идентичности, однако эти усилия часто носили фрагментарный характер, не были увязаны со стратегиями социально-экономического развития и не получали должного методического и финансового сопровождения.

Введение новой номинации стало ответом на этот системный вызов. Преобразование номинаций направлено на стимулирование применения новых инструментов для социально-экономического развития муниципалитетов и создание новых точек притяжения и привлекательного образа территорий.

Постановление Правительства Российской Федерации от 14 мая 2025 года № 645 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 18 августа 2016 г. № 815» внесло ключевые изменения в Положение о Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика»³.

В соответствии с внесёнными изменениями, подпункты «б)» и «в)» пункта 3 Положения

¹ Марат Хуснуллин: Правительство приняло решение перезапустить всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации // URL: <http://government.ru/news/55067/> (дата обращения: 22.07.2026)

² Постановление Правительства Российской Федерации от 14 мая 2025 г. N 645 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 18 августа 2016 г. N 815» // URL: <https://base.garant.ru/412013246/?ysclid=mrhxvpr8i663445183> (дата обращения: 22.07.2026)

³ Положение о Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» // URL: <https://ivo.garant.ru/#/base/search/Положение%20о%20Всероссийском%20конкурсе%20«Лучшая%20муниципальная%20практика»:0> (дата обращения: 22.07.2026)

были изложены в следующей редакции:

«б) повышение эффективности управления территорией муниципального образования;

в) повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)).

Таким образом, новая номинация получила нормативное закрепление.

Важно отметить, что номинация «бренд территории» используется в кавычках, что указывает на восприятие этого понятия как устоявшегося термина в сфере муниципального управления и маркетинга территорий, но при этом подчёркивает его специфический, прикладной характер в контексте конкурса.

Постановлением также были определены ответственные за организацию конкурсного отбора по новой номинации.

В соответствии с пунктом 9 Положения, организация отбора по номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»))» возложена на Министерство экономического развития Российской Федерации.

Этим же документом Министерству было предписано в трёхмесячный срок утвердить формы конкурсных заявок и методики оценки.

Министерство экономического развития Российской Федерации разработало и утвердило необходимые методические документы. Приказом Минэкономразвития России от 26 июня 2025 года № 425⁴ были утверждены:

1. Форма конкурсной заявки муниципального образования, представляемой для участия во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» по номинации «Повышение узна-

ваемости муниципального образования («бренд территории»)).

2. Методика оценки конкурсных заявок муниципальных образований.

Утверждение данных документов создало необходимую нормативную и методическую основу для проведения конкурсного отбора, обеспечив единые критерии оценки и прозрачность процедур.

Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» проводится в два этапа: региональный и федеральный. На региональном этапе конкурсные комиссии субъектов Российской Федерации осуществляют отбор лучших практик, представленных муниципальными образованиями, и направляют победителей для участия в федеральном этапе.

Как показывает практика, проведение регионального этапа требует организационных усилий со стороны региональных органов власти.

Например, в Саратовской области по итогам регионального этапа 2025 года на федеральный уровень были направлены заявки от 24 муниципалитетов по четырём номинациям, включая новую номинацию по бренду территории⁵.

Сроки проведения конкурсного отбора регламентированы.

Федеральный этап конкурса завершается определением победителей до 15 октября. Это позволяет подвести итоги и обеспечить финансирование победителей в рамках текущего бюджетного цикла.

Одним из ключевых стимулов участия в конкурсе является значительный призовой фонд. На поощрение победивших в конкурсе 50 муниципальных образований ежегодно направляется 1 миллиард рублей.

4 Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 26 июня 2025 г. N 425 «Об утверждении формы конкурсной заявки муниципального образования, представляемой для участия во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» по номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»))», и методики оценки конкурсных заявок муниципальных образований, представляемых для участия во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» по номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»))» // URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/412368322/paragraph/1/doclist/533/1/0/0/Приказом%20Минэкономразвития%20России%20от%2026%20июня%202025%20года%20№%20425:2> (дата обращения: 22.07.2026)

5 В Саратовской области завершён отбор участников федерального этапа конкурса «Лучшая муниципальная практика» // Официальный сайт Правительства Саратовской области. // URL: https://www.saratov.gov.ru/gov/news/v_saratovskoy_oblasti_zavershyen_otbor_uchastnikov_federalnogo_etapa_konkursa_luchshaya_munitsipalna/ (дата обращения: 22.07.2026)

Размер денежных премий дифференцирован в зависимости от категории муниципальных образований:

— для городских округов и городских поселений (I категория): от 10 до 50 млн. рублей за 1–5 места;

— для сельских поселений (II категория): от 3 до 20 млн. рублей за 1–5 места.

Таким образом, конкурс предоставляет муниципальным образованиям не только статусное признание, но и реальные финансовые ресурсы для дальнейшего развития.

Эта особенность делает конкурс привлекательным для широкого круга муниципалитетов, включая сельские поселения, которые могут получить премии от 3 до 20 млн. рублей.

Важно отметить, что средства, полученные в рамках конкурса, направляются на повышение качества жизни жителей города и развитие экономики. Это обеспечивает связь между брендинговой активностью и реальными результатами социально-экономического развития территории.

В конкурсе могут принимать участие две категории муниципальных образований: городские округа и городские поселения (I категория), а также сельские поселения (II категория). Это позволяет учитывать специфику различных типов муниципальных образований и обеспечивать равные конкурсные условия.

Для новой номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)» характерен ряд особенностей.

Во-первых, она ориентирована на оценку не только визуальной идентичности, но и системной работы по формированию бренда территории, включая коммуникационные стратегии, вовлечение жителей и интеграцию бренда в городскую среду.

Во-вторых, номинация предполагает учёт специфики муниципальных образований разного типа. Для крупных городов акцент может делаться на инвестиционную привлекательность и меж-

дународное позиционирование, для малых городов и сельских поселений — на сохранение культурного наследия и развитие локального туризма.

По итогам конкурса 2025 года в пяти номинациях были определены 50 победителей из 29 регионов России. Это свидетельствует о широкой географии конкурса и активном участии муниципальных образований из различных субъектов Российской Федерации.

Среди победителей федерального этапа 2025 года в номинации «Градостроительная политика, обеспечение благоприятной среды жизнедеятельности населения и развитие жилищно-коммунального хозяйства» была отмечена практика городского поселения г. Калач «Благоустройство и развитие туристического объекта – природного парка «Пеньковая гора»» с призовой премией 10 млн. рублей.

Особый интерес для анализа новой номинации представляет практика Березовского сельского поселения Воробьевского муниципального района, победившая в номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)» с проектом «Ломы – живой памятник хуторам и людям, жившим здесь несколько веков» и призовой премией 5 млн. рублей.

Анализ представленных практик позволяет выделить несколько ключевых направлений брендинговой деятельности на муниципальном уровне, востребованных в рамках новой номинации:

Практика Березовского сельского поселения «Ломы – живой памятник хуторам и людям, жившим здесь несколько веков» демонстрирует, как историческая память и культурное наследие могут стать основой территориального бренда. Важно, что в данном случае бренд не ограничивается визуальной символикой, а включает сохранение материальных объектов, мемориализацию и вовлечение местных жителей в процесс сохранения идентичности.

Практика благоустройства природного парка «Пеньковая гора» в г. Калач показывает, как создание комфортной тури-

стической среды может одновременно решать задачи благоустройства и повышения узнаваемости территории. Создание новых точек притяжения для туристов становится важным элементом брендинговой стратегии муниципалитетов.

Успешные практики демонстрируют, что брендинг территории не сводится к разработке логотипа и слогана, а представляет собой системную работу, интегрирующую визуальную идентичность, развитие инфраструктуры, вовлечение жителей и коммуникационные стратегии.

Как показывает анализ региональных практик, участие в конкурсе становится важным стимулом для системной работы над территориальным брендом.

Например, Воронежская область традиционно демонстрирует высокие результаты: в период с 2023 по 2025 годы представители региона ежегодно входили в число победителей федерального этапа.

Примечательно, что в 2025 году победителем в новой номинации стало именно сельское поселение Воронежской области, что свидетельствует о доступности конкурса для муниципальных образований разных типов и масштабов.

Для подготовки качественных заявок Федеральная конкурсная комиссия по итогам 2025 года подготовила специальные тематические сборники с лучшими практиками.

Эти материалы направлены в муниципалитеты и призваны стать методическим пособием для подготовки заявок на участие в конкурсе 2026 года.

Такая система методической поддержки способствует повышению качества конкурсных заявок и распространению успешного опыта между регионами.

Опыт победителей конкурса 2025 года позволяет сформулировать ряд рекомендаций для муниципальных образований, планирующих участие в конкурсе по номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)».

1. Опирайтесь на стратегию развития. Бренд территории должен быть орга-

нично встроен в стратегию социально-экономического развития муниципального образования. Как показывает успешный опыт, только системный подход позволяет превратить бренд из декоративного элемента в действенный инструмент управления.

2. Вовлекайте жителей. Успешные практики демонстрируют, что участие местного сообщества в формировании бренда является ключевым фактором его эффективности. Организуйте общественные обсуждения, собирайте обратную связь, создавайте общественные советы по бренду территории.

3. Фиксируйте результаты. Для успешного участия в конкурсе необходимо представить измеримые результаты: динамику туристического потока, рост узнаваемости, увеличение инвестиционной активности. Важно, чтобы эти показатели были объективно подтверждены данными официальной статистики или независимых исследований.

4. Обеспечьте устойчивость. Брендинг территории — это длительный процесс, требующий постоянной поддержки. Конкурсная заявка должна демонстрировать наличие организационных и финансовых механизмов для долгосрочного развития бренда.

5. Используйте методические материалы. Изучение сборников лучших практик, подготовленных Федеральной конкурсной комиссией, позволит ознакомиться с успешными подходами и избежать типичных ошибок при подготовке заявки.

Заключение

Введение новой номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)» во Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» является важным шагом в институционализации территориального брендинга на муниципальном уровне в России.

Значение этого шага определяется несколькими факторами:

Во-первых, номинация создаёт системный стимул для муниципальных образо-

ваний к формированию собственного бренда. Наличие конкурсного механизма с существенным призовым фондом (до 50 млн. рублей для городских округов и до 20 млн. рублей для сельских поселений) побуждает муниципалитеты к системной работе над идентичностью и узнаваемостью.

Во-вторых, конкурс обеспечивает методическое сопровождение и тиражирование лучших практик. Сборники успешных практик, подготовленные по итогам конкурса, становятся методическими пособиями для других муниципальных образований, что способствует повышению качества брендинговой деятельности по всей стране.

В-третьих, номинация способствует консолидации локальных сообществ. Успешные практики, такие как проект Березовского сельского поселения «Ломы – живой памятник хуторам и людям», демонстрируют, что брендинг территории становится инструментом сохранения культурного наследия, формирования гордости за малую родину и вовлечения жителей в процессы развития.

В-четвёртых, конкурс стимулирует интеграцию бренда в стратегии социально-экономического развития. Победители конкурса показывают, что эффективный бренд территории не существует изолированно, а является частью комплексной стратегии, охватывающей туризм, инвестиционную политику и повышение качества городской среды.

Первые итоги конкурса 2025 года показывают, что новая номинация пользуется спросом у муниципальных образований разного типа и масштаба. Победителями становятся как крупные города, так и сельские поселения, что свидетельствует о доступности конкурса для широкого круга участников.

Дальнейшее развитие конкурсного механизма должно быть направлено на:

1. Совершенствование методики оценки для более точного учёта специфики различных типов муниципальных образований.

2. Расширение методической поддержки участников, включая проведение обучающих семинаров и вебинаров.

3. Углубление анализа успешных практик для выявления наиболее эффективных подходов к формированию бренда территории.

Таким образом, Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» в части номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»)» становится важным инструментом стимулирования системной работы по формированию брендов муниципальных образований, способствуя повышению их инвестиционной и туристической привлекательности, консолидации локальных сообществ и улучшению качества жизни населения.

Список источников:

1. Васильева О.А. Развитие территориального бренда на примере Самарской области // Перспективы науки. 2016. № 8 (83). С. 25-28.
2. Васильева О.А., Пушняк К.В., Слонова Д.Д. Культурный код территории как ключевой фактор геобрендинга на примере республики Карелия // Культура Мира. 2025. Т. 13. № 49 (6). С. 107-118.
3. Зотов В.Б. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2017. № 4. С. 8-20.
4. Зотов В.Б. Стратегическое планирование в системе местного самоуправления (проблемный обзор и рекомендации) // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 6-9.
5. Квачко А.В., Береговская Т.А. Брендинг как инструмент маркетинга территорий // В книге: Актуальные проблемы управления - 2016. 21-я Международная научно-практическая конференция. 2016. С. 46-47.
6. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
7. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
8. Уколов В.Ф., Третьяков А.С. Аналитика в digital-маркетинге: тренды, технологии, каналы и способы анализа в условиях изменений // Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34). С. 80-86.
9. Уколов В.Ф., Трофименко О.В. Развитие цифрового маркетинга: игроки, новые тренды, технологии и прогнозы // Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33). С. 126-133.
10. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
11. Черкасова М.А. Управленческий мониторинг в практике функционирования муниципальных образований (проблемный обзор и предложения по их решению) // Муниципальная академия. 2019. № 1. С. 20-25.
12. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций В России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Vasilyeva O.A. Development of a territorial brand: the example of the Samara region // Prospects of Science. 2016. No. 8 (83). Pp. 25-28.
2. Vasilyeva O.A., Pushnyak K.V., Slonova D.D. Cultural code of a territory as a key factor in geobranding: the example of the Republic of Karelia // Culture of the World. 2025. Vol. 13. No. 49 (6). Pp. 107-118.
3. Zotov V.B. Modern information technologies as a means of improving the efficiency of local government // Municipal Academy. 2017. No. 4. Pp. 8-20.
4. Zotov V.B. Strategic planning in the local government system (problem review and recommendations) // Municipal Academy. 2018. No. 1. Pp. 6-9.
5. Kvachko AV, Beregovskaya TA Branding as a Tool for Territory Marketing // In the book: Actual Problems of Management - 2016. 21st International Scientific and Practical Conference. 2016. Pp. 46-47.
6. Mironova NN, Mironov SV Mironova NN, Mironov SV Factors of Innovative Management of an Organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. Pp. 175-179.
7. Rybina MN, Kolchin AA Parallels and Meridians of History. Study Guide. Moscow: — Publisher: Limited Liability Company "Rusains", 2025. — 412 p.
8. Ukolov V.F., Tretyakov A.S. Analytics in digital marketing: trends, technologies, channels and methods of analysis in the context of change // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 2 (34). Pp. 80-86.
9. Ukolov V.F., Trofimenko O.V. Development of digital marketing: players, new trends, technologies and forecasts // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 1 (33). Pp. 126-133.
10. Cherkasova M.A. Specifics of the formation of a municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
11. Cherkasova, M.A. "Management Monitoring in the Functioning Practice of Municipalities (a review of issues and proposals for their solution)" // Municipal Academy. 2019. No. 1. pp. 20-25.
13. Yakovlev, A.Yu. "Problems of Implementing Innovations in Russia" // Issues of Education and Science: Theoretical and Methodological Aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. pp. 160-162.



УДК 338.2; 35.075.7
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_30
EDN: <https://elibrary.ru/bcхpqɑ>

Мастер-планирование как инструмент публичного управления развитием территорий в Российской Федерации

Master planning as an instrument of public governance for territorial development in the Russian Federation



Елена Олеговна Дмитриева

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», доцент кафедры национальной и мировой экономики; кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5184-1705>, SPIN-код: 2772-6909, AuthorID: 667361
443100, Россия, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244
e-mail: dmitr-el@mail.ru

Elena O. Dmitrieva

FSBEI HE "Samara State Technical University", Associate Professor of the Department of National and World Economy; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5184-1705>, SPIN code: 2772-6909, AuthorID: 667361
244 Molodogvardeiskaya St., Samara, Russia 443100
e-mail: dmitr-el@mail.ru



Денис Валерьевич Березовский

ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, эксперт, кандидат юридических наук, доцент, SPIN-код: 1068-3182, AuthorID: 673121
443100, Россия, г. Москва, ул. 4-я Парковая, 29
e-mail: dinberez@mail.ru

Denis V. Berezovsky

FSBI "All-Russian Research Institute of Labour" of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation, Expert, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, SPIN code: 1068-3182, AuthorID: 673121
29, 4th Parkovaya St., Moscow, Russia, 443100
e-mail: dinberez@mail.ru

Аннотация.

Исследование посвящено определению роли и специфики мастер-планирования в системе публичного управления развитием территорий Российской Федерации. Авторский анализ направлен на раскрытие его организационно-правовой основы и управленческого содержания как формирующегося механизма координации процессов территориального развития. Методологическая рамка исследования определяется сочетанием институционального анализа, сравнительно-правового и структурно-функционального подходов, применение которых дополняется изучением нормативных и методических источников посредством контент-анализа. Проведенное исследование позволило выявить совокупность организационно-правовых и управленческих характеристик, определяющих место мастер-планирования в системе публичного управления территориальным развитием. Обосновано, что в Российской Федерации его институционализация осуществляется посредством сочетания нормативно-правовых, программно-целевых и методологических механизмов, формирующих устойчивые условия для применения данного инструмента в практике государственного управления. Сделан вывод, что формируются признаки гибридной модели мастер-планирования, встроенной в систему публичного управления территориальным развитием.

Ключевые слова.

Публичное управление; стратегическое планирование; мастер-планирование; мастер-план; территориальное развитие; пространственное развитие.

Введение

В условиях трансформации системы публичного управления в Российской Федерации возрастает значение инструментов стратегического и территориального планирования, ориентированных на реализацию национальных приоритетов, обеспечение комплексной межотраслевой, межведомственной и межуровневой координации. Одним из таких инструментов в современной российской практике становится мастер-планирование, которое все активнее используется при разработке и реализации проектов территориального развития.

Abstract.

This article examines master planning as a developing mechanism of public governance aimed at supporting territorial development in the Russian Federation. The study explores the organizational, legal, and managerial foundations that shape the application of master planning within contemporary governance practices. This study focuses on the organizational, legal, and managerial dimensions of master planning and their role in contemporary public governance. To achieve the research objectives, a comprehensive methodological framework was adopted, combining institutional, comparative legal, and structural-functional approaches. The empirical basis of the study consists of an examination of strategic planning documents, regulatory and legal instruments, and methodological guidance. Their integrated analysis makes it possible to identify the principal mechanisms, institutional features, and governance practices that determine the implementation and practical application of master planning. The findings reveal the main characteristics defining the role of master planning in the governance of territorial development and demonstrate the mechanisms through which this instrument is incorporated into the Russian public administration system. The analysis shows that the emergence of master planning is associated with the interaction of regulatory frameworks, targeted development programs, and methodological standardization practices. The study argues that a hybrid model of master planning is currently taking shape, combining elements of strategic, spatial, and project-based governance within the broader framework of territorial development management.

Keywords.

Public administration; strategic planning; master planning; master plan; territorial development; spatial development.

Расширение практики применения мастер-планов сопровождается постепенным формированием нормативной основы их использования. Анализ действующего законодательства Российской Федерации, документов стратегического планирования и правоприменительной практики позволяет рассматривать мастер-планирование как инструмент, обеспечивающий реализацию национальных целей и стратегических приоритетов развития территорий. С функциональной точки зрения мастер-планирование выступает одним из элементов системы стратегического планирования, обеспечивая

реализацию большинства ее этапов. Исключение составляет стадия прогнозирования, которая, как правило, не входит в сферу применения данного инструмента. Вместе с тем активное внедрение мастер-планов в практику государственного и муниципального управления не привело к формированию единого подхода к определению их места в системе стратегического и градостроительного регулирования. Вследствие этого вопросы правового статуса, содержания и функционального назначения мастер-планов продолжают оставаться предметом научных дискуссий.

Термин «мастер-план» не получил устойчивого теоретико-правового закрепления в российском законодательстве, а существующие подходы к определению его сущности, содержания и юридического статуса характеризуются значительной вариативностью.

В настоящее время в Российской Федерации разрабатываются различные документы мастер-планирования, включая комплексные мастер-планы городов и агломераций, мастер-планы туристских территорий, а также мастер-планы, ориентированные на развитие инфраструктурных и опорных пространственных систем. Это свидетельствует о расширении сфер применения мастер-планирования и усилении его роли в механизмах публичного управления.

Дополнительную актуальность теме придадут процессы институционализации мастер-планирования в рамках предстоящих изменений в градостроительное и земельное законодательство Российской Федерации. В центре законодательного обсуждения находится возможность объединения ранее отдельных документов территориального планирования и градостроительного регулирования в единый мастер-план. Такой подход связан со стремлением снизить административную нагрузку, преодолеть институциональные барьеры и повысить согласованность управленческих решений¹.

Анализ нормативных документов и практики разработки мастер-планов позволяет говорить о формировании трехуровневой модели управления мастер-планированием. В рамках этой модели на федеральном уровне задаются стратегические ориентиры и механизмы финансовой поддержки, на региональном уровне согласуются стратегические приоритеты пространственного и социально-экономического развития, на муниципальном уровне происходит непосредственная реализация мастер-планов. Такая модель показывает, что мастер-планирование становится не только проектным, но и управленческим инструментом, позволяющим наладить механизмы межуровневого взаимодействия.

Несмотря на растущий интерес к мастер-планированию, в большинстве исследований преимущественно рассматриваются вопросы градостроительного проектирования и стратегического планирования. При этом институциональные и управленческие аспекты мастер-планирования как инструмента публичного управления территориями изучены недостаточно.

Теоретические подходы к мастер-планированию

Научное осмысление мастер-планирования в российском исследовательском поле развивается по мере расширения практики его применения в сфере территориального управления. Современные подходы к определению сущности и эволюции данного инструмента представлены в трудах Р. А. Греся, Б. С. Жихаревича, Т. К. Прибышина и других ученых. Важным результатом проведенных исследований стало формирование представлений об этапах развития мастер-планирования в России, включая предложенную в работе [1] периодизацию процесса его становления. Она строится на трех измерениях: научном осмыслении, практической апробации и политико-административной поддержке.

¹ Мастер-планы городов России 2026: единый документ и цифровая трансформация территорий // URL: <https://sreda-academy.ru/publications/master-plan-y-gorodov-rossii-2026-edinyy-dokument-i-tsifrovaya-transformatsiya-territoriy/> (дата обращения: 28.07.2026)

Современный этап (с 2023 года) характеризуется активным распространением практики мастер-планирования, повышенным вниманием федерального центра и формированием нормативно-методических оснований его применения. Динамика развития мастер-планирования в Российской Федерации отражает процесс формирования нового инструмента публичного управления территориальным развитием. За относительно короткий период понятие «мастер-план» перешло из категории практически неиспользуемых в число широко применяемых в управленческой и проектной деятельности. Современные исследования рассматривают мастер-план прежде всего как элемент системы территориального управления, эффективность которого зависит от степени его нормативной определенности, методического обеспечения и взаимосвязи с действующими инструментами стратегического планирования.

Одним из ключевых направлений научного обсуждения выступает вопрос интеграции мастер-планов с документами территориального развития, включая генеральные планы и стратегии социально-экономического развития. [7]. Проблема сопряжения документов стратегического и территориального планирования поднималась и в работе Р. Н. Шпаковой и Д. И. Городецкого. Ученые указывают на риски дублирования и рассогласования управленческих решений и отмечают, что эта проблема признана в экспертной среде, однако институциональные и методические механизмы ее преодоления остаются недостаточно разработанными [8].

Для анализа мастер-планирования как инструмента публичного управления значимыми являются работы, раскрывающие его функциональные и содержательные характеристики.

Так, И. Н. Ильина, анализируя отечественную и зарубежную практику, выделяет такие функциональные характеристики мастер-планирования, как формирование пространственно-планировочных мо-

делей, определение стратегических целей развития территорий, создание условий для экономической активности и согласование управленческих решений. В этой логике мастер-планирование приобретает черты процессуально ориентированного инструмента, который помогает адаптировать управленческие решения к изменяющейся макросреде и согласовывать интересы различных субъектов [3].

Кроме того, мастер-план рассматривается как инструмент привлечения частных инвестиций и обеспечения государственной поддержки перспективных проектов [4].

Развивая представление о содержательных характеристиках мастер-планирования, Т. А. Журавлева выделяет параметры, определяющие его эффективность: комплексность, публичность, темпоральность, координацию и прогнозирование. Эти параметры позволяют рассматривать мастер-план как комплексный инструмент, сочетающий стратегические, проектные и аналитические функции в системе публичного управления [2].

А. В. Одинцова связывает мастер-планирование с реализацией нового документа стратегического планирования – Стратегии пространственного развития Российской Федерации², ориентированной на приоритетное развитие опорных населенных пунктов. Автор отмечает, что мастер-планы способны занять важное место в системе пространственного развития, способствуя активизации социально-экономических процессов и формированию новых стимулов для развития данных территорий. Вместе с тем отмечаются отсутствие единых критериев применения мастер-планов и наличие рисков, связанных с унификацией подходов без учета территориальной специфики [5; 6].

В целом российские исследования позволяют рассматривать мастер-планирование прежде всего как инструмент пространственного развития со стратегической направленностью. Основное внимание в них уделяется прикладным и нор-

² Распоряжение Правительства Российской Федерации «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» от 28.12.2024 № 4146-р // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/> (дата обращения: 28.07.2026)

мативным аспектам. Для более полного анализа институциональной природы мастер-планирования и его управленческих функций необходимо обратиться к зарубежному опыту, где данный инструмент рассматривается в иной контекстуальной и методологической рамке.

В статье А. П. Пиментел Уокер и А. Френдли проанализирован опыт мастер-планирования в ряде регионов Бразилии. Авторы предлагают рассматривать мастер-планирование как динамический процесс, а не как конечный результат плановой деятельности. Они различают между собой мастер-план как формальный документ и мастер-планирование как непрерывную управленческую практику, включающую стадии разработки, реализации, мониторинга и пересмотра. Особое внимание уделяется правовым механизмам, в частности судебной системе, которая обеспечивает соблюдение процедур участия заинтересованных сторон и тем самым становится частью механизма территориального управления. Новизна данного подхода заключается в переносе акцента с содержательных характеристик планов на институциональные условия их функционирования: мастер-планирование рассматривается как форма организации публичной власти, поддерживающая воспроизводимость процедур участия и подотчетность органов управления. Таким образом, мастер-планирование приобретает статус процессуального инструмента, встроенного в общую систему публичного управления [11].

В работе В. Надин и А. М. Фернандес-Мальдонадо мастер-планирование рассматривается через призму эволюции европейских систем публичного управления. Авторы показывают, что современные системы планирования различаются в зависимости от территориальной специфики и уровня развития политико-управленческих институтов. При различиях национальных моделей общая тенденция состоит в расширении функций планирования за пределы традиционного градостроительного регулирования. Планирование все чаще используется как инструмент интеграции различных на-

правлений публичной политики, включая региональное развитие, экологическое регулирование и социальную сферу. В этом контексте планирование развития территорий рассматривается не как изолированный сегмент государственного управления, а как механизм обеспечения согласованности публичной политики в условиях усложнения управленческих систем. Соответственно, мастер-планирование выступает как связующее звено, позволяющее синхронизировать стратегические цели и инструменты различных направлений политики в пределах конкретной территории [10].

Близкий к этому подход представлен и в еще одном исследовании, где планирование рассматривается через многоуровневость управления. Авторы показывают, что мастер-планирование выполняет координирующую функцию между различными уровнями власти – от локального до наднационального – и помогает согласовывать стратегические приоритеты развития. Особое значение имеет феномен «переплетения» политик, при котором экономические, экологические и социальные цели оказываются взаимосвязанными и требуют комплексного управленческого подхода. Мастер-планирование интерпретируется как встроенный элемент публичного администрирования, способный обеспечивать согласованность действий различных заинтересованных сторон [9].

Обобщение зарубежных исследований позволяет говорить о новой парадигме мастер-планирования, в рамках которой оно наделяется чертами многофункционального инструмента публичного управления. Во-первых, мастер-планирование предстает в качестве непрерывного управленческого цикла. Во-вторых, оно связывает ключевые стратегически значимые направления публичной политики. В-третьих, на первый план выходит межуровневая и межведомственная координация управленческих решений.

Соотнесение подходов, представленных в отечественной и зарубежной литературе, показывает эволюцию представлений о мастер-планировании: от инструмента градорегилирующего харак-

тера к управленческому инструменту. Вместе с тем в отечественных исследованиях недостаточно представлены институциональные и управленческие аспекты мастер-планирования.

Основная часть

Инструменты публичного управления можно понимать как институционально закрепленные средства реализации управленческих решений на разных уровнях власти. Каждый такой инструмент имеет собственное функциональ-

ное назначение, процедуры применения и механизм легитимации.

Чтобы систематизировать институциональные и управленческие основания мастер-планирования в современной России, необходимо проанализировать ключевые документы федерального уровня, определяющие его правовой статус, механизмы легитимации и управленческое назначение. Такая систематизация основана на анализе нормативных правовых актов, стратегических документов и программных материалов, табл. 1.

Таблица 1

Институциональные основания и управленческие механизмы мастер-планирования в Российской Федерации на современном этапе

Наименование документа	Контекст	Аспект Легитимации	Управленческое назначение
Федеральное законодательство			
О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов ³	Ст. 21 предусматривает финансирование мероприятий по разработке мастер-планов в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни»	Финансово-правовой уровень	Обеспечение ресурсной базы реализации через бюджетное финансирование
Документы стратегического и программного характера			
Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации ⁴	Закрепление мастер-планов как инструмента развития городов и территорий	Политико-стратегический (высший уровень)	Формирование стратегического вектора развития практики мастер-планирования
Стратегия пространственного развития Российской Федерации ⁵	Создание предпосылок для внедрения мастер-планирования в систему пространственной организации территории	Стратегический (доктринальный)	Согласование пространственных и отраслевых направлений развития
Стратегия развития туризма в Российской Федерации ⁶	Введение категории «мастер-план туристской территории» и определение его содержания	Отраслевой (секторальный)	Управление развитием туристских территорий и туристской инфраструктуры

³ Закон Российской Федерации «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» от 28.11.2025 № 426-ФЗ // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413065837/> (дата обращения: 28.07.2026)

⁴ Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию от 29.11.2024 // URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (дата обращения: 28.07.2026)

⁵ Распоряжение Правительства Российской Федерации «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» от 28.12.2024 № 4146-р // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/> (дата обращения: 28.07.2026)

⁶ Распоряжение Правительства Российской Федерации «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» от 20.09.2019 № 2129-р // URL: https://base.garant.ru/72761648/#block_1000 (дата обращения: 28.07.2026)

Наименование документа	Контекст	Аспект Легитимации	Управленческое назначение
Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации ⁷	Интеграция мастер-планов в систему реализации национальных целей	Системный (интеграционный)	Согласование стратегических целей и механизмов их достижения
Национальный проект «Инфраструктура для жизни» ⁸	Планирование разработки мастер-планов для 200 городов и агломераций	Программно-целевой	Повышение качества городской среды и развитие инфраструктуры
Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа» ⁹	Реализация мастер-планов в ходе развития макрорегиона	Макрорегиональный уровень	Комплексное развитие территорий Дальнего Востока
Документы стратегического и программного характера			
Государственная программа Российской Федерации «Развитие Арктической зоны Российской Федерации» ¹⁰	Использование элементов мастер-планирования в комплексных планах развития	Макрорегиональный уровень	Развитие опорных населенных пунктов и арктической инфраструктуры

*Источник: составлено авторами

Данные таблицы 1 показывают, что мастер-планирование имеет многоуровневую легитимацию (политическую, стратегическую, программную и финансовую) и одновременно выполняет координационную и интеграционную функции в механизме реализации национальных целей развития¹¹.

На методологическом уровне система мастер-планирования развивается благодаря стандартам, методическим рекомендациям и отраслевым подходам,

которые помогают внедрять ее в управленческую практику. Поэтому формируется особая модель регулирования, в которой формальные нормы сочетаются с методическими документами, а важную роль начинают играть документы «мягкого права» (soft law), то есть акты рекомендательного характера, не обладающие обязательной юридической силой, но оказывающие существенное влияние на практику принятия решений и деятельность участников планирования, табл. 2.

⁷ Единый план по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года // URL: <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf> (дата обращения: 28.07.2026)

⁸ Паспорт национального проекта «Инфраструктура для жизни» // URL: <https://base.garant.ru/411792769/> (дата обращения: 26.07.2026)

⁹ Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа» // URL: <https://minvr.gov.ru/activity/gosprogrammy/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-dalnevostochnogo/> (дата обращения: 28.07.2026)

¹⁰ Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» // URL: <https://minvr.gov.ru/activity/gosprogrammy/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-arkticheskoy-zony/> (дата обращения: 28.07.2026)

¹¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 28.07.2026)

Таблица 2

Методологические основания мастер-планирования в Российской Федерации

Наименование документа	Контекст	Аспект легитимации	Управленческое назначение
Национальный стандарт мастер-планирования ВЭБ. РФ ¹²	Формирование базовой структуры, принципов и содержания мастер-планов	Организационно-методический	Стандартизация подходов к разработке мастер-планов
Методические указания по разработке мастер-планов городов Дальнего Востока (Минвостокразвития России) ¹³	Разработка практико-ориентированных подходов к подготовке мастер-планов городов Дальнего Востока	Регионально-прикладной	Практическое внедрение мастер-планирования на уровне территорий
Методические рекомендации Минэкономразвития России по разработке мастер-планов территорий (проект) ¹⁴	Выработка единых требований к разработке мастер-планов и согласованию документов развития территорий	Квазинормативный	Методологическая унификация практик мастер-планирования
Методические рекомендации по разработке схем территориального планирования ¹⁵	Выработка единых требований к разработке схем территориального планирования, в том числе к содержанию концепции пространственного развития территорий (мастер-планов)	Методиконормативный	Создание методологической основы разработки, внесения изменений и реализации проектов документов территориального планирования

*Источник: составлено авторами

Характерным примером применения мастер-планирования на региональном уровне в Российской Федерации является Республика Татарстан. В данном субъекте сформирован подход к стратегическому пространственному развитию, основанный на разработке документов, которые по своему содержанию и функциональному назначению соответствуют мастер-планам городских агломераций. Практика, сложившаяся в последние годы, свидетельствует о расширении использования данного инструмента при определении долгосрочных направлений территориального развития. Ключевым

проектом выступает мастер-план Казанской агломерации до 2050 года¹⁶, ориентированный на комплексное развитие транспортной, социальной и экономической инфраструктуры, а также на координацию межмуниципального взаимодействия и управление агломерационными процессами. Вместе с тем в системе регионального нормативно-правового регулирования подобные документы, как правило, не выделяются в самостоятельный вид градостроительной документации и не обладают формально закреплённым статусом «мастер-плана». Институциональную основу такой политики образуют

¹² Национальный стандарт мастер-планов // URL: <https://xn--90ab5f.xn--plai/natsionalnyy-standart-master-planov/> (дата обращения: 28.07.2026)

¹³ Методические указания по разработке мастер-планов городов Дальнего Востока // URL: https://urtmag.ru/upload/iblock/0fb/Metodicheskie_rekomendatsii-po-razrabotke-master_planov.pdf (дата обращения: 28.07.2026)

¹⁴ Стандартизация подходов к разработке мастер-планов городов и агломераций // URL: <https://lcvav.ru/2025/05/23/standartizatsiya-podhodov-k-razrabotke-master-planov-gorodov-i-aglomeratsij/> (дата обращения: 28.07.2026)

¹⁵ Приказ Минэкономразвития России от 06.05.2024 № 273 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке проектов схем территориального планирования муниципальных районов, генеральных планов городских округов, муниципальных округов, городских и сельских поселений (проектов внесения изменений в такие документы)» // URL: <https://base.garant.ru/409026338/> (дата обращения: 28.07.2026)

¹⁶ Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 12.04.2025 № 224 «Об утверждении Комплексной схемы социально-экономического и пространственного развития Казанской агломерации» // URL: https://pravo.tatarstan.ru/npa_kabmin/post/?npa_id=1611724 (дата обращения: 28.07.2026)

система регулирования в сфере градостроительной деятельности и территориального планирования, а также документы стратегического планирования Республики Татарстан. Характерной особенностью этого примера является опережающая практика применения мастер-планирования при отсутствии его прямого нормативного закрепления в региональном законодательстве, что отражает общероссийскую тенденцию использования мастер-планов.

В этих условиях мастер-планирование в Российской Федерации становится институционализированной практикой: оно пока имеет ограниченное нормативное закрепление, но поддерживается системой стратегических документов, программных решений и методологических стандартов. Это позволяет рассматривать его как элемент управленческого механизма, который переводит стратегические цели в практику территориального развития.

Следовательно, современное состояние мастер-планирования в Российской Федерации характеризуется формированием гибридной модели, в которой сочетаются элементы нормативного регулирования, программно-целевого управления и методологической стандартизации. Такая модель обеспечивает его включенность в систему публичного управления при сохранении высокой адаптивности к различным типам территорий, отраслевым задачам и уровням публичного управления.

Заключение

Проведенное исследование позволяет утверждать, что мастер-планирование в Российской Федерации формируется в условиях усложнения процессов пространственного и социально-экономического развития территорий и выполняет функцию согласования национальных приоритетов, отраслевых политик и территориальных интересов на различных уровнях публичной власти.

Анализ нормативных, программных и методических оснований мастер-плани-

рования в Российской Федерации свидетельствует о гибридном характере его институционализации, в рамках которой сочетаются элементы стратегического целеполагания, программно-целевого управления и методологической стандартизации.

Теоретический анализ отечественных и зарубежных подходов демонстрирует изменение представлений о природе мастер-планирования: от преимущественно градостроительной практики оно приобретает характеристики комплексного механизма управления территориальным развитием, объединяющего стратегические, проектные и координационные функции.

Таким образом, в исследовании выявлены следующие особенности мастер-планирования как инструмента публичного управления развитием территорий в Российской Федерации: незавершенность нормативного закрепления при одновременной институционализации практики применения; многоуровневый характер реализации, охватывающий федеральный, региональный и муниципальный уровни управления; интеграция стратегического, программно-целевого и территориального планирования; а также выраженная координационная функция, обеспечивающая согласование управленческих решений и интересов различных уровней публичной власти.

Специфика российской модели мастер-планирования определяется сочетанием нормативных, программно-целевых и методологических подходов к его регулированию. С одной стороны, развитие данной практики опирается на стратегические документы и решения органов публичной власти, с другой – существенную роль сохраняют методические рекомендации и практики территориального проектирования. Такое сочетание позволяет рассматривать мастер-планирование как формирующуюся гибридную модель управления, объединяющую элементы стратегического планирования, программно-целевого управления, пространственной организации территорий и координации деятельности различных субъектов развития.

Список источников:

1. Гресь Р.А., Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Между стратегией и генпланом: анализ содержания 29 мастер-планов // Региональные исследования. 2025. №2(88). С. 49-65.
2. Журавлева Т.А. Стратегический мастер-план города: инструмент эффективного управления или «лишний» документ? // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2024. №1(43). С. 170-175.
3. Ильина И.Н. Изменение подходов к процессу генерального планирования городов: трансформация смысла или смена названия // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. №1. С. 84-109.
4. Инфраструктурное развитие городских агломераций в социально-экономическом пространстве регионов: монография / С.В. Кузнецов, Л.А. Лосин, Ю.В. Якишин [и др.]. Санкт-Петербург: СПбГЭУ. 2025. - 281 с.
5. Одинцова А.В. Опорные населенные пункты – новый приоритет пространственного развития Российской Федерации // Федерализм. 2025. Т. 30, №1(117). С. 52-70.
6. Одинцова А.В. Опорные населенные пункты в институциональном поле пространственного развития Российской Федерации // Федерализм. 2025. Т. 30, №4(120). С. 118-135.
7. Прибышин Т.К., Гресь Р.А. Мастер-планы агломераций в современной практике стратегического планирования в России // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. №4(71). С. 76-86.
8. Шпакова Р.Н., Городецкий Д.И. Мастер-планы в системе стратегического планирования муниципальных образований // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. №110. С. 148-165.
9. Banikoi H., Dakyaga F., Cobbinah P.B. Embedding spatial planning in contemporary multi-level governance: The sustainability entanglement // Land Use Policy. 2024. Vol. 146. Art. 107324. P. 1-14.
10. Nadin V., Fernández-Maldonado A.M. Spatial planning systems in Europe: multiple trajectories // Planning Practice & Research. № 38(5). P. 625-638.
11. Pimentel Walker A. P., Friendly A. Master planning 'as a verb': enforcing participatory planning through the Brazilian courts // Planning Practice & Research. 2024. Vol. 39, № 6. P. 1056-1087.

References:

1. Gres R.A., Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. Between strategy and master plan: analysis of the content of 29 master plans // Regional Studies. 2025. № 2(88). P. 49-65.
2. Zhuravleva T.A. Strategic master plan of a city: an effective governance tool or an "unnecessary" document? // Bulletin of KRAUNTS. Humanities. 2024. № 1(43). P. 170-175.
3. Ilyina I.N. Changing approaches to the process of urban master planning: transformation of meaning or rebranding // Issues of State and Municipal Management. 2024. № 1. P. 84-109.
4. Infrastructure Development of Urban Agglomerations in the Socio-Economic Space of Regions: Monograph / S.V. Kuznetsov, L.A. Losin, Yu.V. Yakishin et al. Saint Petersburg: SPbSUE, 2025. - 281 p.
5. Odintsova A.V. Support settlements as a new priority of spatial development of the Russian Federation // Federalism. 2025. Vol. 30, № 1(117). P. 52-70.
6. Odintsova A.V. Support settlements in the institutional framework of spatial development of the Russian Federation // Federalism. 2025. Vol. 30, № 4(120). P. 118-135.
7. Pribyshin T.K., Gres R.A. Master plans of agglomerations in contemporary strategic planning practice in Russia // Economy of the North-West: Problems and Prospects of Development. 2022. № 4(71). P. 76-86.
8. Shpakova R.N., Gorodetsky D.I. Master plans in the system of municipal strategic planning // Public Administration. E-Journal. 2025. № 110. P. 148-165.
9. Banikoi H., Dakyaga F., Cobbinah P.B. Embedding spatial planning in contemporary multi-level governance: The sustainability entanglement // Land Use Policy. 2024. Vol. 146. Art. 107324. P. 1-14.
10. Nadin V., Fernández-Maldonado A.M. Spatial planning systems in Europe: multiple trajectories // Planning Practice & Research. № 38(5). P. 625-638.
11. Pimentel Walker A.P., Friendly A. Master planning 'as a verb': enforcing participatory planning through the Brazilian courts // Planning Practice & Research. 2024. Vol. 39, № 6. P. 1056-1087.



УДК 330.59
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_40
EDN: <https://elibrary.ru/cpttzh>

Моделирование качества жизни сельскохозяйственных регионов Центрального федерального округа на основе системно-энергетического подхода

Modeling the quality of life in agricultural regions of the Central Federal District based on a system-energy approach



Андрей Аркадьевич Головин

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»,
руководитель Лаборатории управления устойчивым
развитием и качеством жизни населения регионов; ФГБОУ ВО
«Государственный университет управления», доцент кафедры
управления природопользованием, кандидат экономических
наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3976-6540>, SPIN-код: 9441-3125, AuthorID: 981462.

424000, Россия, Республика Марий Эл г. Йошкар-Ола, пл.
Ленина, д. 1
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: golovin.gaa@gmail.com

Andrey A. Golovin

Mari State University, Head of the Laboratory for Managing
Sustainable Development and Quality of Life of the Population of
the Regions; State University of Management, Associate Professor
of the Department of Environmental Management, Candidate of
Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3976-6540>,
SPIN: 9441-3125, AuthorID: 981462.

1 Lenin Square, Yoshkar-Ola, Republic of Mari El, Russia, 424000
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: golovin.gaa@gmail.com



Николай Николаевич Михайлов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления природопользованием,
кандидат географических наук; ФГБОУ ВО «Марийский
государственный университет», ведущий научный сотрудник,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3482-4019>, SPIN-код: 7195-9823,
AuthorID: 60236.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
424000, Россия, Республика Марий Эл г. Йошкар-Ола, пл.
Ленина, д. 1
e-mail: pro1953@mail.ru

Nikolai N. Mikhailov

State University of Management, Associate Professor of the
Department of Environmental Management, Candidate of
Geographical Sciences; Mari State University, Leading Researcher,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3482-4019>, SPIN code: 7195-9823,
AuthorID: 60236.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
1 Lenin Square, Yoshkar-Ola, Republic of Mari El, Russia, 424000
e-mail: pro1953@mail.ru



Екатерина Федоровна Шамаева

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»,
ведущий научный сотрудник; ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», доцент кафедры управления
природопользованием, кандидат технических наук, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-1070-8550>, SPIN-код: 3484-4918,
AuthorID: 554485.
424000, Россия, Республика Марий Эл г. Йошкар-Ола, пл.
Ленина, д. 1
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: shamef-kate@yandex.ru

Ekaterina F. Shamayeva

Mari State University, Leading Researcher; State University
of Management, Associate Professor of the Department of
Environmental Management, Candidate of Technical Sciences,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1070-8550>, SPIN-код: 3484-4918,
AuthorID: 554485.
1 Lenin Square, Yoshkar-Ola, Republic of Mari El, Russia, 424000
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: shamef-kate@yandex.ru



Анна Константиновна Кобзева

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»,
научный сотрудник; ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления», ассистент кафедры экономической политики
и экономических измерений, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0483-5270>, SPIN-код: 7804-1146, AuthorID: 1157161.
424000, Россия, Республика Марий Эл г. Йошкар-Ола,
пл. Ленина, д. 1
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99

Anna K. Kobzeva

Mari State University, Researcher; State University of Management,
Assistant Professor at the Department of Economic Policy and
Economic Measurements, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0483-5270>, SPIN code: 7804-1146, AuthorID: 1157161.
1 Lenin Square, Yoshkar-Ola, Republic of Mari El, Russia, 424000
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: pere.anya@mail.ru

Аннотация.

В статье представлены результаты исследования по моделированию качества жизни сельскохозяйственных регионов Центрального федерального округа. Обоснована актуальность применения системно-энергетического подхода как альтернативы традиционным монетаристским методикам. Предложена усовершенствованная методика расчета уровня жизни и качества жизни, рассчитываемая через энергорубли — денежный эквивалент совокупного конечного производства товаров и услуг, обеспеченного физической мощностью, что позволяет исключить спекулятивный капитал и учесть диспропорции в распределения благ. Дан анализ динамики качества жизни за период с 2013 по 2024 гг. По результатам исследования сформирован портрет качества жизни сельскохозяйственного региона, включающий энергетический, экономический, социальный и экологический блоки показателей.

Ключевые слова.

Качество жизни, уровень жизни, сельскохозяйственный регион, системно-энергетический подход, энергорубль, моделирование качества жизни.

Abstract.

The article presents the results of a study on modeling the quality of life in agricultural regions of the Central Federal District. The relevance of the application of the system-energy (physico-economic) approach as an alternative to traditional monetarist methods is substantiated. An improved methodology for calculating the standard of living and quality of life is proposed, calculated through energy pipes — the monetary equivalent of the total final production of goods and services provided with physical capacity, which makes it possible to exclude speculative capital and take into account imbalances in the distribution of benefits. The analysis of the dynamics of the quality of life for the period from 2013 to 2024 is given. Based on the results of the study, a portrait of the quality of life of an agricultural region has been formed, including energy, economic, social and environmental blocks of indicators.

Keywords.

Quality of life, standard of living, agricultural region, system-energy approach, energy ruble, quality of life modeling.

Финансирование. Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет средств федерального бюджета по государственному заданию «Разработка новых междисциплинарных методов, цифровых моделей и инструментов, организационных технологий мониторинга и управления устойчивым социально-экономическим и энерго-экологическим развитием и качеством жизни населения регионов, специализирующихся на сельском хозяйстве»; код научной темы, присвоенной учредителем – FZRN-2025-0005.

Financing. The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of the federal budget under the state assignment «Development of new interdisciplinary methods, digital models and tools, organizational technologies for monitoring and managing sustainable socio-economic, energy and environmental development and the quality of life of the population of regions specializing in agriculture»; the scientific topic code assigned by the founder is FZRN-2025-0005

Введение

Регионы, специализирующиеся на сельском хозяйстве, обеспечивают ключевое влияние на обеспечение национальной безопасности и устойчивого социально-экономического развития страны. Поскольку формируют физическую основу жизнедеятельности общества и его выживания: удовлетворяют потребности населения в пищевой продукции. Стратегия продовольственной безопасности России¹ в качестве национального интереса утверждает положение о повышении качества жизни российских граждан за счет достаточного продовольственного обеспечения. Об актуальности исследования, как и о повышении качества жизни сельскохозяйственных регионов упоминается в Стратегии устойчивого развития сельских территорий России², чему посвящен отдельный раздел. В документе в качестве инструментов повышения качества жизни указываются меры по развитию жилищного строительства, благоустроенности жилищного фонда, росту числа школ, организаций здравоохранения и культуры, занятий физической культурой, развитию бытового обслуживания и т.д. В данном исследовании понятия «регион, специализирующийся на сельском хозяйстве» и «сельскохозяйственный регион» равнозначны.

На сегодняшний день выражением государственной политики по обеспечению национальной безопасности, повышению уровня и качества жизни населения выступают национальные цели развития³. Мероприятия по 7 национальным целям (сохранение населения, повышение благополучия людей, комфортная и безопасная среда для жизни, устойчивая и динамичная экономика, экологическое благополучие и др.) используются органами публичной власти для повышения качества жизни. Однако следует отметить, что до сих пор в российском законодательстве отсутствует

определение и единые методики оценки качества жизни.

Вопрос методологии измерения качества жизни населения остается дискуссионным. Научное сообщество использует различные подходы: от социологических до системно-энергетических. Выбор научно обоснованной методологии закладывает основу для системы стратегического планирования страны. От выбора методологии зависят результаты национальных целей развития, каждой из которой соответствуют национальные показатели.

Условно подходы можно разделить на следующие:

- монетаристский подход, основанный на финансово-экономических факторах (денежные показатели);
- подход социальной справедливости, оценивающий социальные показатели или субъективные, социологически измеряемые показатели ощущения удовлетворенности жизнью, счастья и др.;
- системно-энергетический (или физико-экономический) подход, опирающийся на взаимосвязь природных, экономических и социальных процессов посредством естественнонаучных параметров и измерителей с использованием физическим величин мощности, времени и др. Название подхода основано на отражении связи системы «природа – общество – человек» через физически измеримые величины;
- комбинированный подход, использующий разные сочетания предыдущих подходов.

Единицами измерения качества жизни могут выступать натуральные единицы (кг., литры, кв. метры и т.д.), стоимостные (руб.), физические (мощность – кВт, время – ч.), безразмерные как производные от предыдущих единиц (доли, %).

Ситуация, когда каждое ведомство мерит результат деятельности отдельными отраслевыми показателями, зача-

¹ Указ Президента Российской Федерации от 21 января 2020 г. № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» // URL: <https://base.garant.ru/73438425> (дата обращения: 19.06.2026).

² Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 февраля 2015 г. № 151-п) // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70761426> (дата обращения: 19.06.2026).

³ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // URL: <https://base.garant.ru/408992634> (дата обращения: 19.06.2026).

стую приводит к переоценке и искажению реального положения дел. Например, за последние годы Россия по вводу жилья обогнала объемы строительства СССР. В 2023 г. приходилось 0,74 кв. метра нового жилья на каждого россиянина, тогда как в лучшие годы СССР возводилось 0,6-0,7 квадратного метра жилья на человека⁴. При этом по самым скромным оценкам 75% россиян не могут себе позволить купить квартиру⁵. Диспропорции между созданием благ и конечным использованием выступают одним из следствий проблемы научно обоснованного управления. Наличие большого количества опосредованных показателей и построения системы индикаторов при моделировании программ развития качества жизни населения может приводить к подобным ситуациям. Другим подходом выступает разработка обобщенного индикатора, позволяющего иметь интегральную оценку множества разнородных показателей для понимания вектора стратегического развития.

В этой связи популярным направлением становится комбинированный подход к измерению качества жизни. Н.И. Лаврикова, Л.А. Третьякова предлагают использовать систему показателей оценки качества жизни сельского населения, состоящую из 8 критериев и 61 показателя [9]. Авторами предлагаются критерии доходов и потребления, трудового потенциала, жилищных условий, здравоохранения, образования, соцобеспечения, отдыха и свободного времени, прав и свобод, экологии.

Признанным в научном сообществе считается интегральный индикатор, разработанный С.А. Айвазяном, в основе которого лежит разделение массива данных на блоки по принципу содержательной и статистической близости переменных, с последующим извлечением модифицированных первых главных компонент из каждого блока и их комбинацией в интегральный индикатор [1]. Преимущество метода заключается в использовании в основном объективных социально-эко-

номических показателей и строгой математической логике вычисления. В качестве определяющих качество жизни С.А. Айвазяном, М.Ю. Афанасьевым, А.В. Кудровым рассматриваются пять направлений социально-экономического развития (производство товаров и услуг, материальное благосостояние, качество социальной сферы, качество населения, социальная безопасность). К ним добавлены показатели по направлению демографии, здоровья и материального благосостояния (социологический опрос), всего 41 показатель. Один из вариантов интегрального индикатора С.А. Айвазяна применен в работе В.Л. Шабанова [11]. Автор конкретизирует переменные для анализа на основе комплексного наблюдения условий жизни населения Росстата, вводит 8 групп (критериев) для последующей оценки домохозяйств (жилье, среда проживания, благосостояние, социально значимые характеристики главы домохозяйства, интересы и досуг, др.).

Еще одна комплексная методика оценки качества жизни разработана Всероссийским институтом аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова. Индекс качества жизни сельского населения (КЖСН) включает группы показателей: демография, доходы, жилищные условия, здравоохранение, образование, безопасность. В разных вариациях используется от 7 до 23 показателей [6; 7].

В России выделяют несколько десятков научных школ исследования качества жизни [2]. К числу наиболее известных следует отнести научную школу Института социально-экономических проблем народонаселения РАН (В.М. Римашевская и др.), научную школу Всероссийского центра уровня жизни (В.Н. Бобков и др.), научную школу эконометрического изучения качества и уровня жизни Центрального экономико-математического института РАН (А.Л. Макаров, С.А. Айвазян и др.), научную школу синтетической квалиметрии и исследований качества жизни А.И.

4 Хуснуллин: Россия обогнала СССР по жилищному строительству. РИА Новости недвижимость // URL: <https://reality.ria.ru/20260619/lavrov-2099901174.html> (дата обращения: 19.06.2026).

5 Россияне рассказали о неспособности купить квартиру. Level Group: 75% россиян не могут себе позволить купить квартиру // URL: <https://iz.ru/1857064/2025-03-20/rossiane-rasskazali-o-nesposobnosti-kupit-kvartiru> (дата обращения: 19.06.2026).

Субетто, социологические научные школы академика Т.И. Заславской, Ю.М. Левады и др. Междисциплинарное направление исследования качества жизни на основе системно-энергетического (физико-экономического) подхода представляет Международная научная школа устойчивого развития им. П.Г. Кузнецова (Б.Е. Большаков, Е.Ф. Шамаева, А.А. Головин и др.) [8; 12].

Большинство методик оценки качества жизни работают с большим массивом разнородных показателей с использованием минимаксного метода нормирования и др. методов.

Методология и методы исследования

В отличие от описанных выше методик Международная научная школа устойчивого развития им. П.Г. Кузнецова предлагает системно-энергетический (физико-экономический) подход к измерению. Данный подход базируется на законе сохранения мощности П.Г. Кузнецова, утверждающим, что любой поток энергии на входе в систему преобразуется в полезный поток (полезную мощность) и поток потерь энергии (мощность потерь) [8, с. 114-115]. Планета Земля, государство, регион, организация, человек рассматриваются как открытые системы в надсистеме «природа – общество – человек». Любая система обменивается потоками энергии (мощности), без которых жизнедеятельность системы и ее отдельных элементов невозможна. Мощность является инвариантом измерения социальных, экономических, экологических процессов (единица измерения – киловатт). Таким же объективным физическим инвариантом, как мера веса (кг), мера длины (метр), мера времени (сек.) и др. Мощность, в отличие от денежных величин, не подвержена волатильности и участвует во всех обменных процессах. В подтверждение уместно привести известную индейскую мудрость: «Когда будет срублено последнее дерево, когда будет поймана последняя рыба, когда будет отравлена последняя река, – только тогда вы поймёте, что деньги нельзя есть».

Обобщенно выделяется три элемента системы, в которых протекают обменные

процессы: экономическая, социальная, экологическая сферы. Каждому элементу могут быть приписаны показатели, интегрально выражающие динамику его развития.

$$QOL(t) = U(t) \cdot a_{nature}(t) \cdot a_{social}(t) \cdot a_{comfort}$$

где $QOL(t)$ – качество жизни, млрд энергоруб,

$U(t)$ – уровень жизни, млрд энергоруб,

$a_{nature}(t)$ – качество окружающей природной среды (the quality of the natural environment), безразмерная величина,

$a_{social}(t)$ – качество социальной среды (the quality of the social environment), безразмерная величина,

$a_{comfort}$ – качество инфраструктуры (the quality of comfort), безразмерная величина.

Качество жизнедеятельности в экономической сфере выражается через показатель уровня жизни $U(t)$, полученного на основе совокупного конечного производства товаров и услуг в мощностном выражении (ГВт) и переведённого в денежный эквивалент – энергорубли (млрд энергоруб.). При расчете уровня жизни впервые применен весовой коэффициент для выравнивания диспропорций между производством и потреблением конечной продукции населением региона. Официальная статистика выражает обобщающий показатель экономической деятельности региона через валовой региональный продукт (ВРП, млрд руб.). Однако существует разница распределения конечного продукта в мощностном и денежном выражениях. Один регион может затрачивать энергии и производить продукции в мощностном эквиваленте в разы больше, чем получает конечных благ в денежном выражении. Что задает проблему эквивалентности обмена между регионами и учета распределения благ. С этой целью принято решение определять уровень жизни через мощность валюты (в данном случае – энергорубля), получаемой через конвертацию мощностного эквивалента совокупного конечного производства товаров и услуг (ГВт) в

денежный эквивалент (млрд руб.). Конвертация осуществлена по состоянию на 2010 год: 1 Ватт = 79 рублей. Денежный эквивалент потреблённой мощности назван энергорублем. Из энергорубля исключен спекулятивный капитал, не обеспеченной мощностью. Например, в России в 2024 году обеспечен мощностью только 1 из 3 рублей ВРП. Подробнее методика расчета мощности валюты представлена в работах Б.Е. Большакова и О.А. Кузнецова [3,4].

Помимо этого, для корректировки диспропорций в пользу энергогенерирующих регионов применяется дополнительный коэффициент. Он учитывает долю валовой добавленной стоимости (ВДС) субъектов России за исключением раздела В «Добыча полезных ископаемых» и раздела D «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха. Отраслевая структура НДС сформирована в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности. Наконец, степень использования конечных благ рассматривается посредством индекса денежной обеспеченности жизни, получаемого через отношение располагаемых денежных ресурсов в среднем на одного члена домохозяйства, нормированных на среднее значение денежных ресурсов по России, к расходам члена домохозяйства, нормированных на среднее значение расходов по России.

$$U(t) = W_{\text{region}}(t) \cdot d_{\text{GRP}}(t) \cdot i_{\text{ie}}(t)$$

$U(t)$ – уровень жизни в энергорублях, млрд энергоруб.,

$W_{\text{region}}(t)$ – мощность валюты или валовой региональный продукт, обеспеченный мощностью, млрд энергоруб.;

$d_{\text{GRP}}(t)$ – доля валового регионального продукта без учёта разделов В и D НДС;

$i_{\text{ie}}(t)$ – индекс обеспеченности жизни или индекс обеспеченности расходов располагаемыми ресурсами, безразмерная величина.

Экологическая сфера проявляется посредством показателя качества окружающей природной среды, полученного через индекс антропогенной нагрузки (на основе допустимой плотности мощности антропогенной нагрузки А.П. Федотова) и его среднегодовые (цепные) темпы прироста за три предыдущих года [10, с.95-100].

Социальная сфера может быть представлена через два показателя: качество социальной среды и качество инфраструктуры. Качество социальной среды выражает совокупный уровень социальных условий жизнедеятельности в обществе: представлен через среднюю продолжительность жизни, нормированную на 100 лет; коэффициент социальной устойчивости общества (отношений числа браков к числу разводов); коэффициент безопасности социальной среды (величина, обратная отношению числа лиц, совершивших преступления, к численности населения); коэффициент использования бюджета социального времени (отношение необходимого социального времени к свободному социальному времени).

$$a_{\text{social}}(t) = T_{\text{cph}}(t) \cdot k_{\text{stab}}(t) \cdot k_{\text{safety}}(t) \cdot \alpha(t)$$

где $a_{\text{social}}(t)$ – качество социальной среды, безразмерная величина;

$T_{\text{cph}}(t)$ – средняя нормированная продолжительность жизни, безразмерная величина;

$k_{\text{stab}}(t)$ – коэффициент социальной устойчивости общества, безразмерная величина;

$k_{\text{safety}}(t)$ – коэффициент безопасности социальной среды, безразмерная величина;

α – коэффициент использования бюджета социального времени, безразмерная величина.

Для качества инфраструктуры за базу взят индекс качества городской среды⁶, разработанной Минстроем России для контроля исполнения национальных целей развития. Поскольку показатель рассчиты-

⁶Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 марта 2019 г. № 510-р «Об утверждении Методики формирования индекса качества городской среды» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72104984> (дата обращения: 19.06.2026).

вается с 2018 года, то значения по регионам за предыдущие годы (2013-2017 гг.) приравнены к значению 2018 г. Расчеты качества жизни производятся из условия, что вес значимости каждого показателя одинаков. Представленная методика является усовершенствованным вариантом расчета качества жизни населения регионов, использованного ранее [5].

Ранее в рамках авторской методики отобрано 52 субъекта России, имеющих сельскохозяйственную специализацию. Среди них к сельскохозяйственным регионам Центрального федерального округа (далее – ЦФО) отнесены 13 из 18 субъектов России: Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Калужская, Курская, Липецкая, Московская, Орловская, Рязанская, Тамбовская, Тульская и Ярославская области. Из рассматриваемых регионов исключены г. Москва, Тверская, Ивановская, Костромская, Смоленская обл. как регионы, не имеющие выраженной сельскохозяйственной специализации. Выбор регионов ЦФО обусловлен исследовательскими задачами. При расчетах использованы публичные данные Росстата⁷.

Основная часть

Результаты исследования качества жизни сельскохозяйственных регионов показывают достаточно большой разрыв между субъектами. Первое место среди сельскохозяйственных регионов (и 3-е место среди всех регионов страны после Москвы и Санкт-Петербурга) занимает Красноярский край с качеством жизни в 162,3 млрд энергорублей или 2,05 ГВт в мощностном эквиваленте. Последнее место занимает Карачаево-Черкесская Республика со значением качества жизни в 1,8 млрд энергорублей (0,02 ГВт). Даже среди топ-5 регионов-лидеров имеются значительные различия, рис. 1. Подобная разница формируется, в первую очередь, за счёт высоких значений качества окружающей природной среды в Красноярском крае (на 2024 г. = 1,2 против значения в 0,4-0,5 у остальных из топ-5 регионов).⁸

Рассмотрение сельскохозяйственных регионов ЦФО за период с 2013 по 2024 гг. показывает рост качества жизни в 8 из 13 субъектов: Московской обл. (на 43,9 млрд энергоруб.), Воронежской обл. (на 12,1

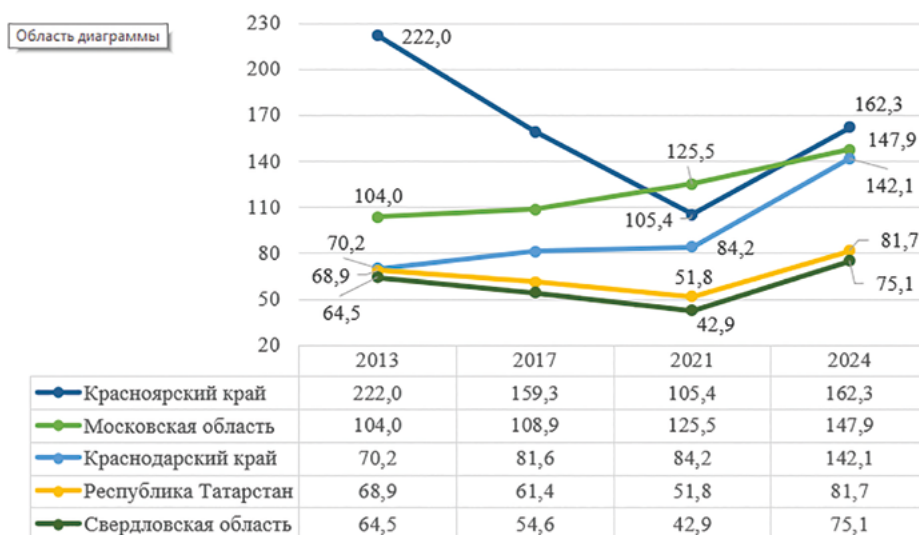


Рисунок 1. Топ-5 сельскохозяйственных регионов-лидеров по качеству жизни в 2013-2024 гг., млрд. энергорублей

*Источник: составлено авторами на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики⁸

⁷ Сайт Федеральной службы государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 19.06.2026).

⁸ Сайт Федеральной службы государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 19.06.2026).

млрд энергоруб.), Тульской обл. (на 11,7 млрд энергоруб.), Ярославской обл. (на 7,8 млрд энергоруб.), Рязанской обл. (на 6,9 млрд энергоруб.), Калужской обл. (на 3,4 млрд энергоруб.), Белгородской обл. (на 2,3 млрд энергоруб.), Липецкой обл. (на 1,3 млрд энергоруб.). Снижение качества жизни зафиксировано в 4 субъектах: в Брянской обл. на 0,8 млрд энергоруб., Курской обл. на 1,8 млрд энергоруб., Орловской обл. на 3,2 млрд энергоруб., Владимирской обл. на 5,6 млрд энергоруб. Практически не изменилось состояние качества жизни в Тамбовской обл. (табл. 1).

Как видно из табл. 1⁹, наибольший рост качества жизни характерен для Москов-

ской обл., занимающей 2-е место в России среди сельскохозяйственных регионов и 4-е место среди всех регионов страны. Качество жизни Московской обл. за 2013-2024 гг. выросло на 43,9 млрд энергоруб. или 556,1 МВт, достигнув значения в 147,9 млрд энергоруб. в 2024 году. Среднегодовой (цепной) темп прироста за данный период составил 3,3% при соответствующем показателе среди сельскохозяйственных регионов России в 1,3%. Более высокие среднегодовые темпы прироста также обеспечили Тульская обл. (5,5%), Рязанская обл. (4,8%), Воронежская обл. (4,2%), Ярославская обл. (3,4%). В сравнении 2013 и 2024 гг. это позволило подняться в рейтинге качества жизни сель-

Таблица 1

Качество жизни сельскохозяйственных регионов ЦФО в 2013-2024 гг., млрд. энергорублей

Субъект	2013	2017	2021	2024	Место в РФ на 2024 г.	Динамика за 2013-2024 гг.
Белгородская область	22,5	24,9	19,7	24,8	26-е	Рост на 2,3 млрд энергоруб. (или на 29,3 МВт)
Брянская область	9,4	7,6	7,1	8,6	45-е	Снижение на 0,8 млрд энергоруб. (10,7 МВт)
Владимирская область	18,2	13,4	10,1	12,6	37-е	Снижение на 5,6 млрд энергоруб. (70,5 МВт)
Воронежская область	21,4	33,1	28,3	33,6	19-е	Рост на 12,1 млрд энергоруб. (153,4 МВт)
Калужская область	13,0	17,1	15,1	16,5	34-е	Рост на 3,4 млрд энергоруб. (43,6 МВт)
Курская область	16,5	14,4	12,6	14,7	35-е	Снижение на 1,8 млрд энергоруб. (23,3 МВт)
Липецкая область	19,2	20,1	17,4	20,5	29-е	Рост на 1,3 млрд энергоруб. (17,1 МВт)
Московская область	104,0	108,9	125,5	147,9	2-е	Рост на 43,9 млрд энергоруб. (556,1 МВт)
Орловская область	13,9	13,9	10,5	10,7	42-е	Снижение на 3,2 млрд энергоруб. (40,2 МВт)
Рязанская область	10,3	13,8	12,3	17,2	31-е	Рост на 6,9 млрд энергоруб. (87,4 МВт)
Тамбовская область	16,9	14,5	12,7	16,9	32-е	Стабилизация (0,2 МВт)
Тульская область	14,7	17,6	16,2	26,4	23-е	Рост на 11,7 млрд энергоруб. (148,5 МВт)
Ярославская область	17,8	21,0	16,7	25,6	24-е	Рост на 7,8 млрд энергоруб. (98,9 МВт)

*Источник: составлено авторами на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики⁹

⁹ Сайт Федеральной службы государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 19.06.2026).

скохозяйственных регионов Тульской обл. с 39-го на 23-е место (+16 позиций), Рязанской обл. с 44-го на 31-е место (+13 позиций), Воронежской обл. с 24-го на 19-е место (+5 позиций), Ярославской обл. с 32-го на 24-е место (+8 позиций). Белгородская обл. за 2013-2024 гг. имела низкий среднегодовой темп прироста в 0,9%, в результате чего опустилась в рейтинге с 26-го на 23-е место.

Регионы с наихудшей динамикой изменения качества жизни за 2013-2024 гг. показали отрицательные среднегодовые темпы прироста от -0,9% для Брянской обл. до -3,3% для Владимирской обл. Последняя область опустилась за указанный период с 29-го на 37-е место, имея наибольшие потери качества жизни населения региона в 5,6 млрд энергоруб., что сопоставимо с 70,5 МВт мощности.

В 2024 г. медианное значение качества жизни сельскохозяйственных регионов составило 23,9 млрд. энергорублей. Выше данного значения жило население Московской обл. (выше в 6,2 раза), Воронежской обл. (в 1,4 раза), Тульской и Ярославской обл. (в 1,1 раза), Белго-

родской обл. (в 1,04 раза). В Брянской и Орловской обл. качество жизни населения ниже медианного значения более чем в два раза.¹⁰

Одним из главных показателей, вносящим вклад в качество жизни, выступает уровень жизни как материальная сторона потребления благ. Уровень жизни отражает совокупное производство товаров и услуг, обеспеченного мощностью региона и конвертированного в энергорубли, взвешенных с учетом индекса денежной обеспеченности жизни. Наибольший уровень жизни среди сельскохозяйственных регионов ЦФО имеет Московская обл., нарастившая значение с 1214,7 млрд. энергоруб. в 2013 г. до 1902,8 млрд. энергоруб. в 2024 г. (+688,2 млрд. энергоруб.), рис. 2. Несмотря на это, Московская обл. уступила первое место, которое регион занимал в 2013 г. по России, Краснодарскому краю в 2024 г. Среди других сельскохозяйственных регионов ЦФО значения уровня жизни в 2024 г. колеблются от 128,8 млрд энергоруб. в Орловской обл. до 478,87 млрд. энергоруб. в Воронежской обл. Помимо Московской обл. наи-

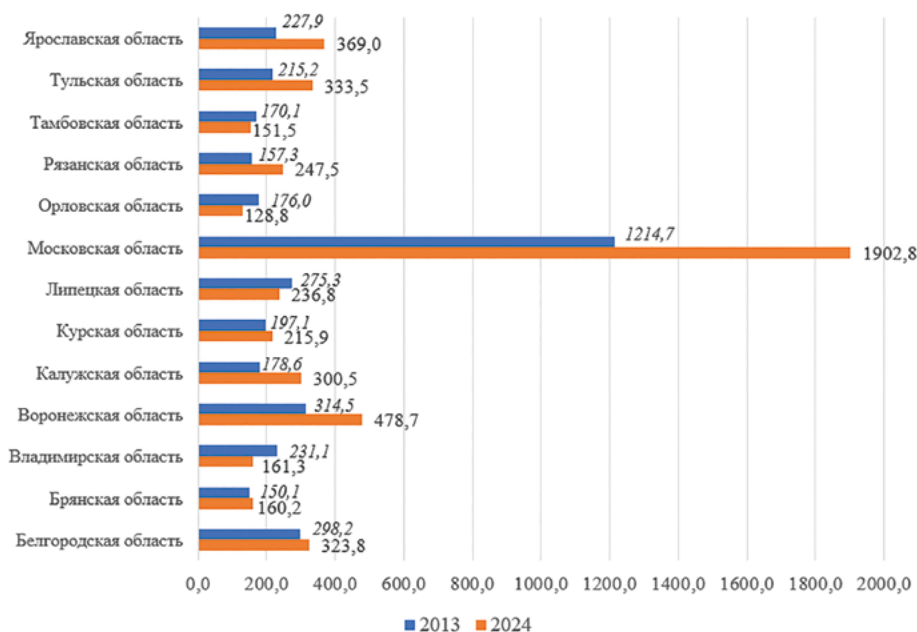


Рисунок 2. Уровень жизни сельскохозяйственных регионов ЦФО в 2013-2024 гг., млрд. энергорублей

*Источник: составлено авторами на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики¹⁰

¹⁰ Сайт Федеральной службы государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 19.06.2026).

лучшая динамика с т.зр. среднегодовых темпов прироста присутствует у Калужской обл. (+4,8% и 121,9 млрд энергоруб. прироста за 2013-2024 гг.), Ярославской обл. (+4,5% и 141,1 млрд энергоруб. прироста), Рязанской обл. (+4,2% и 90,2 млрд энергоруб. прироста), Тульской обл. (4,1% и +118,3 млрд энергоруб.), Воронежская обл. (+3,9% и 164,2 млрд энергоруб. прироста).

Наихудшая динамика зафиксирована во Владимирской обл., где среднегодовой темп прироста имел отрицательное значение в -3,2%, что привело к снижению уровня жизни с 2013 по 2024 гг. на 69,8 млрд энергоруб. Также отрицательная динамика по уровню жизни присутствует в Орловской обл. (-2,8% и снижение значения в 2013-2024 гг. на 47,3 млрд энергоруб.), Липецкой обл. (-1,4% и снижение на 38,5 млрд энергоруб.), Тамбовской обл. (-1,0% и 47,3 млрд энергоруб.). Брянская, Белгородская и Курская обл. имели низкие среднегодовые темпы прироста в 0,6-0,8%.

Таким образом, в четырёх субъектах в 2013-2024 гг. фиксируется снижение уровня жизни: Владимирской обл., Тамбовской обл., Липецкой обл., Орловской обл. При этом Липецкая обл. смогла

компенсировать падение уровня жизни за счет положительных темпов прироста качества окружающей природной среды (+2,7%) и сохранения качества социальной среды, что в итоге дало прирост качества жизни на 17,1 млрд энергорублей. Тогда как Владимирская обл. и Орловская обл. имели куда большее падение уровня жизни за тот же период, и не смогли компенсировать ситуацию за счет других показателей, что в конечном итоге привело к общему падению качества жизни населения в 2024 г.

В 2013-2024 гг. ни в одном из сельскохозяйственных регионов ЦФО качество социальной среды не выросло, рис. 3. Тенденция ухудшения качества социальной среды характерна в целом для России: значение упало с 0,26 в 2013 г. до 0,21 в 2024 г.¹¹

Несмотря на это, сельскохозяйственные регионы ЦФО имели более медленные темпы снижения качества социальной среды по сравнению с общероссийской динамикой. Тульской и Липецкой обл. удалось сохранить значение на том же уровне (0,22 и 0,23 соответственно). Сильное падение качества социальной среды за указанный период характерно для Калужской обл. (с 0,27 до 0,17), Кур-



Рисунок 3. Качество социальной среды сельскохозяйственных регионов ЦФО в 2013-2024 гг., млрд. энергорублей

*Источник: составлено авторами на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики¹¹

¹¹ Сайт Федеральной службы государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 19.06.2026).

ской обл. (с 0,29 до 0,20), Орловской обл. (с 0,29 до 0,22) и Брянской обл. (с 0,22 до 0,17). Несмотря на рост средней нормированной продолжительности жизни и коэффициента безопасности социальной среды в указанных субъектах, основной причиной падения выступают более быстрые темпы снижения коэффициента социальной устойчивости общества, выражающего отношение числа браков к числу разводов. Если в ЦФО за 2013-2024 гг. среднегодовые темпы прироста коэффициента составили в среднем -2%, то в данных регионах – от -3 до -4%.

Анализируя качество инфраструктуры, следует отметить положительную динамику показателя во всех сельскохозяйственных регионах ЦФО. Среднегодовой темп прироста с 2013 по 2024 гг. имел невысокую динамику, колеблясь от 0,46% у Белгородской обл. до 1,8% в Тульской обл. При этом регионы обеспечивали устойчивый рост весь период.

Относительно качества окружающей природной среды заметно улучшили позиции Орловская обл. (с 0,45 в 2013 г. до 0,51 в 2024 г.), Курская обл. (с 0,47 до 0,53) и Липецкая обл. (с 0,49 до 0,53). Серьезное падение качества окружающей природной среды характерно для Ярославской обл. (с 0,5 в 2013 г. до 0,45 в 2024 г.) и Московской обл. (с 0,51 до 0,48). В остальных регионах значения показателя не имели сильного колебания.

Рекомендации и перспективы использования результатов исследования

Разработанный набор композитных показателей позволяет его использовать для создания детализированного портрета качества жизни сельскохозяйственного региона. Портрет региона будет применяться для характеристики особенностей социально-экономического и энерго-экологического развития субъекта, а также при моделировании качества жизни населения. Помимо качества жизни в портрет сельскохозяйственного региона входят показатели, относящиеся к энергетическому, социальному, экономическому, экологическому блокам

(табл. 2). В таблице 2 на примере Московской обл. для наглядности представлены лишь некоторые разработанные композитные показатели. Дополнительно в портрет региона будут включены сельскохозяйственные показатели и стандартные показатели Росстата (численность населения, ВРП и др.)

Одним из решений при характеристике региона может стать расчёт расстояния до лидера, показывающий отношение значения региона к значению лидера по данному показателю. На примере Московской области расстояние до лидера по качеству жизни составляет 0,91. Из табл. 2 видно, что среди сельскохозяйственных регионов Московская обл. занимает первое место по качеству инфраструктуры и коэффициенту антропогенной нагрузки. Значение последнего показателя показывает самую высокую экологическую нагрузку на территорию региона от хозяйственной деятельности, что можно назвать антилидерством.

Сформированный междисциплинарный аппарат на основе системно-энергетического подхода позволяет осуществлять мониторинг качества жизни населения и социально-экономического развития регионов, специализирующихся на сельском хозяйстве. Предложенный портрет качества жизни сельскохозяйственного региона планируется использовать в качестве основы при разработке цифровой платформы качества жизни сельскохозяйственных регионов. Что может стать дополнительным инструментом для принятия решения органами публичной власти, в т.ч. в рамках мер по господдержке сельскохозяйственных регионов и сельских территорий. Портрет качества жизни сельскохозяйственного региона, развернутый на цифровой платформе, может быть также развернут на уровне муниципальных образований субъектов России, что дает возможность региональным органам государственной власти (министерство сельского хозяйства, министерство экономического развития и др.) иметь доступную оперативную информацию.

Таблица 2

**Портрет качества жизни сельскохозяйственного региона
(на примере Московской области)**

Блок	Показатель	2024 год	Расстояние до лидера	Медианное значение по РФ
Качество жизни, млрд. энергорублей		147,9	0,91	23,9
Качество жизни, ГВт		1,9		0,3
Энергетический	Суммарное потребление природных энергоресурсов (в мощностном измерении), ГВт	40,3	0,92	10,2
	Совокупное конечное производство товаров и услуг (в мощностном измерении), ГВт	25,5	0,97	6,1
	Совокупные отходы от хозяйственной деятельности (в мощностном измерении), ГВт	14,7	0,78	4,3
	Эффективность использования природных, технологических и трудовых ресурсов	0,63	0,96	0,58
Социальный	Качество социальной среды, безразм.	0,20	0,71	0,20
	Качество инфраструктуры, безразм.	0,83	1,00	0,69
	Коэффициент вовлеченности в трудовой потенциал, безразм.	0,63	0,97	0,57
	Коэффициент использования бюджета социального времени, безразм.	0,21	0,64	0,32
Экономический	Уровень жизни, млрд энергорублей	1902,8	0,87	328,6
	Мощность валюты, млрд. энергорублей	2099,8	0,82	386,9
	Индекс обеспеченности жизни	0,92	0,74	1,00
Экологический	Качество окружающей природной среды	0,48	0,40	0,48
	Коэффициент антропогенной нагрузки	12,98	1,00	2,62
	Среднегодовые (цепные) темпы прироста неустойчивости природной среды за 3 года	0,05	0,28	0,05

*Источник: составлено авторами на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики¹²

Заключение¹²

Проведенное исследование подтверждает, что моделирование качества жизни населения на основе системно-энергетического подхода позволяет преодолеть ограничения традиционных монетаристских методик. Использование физических инвариантов (мощности) и

конвертация экономических показателей в энергорубли обеспечивает объективную оценку реального эколого-социо-экономического потенциала и качества жизни населения регионов, исключив влияние инфляционных процессов и спекулятивного капитала. Выявленные диспропорции между уровнем производства

¹² Сайт Федеральной службы государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 19.06.2026).

благ и их конечным потреблением населением свидетельствуют о необходимости корректировки существующих моделей стратегического планирования.

Анализ динамики за период с 2013 по 2024 год показал пространственную дифференциацию качества жизни сельскохозяйственных регионов ЦФО. Лидерами по росту качества жизни являются Московская, Воронежская, Тульская, Ярославская и Рязанская области, демонстрирующие среднегодовые темпы прироста выше средних значений среди субъектов ЦФО. В то же время во Владимирской, Орловской, Курской и Брянской областях зафиксировано снижение качества жизни, обусловленное преимущественно более быстрыми темпами падения коэффициента социальной устойчивости общества. Это подчеркивает критическую важность баланса между экономическим ростом и социальным благополучием.

Установлено, что ключевым фактором сдерживания развития большинства регионов ЦФО выступает ухудшение качества социальной среды. Несмотря на рост средней продолжительности жизни и улучшение инфраструктуры, падение коэффициента социальной устойчивости общества привело к общему снижению значений социального блока показателей практически во всех регионах ЦФО.

Разработанный набор композитных показателей позволил сформировать детализированный портрет качества жизни, который может служить основой для создания цифровой платформы мониторинга качества жизни сельскохозяйственных регионов. Предложенная модель не только фиксирует текущее состояние региона в системе «природа – общество – человек», но и обладает прогностическим потенциалом. Расчет расстояния до лидера по каждому блоку показателей дает инструмент для выявления узких мест региональной политики.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенного системно-энергетического инструментария для оценки эффективности реализации национальных целей развития России. Переход от

разрозненных отраслевых метрик к единому энергорублевому эквиваленту позволит повысить прозрачность управленческих решений и обеспечить научно обоснованное выравнивание социально-экономической асимметрии между сельскохозяйственными регионами России.

Список источников:

1. Айвазян С.А., Афанасьев М.Ю., Кудров А.В. Интегральный индикатор качества и условий жизни // Цифровая экономика. 2019. № 1(5). С. 43-56.
2. Бобков В.Н., Квачев В.Г., Субетто А.И., ЩербакOVA О.И. Научные школы исследования качества жизни и обусловленных им социальных структур в России // Уровень жизни населения регионов России. 2016. № 4(202). С. 7-23.
3. Большаков Б.Е. Проектирование финансовой системы будущего ноосферного мира на основе единой системы многомерных пространственно-временных мер-законов // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. 2015. Т. 11. № 3(28). С. 100-123.
4. Большаков Б.Е., Кузнецов О.Л. Инженерия устойчивого развития. Монография. Москва, 2012. – 412 с.
5. Головин А.А. Сравнительный анализ качества развития жизни населения макрорегионов России // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2022. Т.8. №1. С. 92-107.
6. Котомина М.А. Качество жизни сельского населения: методика оценки и региональные сравнения // Экономика сельского хозяйства России. 2016. № 4. С. 73-79.
7. Котомина М.А. Методика оценки качества жизни сельского населения в регионах России // Никонские чтения. 2015. № 20-1. С. 341-344.
8. Кузнецов О.Л., Кузнецов П.Г., Большаков Б.Е. Система природа – общество – человек: устойчивое развитие. Учебник. Государственный научный центр Российской Федерации ВНИИгеосистем; Международный университет природы, общества и человека «Дубна». Москва, Дубна. 2000. – 390 с.
9. Третьякова Л.А., Лаврикова Н.И. Рост качества жизни населения как определяющий фактор устойчивого социально-экономического развития сельских территорий // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. Т. 8, № 29(170). С. 11-21.
10. Федотов А.П. Глобалистика: начала науки о современном мире: курс лекций. Москва: Аспект Пресс, 2002. – 224 с.
11. Шабанов В.Л. Качество жизни сельского населения России: интегральная оценка и региональная дифференциация // Народонаселение. 2024. Т.27. №1. С.4-19.
12. Шамаева Е.Ф. Комплексная модель расчета качества жизни в регионе // Уровень жизни населения регионов России. 2015. № 3(197). С. 109-120.

References:

1. Ayvazyan S.A., Afanasyev M.Yu., Kudrov A.V. Integral indicator of quality and living conditions // Digital Economy. 2019. No. 1(5). pp. 43-56.
2. Bobkov V.N., Kvachev V.G., Subetto A.I., Shcherbakova O.I. Scientific schools for the study of the quality of life and the social structures caused by it in Russia // Standard of living of the population of the regions of Russia. 2016. No. 4(202). pp. 7-23.
3. Bolshakov B.E. Designing the financial system of the future noospheric world based on a single system of multidimensional space-time measures-laws // Sustainable innovative development: design and management. 2015. Vol. 11. No. 3(28). pp. 100-123.
4. Bolshakov B.E., Kuznetsov O.L. Engineering of sustainable development. The monograph. Moscow, 2012. – 412 p.
5. Golovin A.A. Comparative analysis of the quality of life development of the population of the macro-regions of Russia // Geopolitics and ecogeodynamics of the regions. 2022. Vol. 8. No. 1. pp. 92-107.
6. Kotomina M.A. Quality of life of rural population: assessment methodology and regional comparisons // The economics of agriculture in Russia. 2016. No. 4. pp. 73-79.
7. Kotomina M.A. Methodology for assessing the quality of life of the rural population in the regions of Russia // Nikon readings. 2015. No. 20-1. pp. 341-344.
8. Kuznetsov O.L., Kuznetsov P.G., Bolshakov B.E. The nature–society–man system: sustainable development. Textbook. The State Scientific Center of the Russian Federation VNIIGEOSYSTEMS; the International University of Nature, Society and Man Dubna. Moscow, Dubna. 2000. – 390 p.
9. Tretyakova L.A., Lavrikova N.I. The growth of the quality of life of the population as a determining factor of sustainable socio-economic development of rural areas // National interests: priorities and security. 2012. Vol. 8, No. 29(170). pp. 11-21.
10. Fedotov A.P. Globalistics: the beginning of the science of the modern world: a course of lectures. Moscow: Aspect Press, 2002 – 224 p.
11. Shabanov V.L. The quality of life of the rural population of Russia: integrated assessment and regional differentiation // Population. 2024. Vol.27. No. 1. pp.4-19.
12. Shamaeva E.F. A comprehensive model for calculating the quality of life in the region // Standard of living of the population of the regions of Russia. 2015. No. 3(197). pp. 109-120.



УДК 316.42:004.8

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_55

EDN: <https://elibrary.ru/fnommk>

Социальные риски внедрения искусственного интеллекта в малом и среднем бизнесе муниципалитетов в условиях кадрового дефицита

Social Risks of Implementing Artificial Intelligence in Small and Medium-Sized Enterprises in Municipalities Amidst Labor Shortages



Анастасия Сергеевна Зайцева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.

117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.

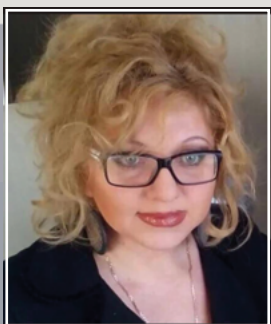
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

Anastasia S. Zaytseva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.

36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.

e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru



Марина Александровна Черкасова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.

117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.

e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.

36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.

e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

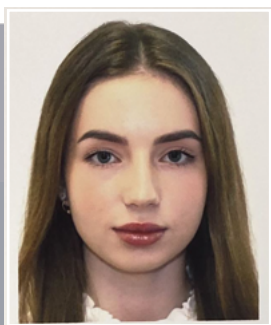


Кирилл Вадимович Черкасов

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V. Cherkasov

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com



Елизавета Вячеславовна Тихонова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», магистрант
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36
e-mail: lizocheck_tik@mail.ru

Elizaveta Viacheslavovna Tikhonova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics",
master's student
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
e-mail: lizocheck_tik@mail.ru

Аннотация.

Статья посвящена комплексному социологическому анализу социальных рисков, порождаемых ускоренным внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ) в сферу малого и среднего предпринимательства (МСП) на муниципальном уровне в условиях обострившегося кадрового дефицита. Автор отходит от доминирующей технооптимистической парадигмы, рассматривающей ИИ как безусловное благо и панацею от нехватки трудовых ресурсов. Опираясь на концептуальный синтез теорий «общества риска», цифрового неравенства, прекаризации и социального капитала, в работе обосновывается, что форсированная цифровизация локальных социально-экономических систем продуцирует сложный комплекс неочевидных негативных последствий. Выделены и системно проанализированы четыре взаимосвязанные группы рисков: глубокая деформация локального рынка труда с ростом прекаризации; мультипликация цифровой эксклюзии и закрепление социального неравенства; эрозия несущего социального капитала и локальной идентичности; а также нарастание социальной напряжённости и технофобических установок. Показано, что сам кадровый голод выступает амбивалентным фактором: ускоряя технологизацию, он одновременно маскирует и легитимизирует её разрушительные социальные эффекты. В заключении формулируются контуры активной муниципальной политики, направленной на минимизацию рисков и переход к человекоцентричной модели цифровой трансформации.

Ключевые слова.

Социальные риски, искусственный интеллект, малое и среднее предпринимательство, муниципальные образования, кадровый дефицит, цифровое неравенство, прекаризация, социальный капитал, локальная идентичность, социология технологий.

Abstract.

The article presents a comprehensive sociological analysis of the social risks generated by the accelerated implementation of artificial intelligence (AI) technologies in the sphere of small and medium-sized enterprises (SMEs) at the municipal level amidst the aggravated personnel shortage. Departing from the dominant techno-optimistic paradigm that views AI as an absolute good and a panacea for labor shortages, the author, relying on a conceptual synthesis of the theories of «risk society», digital inequality, precarization, and social capital, substantiates that the forced digitalization of local socio-economic systems produces a complex set of non-obvious negative consequences. Four interrelated risk groups are identified and systematically analyzed: deep deformation of the local labor market with the growth of precarization; multiplication of digital exclusion and entrenchment of social inequality; erosion of essential social capital and local identity; and the rise of social tension and technophobic attitudes. It is demonstrated that the personnel shortage itself acts as an ambivalent factor: while accelerating technologization, it simultaneously masks and legitimizes its destructive social effects. The conclusion outlines the contours of a proactive municipal policy aimed at minimizing risks and transitioning to a human-centric model of digital transformation.

Keywords.

Social risks, artificial intelligence, small and medium enterprises, municipalities, personnel shortage, digital inequality, precarization, social capital, local identity, sociology of technology.

Введение

Малое и среднее предпринимательство (МСП) для российских муниципальных образований выступает не просто сектором экономики, а фундаментальным социальным институтом, выполняющим функции опоры локального рынка труда, источника пополнения местных бюджетов и, что не менее важно, ключевого механизма интеграции и воспроизводства социальной ткани повседневной жизни [20; 8]. Именно муниципальный уровень в наибольшей степени ощущает амбивалентность текущих макросоциальных процессов. С одной стороны, на МСП давит многолетний структурный кадровый голод, вызванный демографическим сжатием, миграционным оттоком населения в агломерации и дисбалансом системы профессиональной подготовки [11; 13]. С другой — на государственном и корпоративном уровнях в качестве основного стратегического ответа на этот вызов продвигается форсированная цифровизация и внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) [15].

Господствующий дискурс, транслируемый через национальные проекты и программы развития, строится на тезисе «ИИ против кадрового голода». Предполагается, что автоматизация рутинных операций, внедрение чат-ботов, систем предиктивной аналитики и компьютерного зрения способны компенсировать острую нехватку персонала без потери, а зачастую и с ростом экономической эффективности. Действительно, в масштабах отдельного предприятия замещение алгоритмом продавца, бухгалтера или оператора колл-центра выглядит рациональным и безальтернативным. Однако, как убедительно демонстрирует социологическая наука, любой технологический артефакт, помещённый в плотную социальную среду, утрачивает свою минимальную нейтральность и запускает каскады непреднамеренных последствий, которые зачастую оказываются значимее первоначального целеполагания [1; 4].

Особую значимость эта проблема приобретает именно в муниципальном контексте. Если в мегаполисе социальная структура и ёмкий рынок труда способны сравнительно безболезненно амортизи-

ровать шоки от технологической безработицы, то в малом городе, или сельском районе аналогичные процессы способны привести к необратимой эрозии локального социума. Замена человеческого взаимодействия алгоритмизированными транзакциями здесь чревата не только ростом безработицы, но и разрушением самой субъектности местного сообщества, его способности к солидарным действиям и коллективной идентификации.

Цель настоящей статьи заключается в концептуализации и системном анализе комплекса социальных рисков, продуцируемых внедрением технологий ИИ в МСП муниципалитетов в условиях кадрового дефицита. Задача исследования — выйти за рамки плоско-экономического анализа и рассмотреть данные риски как многомерные социальные феномены, укоренённые в специфической ткани локальных общностей.

1. Теоретико-методологические основания анализа

Теоретический каркас исследования выстраивается на пересечении нескольких парадигмальных направлений современной социологической мысли, позволяющих охватить различные грани цифровой трансформации локального предпринимательства. Методологической рамкой выступает синтез концепции «общества риска», многомерных теорий цифрового неравенства, критической социологии прекаризации и новой институциональной экономики (неоинституциональная экономическая теория), которая изучает влияние социальных, правовых и культурных институтов на функционирование экономики. концепции социального капитала.

Первое направление восходит к классическим трудам У. Бека и Э. Гидденса, определивших современный этап модернизации как «общество риска», в котором производство общественных благ неразрывно сопряжено с генерированием угроз, являющихся продуктом не природы, а самих социальных решений [1; 4]. В отечественной социологии эта теория была глубоко переосмыслена и адаптирована О.Н. Яницким, С.А. Кравченко, Ю.А. Зубок, В.И. Чупровым, которые показали, что

риски в российском контексте обладают повышенной остротой из-за разреженности институциональной среды и низкого уровня социальной защищённости [21; 12; 9]. Внедрение ИИ в этом смысле предстаёт классическим примером «фрукотворного» риска: само решение об автоматизации, мотивированное текущим дефицитом, порождает новое поле неопределённости и угроз для локального социума. Как подчёркивает О.Н. Яницкий, в условиях слабости институтов гражданского контроля технологии имеют свойство превращаться из инструментов развития в источники социальной деструкции [21].

Вторым элементом методологии выступают концепции цифрового неравенства и социальной эксклюзии. Отталкиваясь от работ П. Норрис и Я. ван Дейка, современные российские социологи — О.Н. Вершинская, Д.В. Иванов, А.А. Глазков, Н.Н. Седова — фиксируют, что цифровой разрыв в нашей стране имеет не столько технико-инфраструктурный, сколько многоуровневый социальный характер [3; 10; 5]. Он проявляется в неравенстве компетенций, мотивации и, в конечном счёте, жизненных шансов. Перевод взаимодействия в малом бизнесе на интерфейсы ИИ в условиях, когда значительная часть населения муниципалитетов (особенно старшие возрастные группы) не обладает необходимой цифровой грамотностью, создаёт механизм косвенной дискриминации, превращая технологию в инструмент социального отчуждения.

Третья опора — теория прекаризации. Концепция прекариата, введённая в широкий научный оборот Г. Стэндингом, в российских реалиях получила многомерную эмпирическую и теоретическую проработку в трудах Ж.Т. Тощенко, З.Т. Голенковой, Ю.В. Голиусовой, В.Н. Бобкова [17; 6; 2]. Под прекаризацией понимается не просто рост нестабильной занятости, а фундаментальное изменение социального качества труда, утрата им функций социальной интеграции и формирования идентичности. ИИ-автоматизация в МСП, замещая средний квалификационный персонал алгоритмами, при оставшихся работниках создаёт именно ту социальную ситуацию, которую Ж.Т. Тощенко определяет как «становление нового

класса» — лишённого устойчивых профессиональных траекторий и гарантированного социального статуса [17].

Наконец, четвёртый концептуальный элемент — теория социального капитала, развитая применительно к российскому малому бизнесу А.Ю. Чепуренко, О.И. Образцовой и другими [19; 20; 14]. Локальный малый бизнес в этой оптике предстаёт не просто совокупностью обезличенных рыночных агентов, а сетью персонализированных отношений доверия, взаимопомощи и неформального контроля, составляющих основу жизнеспособности местных сообществ. Деперсонификация сервиса и замена живого общения алгоритмическими транзакциями наносит урон именно этому связывающему социальному капиталу, который, как отмечал ещё Р. Патнэм, чрезвычайно трудно воссоздать после разрушения [16].

Таким образом, синтез указанных подходов позволяет построить многомерную аналитическую модель социальных рисков, в которой технологическое нововведение (ИИ) не изолировано, а рассматривается во всей сложности его взаимодействия с социальной структурой, культурными нормами и институциональной средой локального сообществ

Аналитическая карта социальных рисков

Обращаясь непосредственно к анализу, можно выделить четыре взаимосвязанные группы рисков, которые в своей совокупности способны существенно трансформировать социум муниципального образования, превратив тактический выигрыш от компенсации кадрового голода в стратегический социальный проигрыш.

1. Деформация локального рынка труда и углубление прекаризации

На первый взгляд, в ситуации острейшего кадрового голода риск технологической безработицы отходит на второй план. Поскольку вакансии пустуют годами, ИИ не столько вытесняет работников, сколько закрывает «дыры» в штатном расписании. Такая логика, однако, содержит в себе фундаментальную ловушку. Происходит то, что можно назвать «технологической блокировкой» целого класса рабочих мест. Инвестировав в ИИ-решение, пред-

приниматель делает необратимый технологический и организационный выбор. Даже гипотетическое улучшение демографической ситуации или рост трудовой миграции в будущем не приведут к восстановлению упразднённых позиций, так как издержки на обратную трансформацию и поиск персонала будут превышать экономию от использования амортизированного алгоритма. В масштабах муниципального рынка труда это означает перманентное сокращение спроса на труд в тех сегментах, которые исторически служили «социальным лифтом» и точкой входа в занятость для молодёжи без опыта, женщин после перерыва в карьере или работников предпенсионного возраста.

Одновременно с этим оставшаяся занятость подвергается глубокой поляризации. ИИ в сегменте МСП берёт на себя прежде всего стандартизированные, рутинные когнитивные операции: первичную бухгалтерию, учёт, обработку типовых обращений, логистику заказов. Это функционал, который как раз и формировал костяк местного «среднего класса» — относительно стабильных и социально защищённых позиций (бухгалтер, менеджер среднего звена, администратор). В остатке же возникают, с одной стороны, немногочисленные высококвалифицированные и высокооплачиваемые места для «архитекторов» и операторов цифровых систем, а с другой — масса низкоквалифицированных, физически тяжёлых или нестабильных вакансий (курьерская доставка, ручная сортировка, вспомогательные работы). Как отмечают Ж.Т. Тощенко и его коллеги, именно такое выдавливание срединных слоёв и составляет суть процесса прекаризации, ведущего к размыванию среднего класса и формированию социально нестабильного большинства, лишённого традиционных гарантий труда и уважаемого социального статуса [17; 6].

2. Мультипликация цифровой эксклюзии и закрепление социального неравенства

Муниципальный социум в России отличается значительной гетерогенностью с точки зрения цифровой готовности. Как показывают исследования О.Н. Вершинской и Д.В. Иванова, цифровой раскол пролегает не только между территори-

ями, но и внутри них: между поколениями, доходными и профессиональными группами [3; 10]. Внедрение ИИ в МСП, ориентированное на «усреднённого» технологически компетентного пользователя и работника, создаёт ситуацию многовекторной социальной эксклюзии.

Первый вектор — эксклюзия потребительская. Когда локальная аптека, продовольственный магазин, салон связи или пункт бытовых услуг заменяют сотрудника терминалом с ИИ-ассистентом, происходит не просто смена интерфейса. Исключается сам формат персонализированного социального взаимодействия, который для наиболее уязвимых групп населения — одиноких пожилых людей, лиц с ограниченными возможностями здоровья, граждан с невысоким уровнем образования — был неотъемлемой частью повседневной рутины, а порой и единственной нитью, связывающей их с социумом. Ритуал похода за хлебом к знакомому продавцу, который знает твои предпочтения и спросит о здоровье, замещается бездушной и часто непонятной технологической процедурой, вызывающей фрустрацию и отторжение. Цифровое решение, таким образом, продуцирует не только сервис, но и дефицит социального признания.

Второй вектор — эксклюзия на рынке труда. В условиях, когда предприниматель делает выбор между установкой ИИ и наймом живого сотрудника, критерий «цифровой грамотности» становится ключевым фильтром, нередко перевешивающим все остальные качества потенциального работника — ответственность, опыт, лояльность. Если пожилой соискатель или выпускник местного колледжа с недостаточными техническими навыками не может «пройти порог» входа в автоматизированную систему управления, это ведёт не просто к индивидуальной неудаче, а к структурному исключению целых социально-демографических групп из сферы занятости. Как подчёркивает А.А. Глазков, тем самым цифровизация из инструмента оптимизации превращается в механизм закрепления и углубления доминирующего социального неравенства, облекая его в оболочку технологической неизбежности [5].

3. Эрозия социального капитала и локальной идентичности

Специфика малого бизнеса на муниципальном уровне всегда заключалась в его глубокой встроенности в социальную ткань сообщества. Предприятия МСП — это не просто точки производства товаров и услуг, но и важнейшие узлы локальных социальных сетей, «инфраструктура повседневности», где происходит обмен новостями, осуществляется неформальный контроль, накапливается и циркулирует социальный капитал в форме доверия, репутаций, взаимных обязательств [19; 20]. Как показывают исследования А.Ю. Чепуренко, значительная часть транзакций в локальном бизнесе регулируется не формальными контрактами, а именно этим персонифицированным доверием [19]. Владелец магазина, дающий товар в долг до зарплаты, механик, который «по-соседски» чинит машину дешевле, парикмахер, выступающий неформальным психологом, — все они выполняют социальные функции, далеко выходящие за рамки их профессиональных ролей.

Внедрение ИИ-систем, деперсонифицирующих взаимодействие, несёт фундаментальный риск разрушения этих связей. Трансформация затрагивает два уровня. На уровне предпринимателя решение об автоматизации часто мотивировано не только экономией, но и стремлением уйти от «человеческого фактора» — сложного управления персоналом с его потребностями, конфликтами и непредсказуемостью. Бизнес-модель замыкается в технологическом контуре, исключаяющем социальные издержки и обязательства. На уровне сообщества это оборачивается исчезновением пространств повседневных интеракций. Исчезают рабочие места, служившие школами социализации для молодёжи; исчезают фигуры значимых «местных», выполнявших роль неформальных интеграторов. Как следствие, происходит атомизация сообщества, ослабление горизонтальных связей и, в конечном счёте, эрозия локальной идентичности — того чувства «мы», которое конституирует муниципалитет не просто как административную единицу, а как жизненный мир его обитателей. В.Г. Федотова и другие исследователи российской

глубинки неоднократно предупреждали, что технологическая модернизация, осуществляемая без учёта социальной ткани, рискует обернуться «антимодернизацией» — разрушением человеческого потенциала ради абстрактной эффективности [18].

4. Нарастание социальной напряжённости и формирование технофобических установок

Завершающий блок рисков связан с динамикой общественного восприятия ИИ и накоплением конфликтогенного потенциала. Кадровый дефицит на начальном этапе играет роль мощного легитимирующего фактора: в массовом сознании алгоритм, выполняющий работу, на которую «всё равно никто не идёт», воспринимается скорее позитивно или нейтрально. Однако эта легитимность неустойчива и со временем инвертируется. По мере того, как ИИ-решения становятся зримыми и начинают конкурировать не с абстрактной «пустотой», а с конкретными оставшимися работниками, а также блокировать возможности будущей занятости, в локальном дискурсе происходит сдвиг: технология начинает интерпретироваться как враждебная сила, «отбирающая хлеб у людей».

Социологическая логика развития этого процесса такова: объективное сокращение сегмента стабильной занятости и нарастание precariousности приводят к фрустрации ожиданий и росту социального пессимизма. Этот фрустрационный фон ищет объект для канализации, и им становится наиболее заметный маркер изменений — технология ИИ. Формируется то, что можно назвать «технофобическим популизмом»: местные лидеры мнений, общественные активисты, а иногда и представители муниципальной бюрократии начинают эксплуатировать страх перед цифровизацией для мобилизации протестной поддержки или объяснения всех местных неурядиц.

Особую остроту данному риску придают этические и правовые лакуны. Внедрение алгоритмического менеджмента в МСП — систем слежения за сотрудниками, оценки производительности на основе сенсорных данных, автоматического начисления штрафов и уволь-

нений — происходит, как правило, вне какого-либо отчётливого правового и этического регулирования. Складывается ситуация «дикого технокапитализма» на местах. Как подчёркивают В.И. Дудина и Е.А. Иванова, критическим барьером для принятия технологий в российских регионах становится не их стоимость, а нарастающее недоверие — к тому, как именно эти технологии будут использованы владельцами бизнеса, и к способности местных институтов защитить права граждан [7]. В результате вместо ожидаемого роста социального акцептора цифровых инноваций мы получаем их делегитимацию, что ставит под вопрос уже не только текущее внедрение, но и стратегическую перспективу инновационного развития территорий.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать принципиальный вывод: внедрение технологий искусственного интеллекта в малом и среднем бизнесе российских муниципалитетов, детерминированное острым кадровым голодом, представляет собой не только технико-экономическое, но и глубочайшее социокультурное явление. Оно порождает цельную систему сопряжённых социальных рисков — от структурной деформации локального рынка труда и распространения precarious форм занятости до мультипликации цифровой эксклюзии, эрозии социального капитала и роста протестной напряжённости. Уникальность текущего момента в том, что дефицит кадров, будучи драйвером автоматизации, одновременно маскирует остроту этих рисков, создавая у стейкхолдеров иллюзию социальной безболезненности процесса.

Однако, как показывает теоретическая логика и косвенная эмпирическая фиксация в исследованиях российских социологов, эти риски обладают кумулятивным эффектом. Накапливаясь подспудно, они способны перейти из латентной, потенциальной формы в открытую фазу социальной деструкции, ставя под угрозу саму жизнеспособность муниципальных сообществ. Цена, которую локальный социум платит за тактическое решение кадровой проблемы через бездумную автома-

тизацию, может оказаться несоразмерно высокой — утратой человеческого капитала, социальной атомизацией и утерей субъектности местного самоуправления.

Преодоление сложившейся противоречивой ситуации требует кардинальной смены управленческой парадигмы. Необходим переход от реактивной модели, при которой любое вакантное место «затыкается» алгоритмом, к проактивной модели социально ответственной, человекоцентричной цифровизации. Контуры такой модели должны включать несколько ключевых элементов. Во-первых, институционализацию обязательной социальной и гуманитарной экспертизы проектов внедрения ИИ на муниципальном уровне, особенно претендующих на государственную поддержку. Эта экспертиза должна оценивать не только экономическую эффективность, но и прогнозируемое воздействие на социальную структуру, занятость и качество жизни локальных сообществ. Во-вторых, создание в муниципалитетах опережающей системы непрерывного образования и ресоциализации, превращающей уязвимые группы из объектов технологического риска в субъектов цифровой экономики, способных занять новые ниши. В-третьих, развитие и поощрение через муниципальные программы поддержки гибридных бизнес-моделей, где ИИ не вытесняет человека полностью, а усиливает его возможности в сферах, требующих эмпатии, творчества и сложной социальной коммуникации. Наконец, в-четвёртых, это разработка на локальном уровне этических кодексов и правовых рамок для алгоритмического менеджмента, гарантирующих защиту приватности, человеческого достоинства и безбарьерный доступ к благам для всех слоёв населения.

Только такой подход позволит разорвать порочный круг, при котором борьба с кадровым голодом ведёт к кадровой же деградации и социальной дезинтеграции, и трансформировать технологии ИИ из генератора скрытых угроз в ресурс для укрепления устойчивости и развития муниципальных сообществ.

Список источников:

1. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / Пер. с нем. М.: Прогресс-Традиция, 2000. - 384 с.
2. Бобков В.Н., Вередук О.В. Неустойчивость занятости: подходы к исследованию и методология оценки в России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 6. С. 205–220.
3. Вершинская О.Н. Цифровой раскол: новые грани проблемы // Информационное общество. 2018. № 1. С. 4–10.
4. Гидденс Э. Судьба, риск и безопасность // Thesis. 1994. № 5. С. 107–134.
5. Глазков А.А., Седова Н.Н. Цифровая эксклюзия в современной России: региональный аспект // Власть. 2022. Т. 30. № 2. С. 120–128.
6. Голенкова З.Т., Голиусова Ю.В. Новые социальные группы в современных стратификационных системах глобального общества // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 2. С. 7–23.
7. Дудина В.И., Иванова Е.А. Доверие как фактор цифровой трансформации в регионах России // Экономическая социология. 2023. Т. 24. № 1. С. 65–89.
8. Земцов С.П., Царева Ю.В. Малый и средний бизнес в России: тенденции и факторы развития в новых условиях // Вопросы экономики. 2023. № 12. С. 5–34.
9. Zubok Yu.A., Chuprov V.I. Риск в социальном развитии молодёжи. М.: Юрайт, 2021. - 252 с.
10. Иванов Д.В. Цифровое неравенство в России: от доступа к компетенциям // Социологические исследования. 2020. № 8. С. 63–73.
11. Клячко Т.Л., Семионова Е.А. Трудовые ресурсы российских регионов: дефицит vs резервы // Экономическое развитие России. 2024. Т. 31. № 5. С. 44–59.
12. Кравченко С.А. Социология риска и безопасности. М.: Юрайт, 2019. - 271 с.
13. Нефедова Т.Г., Трейвиш А.И. Россия и её регионы: сжатие, поляризация и новые вызовы. М.: УРСС, 2020. - 304 с.
14. Образцова О.И., Чепуренко А.Ю. Предпринимательская активность и социальный капитал в российских регионах // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 85–108.
15. Паспорт национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 20.12.2023 № 4). М., 2023.
16. Патнэм Р. Чтобы демократия сработала: Гражданские традиции в современной Италии / Пер. с англ. М.: Ad Marginem, 1996. - 287 с.
17. Тощенко Ж.Т. Прекариат: от протокласса к новому классу. М.: Наука, 2018. - 350 с.
18. Федотова В.Г. Модернизация и антимодернизация: социальные риски технологического обновления // Философские науки. 2019. № 4. С. 7–21.
19. Чепуренко А.Ю. Социальный капитал малого бизнеса в региональном разрезе // Журнал Новой экономической ассоциации. 2021. № 3. С. 186–206.
20. Чепуренко А.Ю., Образцова О.И. Малый бизнес и местное самоуправление: возможности и барьеры взаимодействия // Общественные науки и современность. 2023. № 4. С. 46–62.
21. Яницкий О.Н. Социология риска: ключевые идеи // Мир России. 2003. Т. 12. № 1. С. 3–35.

References:

1. Beck U. Risk Society: Towards a New Modernity. Moscow, Progress-Traditsiya Publ., 2000. - 384 p.
2. Bobkov V.N., Veredyuk O.V. Employment instability: approaches to research and assessment methodology in Russia. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 2019, vol. 12, no. 6, pp. 205–220.
3. Vershinskaya O.N. Digital divide: new facets of the problem. Information Society, 2018, no. 1, pp. 4–10.
4. Giddens A. Fate, risk and security. Thesis, 1994, no. 5, pp. 107–134.
5. Glazkov A.A., Sedova N.N. Digital exclusion in modern Russia: regional aspect. Vlast', 2022, vol. 30, no. 2, pp. 120–128.
6. Golenkova Z.T., Goliusova Yu.V. New social groups in modern stratification systems of global society. Sociological Science and Social Practice, 2021, vol. 9, no. 2, pp. 7–23.
7. Dudina V.I., Ivanova E.A. Trust as a factor of digital transformation in the regions of Russia. Economic Sociology, 2023, vol. 24, no. 1, pp. 65–89.
8. Zemtsov S.P., Tsareva Yu.V. Small and medium business in Russia: development trends and factors in new conditions. Voprosy Ekonomiki, 2023, no. 12, pp. 5–34.
9. Zubok Yu.A., Chuprov V.I. Risk in the social development of youth. Moscow, Yurait Publ., 2021. - 252 p.
10. Ivanov D.V. Digital inequality in Russia: from access to competencies. Sociological Studies, 2020, no. 8, pp. 63–73.
11. Klyachko T.L., Semionova E.A. Labour resources of Russian regions: deficit vs reserves. Russian Economic Development, 2024, vol. 31, no. 5, pp. 44–59.
12. Kravchenko S.A. Sociology of risk and security. Moscow, Yurait Publ., 2019. - 271 p.
13. Nefedova T.G., Treyvish A.I. Russia and its regions: compression, polarization and new challenges. Moscow, URSS Publ., 2020. - 304 p.
14. Obratsova O.I., Chepureno A.Yu. Entrepreneurial activity and social capital in Russian regions. Voprosy Ekonomiki, 2022, no. 5, pp. 85–108.
15. Passport of the national project «Data Economy and Digital Transformation of the State» (approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects, Minutes No. 4 of 20.12.2023). Moscow, 2023.
16. Putnam R. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Moscow, Ad Marginem Publ., 1996. - 287 p.
17. Toshchenko Zh.T. Precariat: from proto-class to new class. Moscow, Nauka Publ., 2018. 350 p.
18. Fedotova V.G. Modernization and anti-modernization: social risks of technological renewal. Philosophical Sciences, 2019, no. 4, pp. 7–21.
19. Chepureno A.Yu. Social capital of small business in a regional context. Journal of the New Economic Association, 2021, no. 3, pp. 186–206.
20. Chepureno A.Yu., Obratsova O.I. Small business and local self-government: opportunities and barriers to interaction. Social Sciences and Contemporary World, 2023, no. 4, pp. 46–62.
21. Yanitsky O.N. Sociology of risk: key ideas. Mir Rossii, 2003, vol. 12, no. 1, pp. 3–35.



УДК 005.8:332.8:004.9

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_63

EDN: <https://elibrary.ru/jspito>

Цифровая трансформация организаций городской социальной сферы как управленческий вызов: ценностно-ориентированный подход к реновации и модернизации жилищного фонда

Digital transformation of urban social-sector organizations as a management challenge: a value-oriented approach to housing renovation and modernization



Рыбальченко Илья Владимирович

ООО «Айтуби», заместитель Генерального директора, АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241 119330, Россия, г. Москва, ул. Мосфильмовская, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Ilya V. Rybalchenko

JSV «I2B», Deputy CEO, Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Institute of International Economic Relations", Lecturer at the Department of Management and Law; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Lecturer at the Department of State and Municipal Administration; ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241
35 Mosfilmovskaya Street, Moscow, Russia, 119330
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com



Демин Александр Васильевич

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: avdemin1955@gmail.com

Aleksandr V. Demin

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: avdemin1955@gmail.com



Мизиковский Игорь Ефимович

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ), заведующий кафедрой бухгалтерского учета, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-код: 6345-3669, Author ID: 383262 603022, Россия, Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Igor E. Mizikovsky

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (National Research University), Head of the Department of Accounting, Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-code: 6345-3669, Author ID: 383262.
603022, Russia, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Аннотация.

В статье исследуется цифровая трансформация организаций городской социальной сферы как комплексная управленческая задача, требующая согласования цифровых решений, организационных процессов, регламентов, ответственности, кадровых компетенций и ценностей участников преобразований. Под организациями городской социальной сферы понимаются организации, обеспечивающие предоставление социально значимых услуг населению города, эксплуатацию городской инфраструктуры и функционирование сервисных, учетных, цифровых, коммуникационных и организационно-кадровых контуров, от которых зависят качество жизни, доступность услуг, доверие граждан и устойчивость городского управления. Установлено, что наиболее развитой частью цифровой трансформации московской реновации стали внешние сервисы взаимодействия с гражданами, тогда как во внутреннем контуре сохраняются риски фрагментации данных, разрыва между проектированием и строительством, неодинаковой актуальности документации и размытия ответственности между участниками. Обосновано, что цифровая трансформация обеспечивает устойчивый результат лишь тогда, когда общественно значимые ценности — безопасность, доступность, прозрачность, справедливость, ответственность, доверие и непрерывность — переводятся в конкретные правила принятия решений, цифровые маршруты, процедуры контроля и показатели результата. Предложена сквозная архитектура управления, объединяющая инвестиционно-управленческий, проектный и подрядный контуры: от обследования и цифрового паспорта объекта до проектирования, строительства, приемки, ввода и последующего мониторинга.

Ключевые слова.

Ценностно-ориентированное управление, цифровая трансформация, организации городской социальной сферы, городское хозяйство, реновация жилищного фонда, модернизация жилья, управленческая интеграция, структурно-функциональная устойчивость, организационные изменения, информационное моделирование, цифровая платформа.

Введение

Цифровая трансформация строительной отрасли, городского и жилищно-коммунального хозяйства в последние годы стала одним из центральных направлений государственной политики. Ее значение связано не только с возможностью ускорить обработку документов или перевести отдельные услуги в электронный формат [9; 10]. Речь идет о более глубоком

Abstract.

The article examines the digital transformation of urban social-sector organizations as a complex management task requiring the alignment of digital solutions, organizational processes, regulations, accountability mechanisms, workforce competencies, and the values shared by the participants in the transformation. Urban social-sector organizations are understood as entities that provide socially significant services to the urban population, operate urban infrastructure, and maintain the service, accounting, digital, communication, organizational, and human-resources functions on which quality of life, accessibility of services, public trust, and the sustainability of urban governance depend. The study finds that the most advanced component of the digital transformation of the Moscow renovation program is represented by external citizen-facing services, whereas the internal management environment continues to be exposed to the risks of fragmented data, disconnects between design and construction, inconsistent document currency, and blurred responsibility among participants. It is substantiated that digital transformation can produce sustainable results only when socially significant values—safety, accessibility, transparency, fairness, responsibility, trust, and continuity—are translated into specific decision-making rules, digital workflows, control procedures, and performance indicators. The article proposes an end-to-end management architecture integrating investment and management, design, and contractor-level processes, from the initial survey and creation of a digital facility passport to design, construction, acceptance, commissioning, and subsequent monitoring.

Keywords.

Value-oriented management, digital transformation, urban social-sector organizations, urban economy, housing renovation, housing modernization, management integration, structural-functional sustainability, organizational change, building information modeling, digital platform.

изменении способов управления городом: о переходе от разрозненных данных и ведомственных процедур к согласованным решениям, основанным на общей информации, понятной ответственности и постоянной обратной связи. Программы реновации и модернизации жилищного фонда являются особенно показательным полигоном такого перехода, поскольку одновременно затрагивают строитель-

ство, эксплуатацию, переселение, социальную коммуникацию, бюджетное планирование и долгосрочное развитие территории [5].

В настоящем исследовании под организациями городской социальной сферы понимаются организации, обеспечивающие предоставление социально значимых услуг населению города, эксплуатацию городской инфраструктуры, а также функционирование сервисных, учетных, цифровых, коммуникационных и организационно-кадровых контуров, от которых зависят качество жизни, доступность услуг, доверие граждан и устойчивость городского управления. К ним относятся жилищно-коммунальные, инфраструктурно-сервисные, учетные, цифровые, коммуникационные и организационно-кадровые организации, участвующие в обеспечении социально значимых городских процессов. В рамках реновации это не одна организация, а межорганизационная система, включающая органы власти, заказчиков, проектировщиков, генеральных подрядчиков, строительные организации, поставщиков, эксплуатирующие службы и структуры, взаимодействующие с жителями.

Такая система по своей природе является социотехнической. Ее устойчивость зависит не только от надежности информационных платформ, но и от того, насколько согласованы цели, регламенты, полномочия, компетенции и реальные способы работы людей. Даже современная цифровая платформа не дает ожидаемого эффекта, если сотрудники продолжают обмениваться критически важными версиями документов по электронной почте, замечания не закреплены за ответственными лицами, рабочая документация отстает от фактических работ, а управленческие решения принимаются на основании неполной или несопоставимой информации. Поэтому цифровая трансформация выступает прежде всего управленческим вызовом [7].

Проблема исследования состоит в противоречии между масштабом внедрения цифровых технологий в программы реновации и недостаточной интеграцией этих

технологий с управленческими регламентами, распределением ответственности, организационной культурой, кадровыми компетенциями и ценностями участников [7; 8]. Цель статьи заключается в разработке и обосновании ценностно-ориентированного подхода к управлению цифровой трансформацией организаций городской социальной сферы при реализации программ реновации и модернизации жилищного фонда. Исследовательская гипотеза состоит в том, что устойчивый результат цифровой трансформации достигается лишь при согласовании ценностного, организационно-процессного, цифрового, кадрово-поведенческого и коммуникационного контуров управления.

Методологическую основу исследования составили системный, процессный и структурно-функциональный подходы. Системный подход позволил рассмотреть участников реновации как взаимозависимые элементы единой управленческой архитектуры; процессный — проследить полный цикл от обследования объекта до ввода и эксплуатации; структурно-функциональный — выявить несоответствия между организационной структурой, фактическими функциями, ресурсами и цифровыми решениями. Дополнительно применялись сравнительный анализ московской и зарубежных моделей модернизации, документ-анализ нормативных и научных источников, а также типологизация технологических, организационных, культурных и кадрово-поведенческих отклонений.

Основная часть

1. Цифровая трансформация организаций городской социальной сферы: от автоматизации к изменению системы управления. В научной и управленческой практике важно различать оцифровку, цифровизацию и цифровую трансформацию. Оцифровка означает перевод информации из бумажной формы в электронную. Цифровизация предполагает автоматизацию отдельных операций: электронное согласование, ведение реестров, использование мобиль-

ных приложений, электронных кабинетов и информационных моделей. Цифровая трансформация начинается тогда, когда меняются сама логика принятия решений, распределение полномочий, последовательность процессов и критерии результата. Иными словами, электронный документ становится не копией бумажного, а частью управляемой цепочки, где понятны его версия, источник, ответственный, срок действия, связанные замечания и влияние на последующие решения.

Для организаций городской социальной сферы это различие принципиально. Их деятельность связана с социально значимыми услугами, которые должны предоставляться непрерывно, безопасно и предсказуемо. Ошибка в проектной документации, задержка переселения, несвоевременное подключение инженерных систем или отсутствие понятной информации для жителей воспринимаются не как внутренний производственный сбой, а как снижение качества городской жизни. Следовательно, цифровая трансформация должна оцениваться не количеством внедренных сервисов, а тем, насколько она повышает управляемость, надежность и доверие.

В этом контексте особое значение приобретает структурно-функциональная устойчивость. Под ней понимается способность организации или межорганизационной системы сохранять выполнение ключевых функций при изменении технологий, нормативных требований, состава участников и ресурсных условий. Устойчивость не означает сохранение неизменного порядка. Напротив, она предполагает возможность менять структуру и инструменты без потери управляемости. Новая цифровая система должна сопровождаться обновлением регламентов, подготовкой персонала, уточнением ответственности и настройкой коммуникаций. Если хотя бы один из этих элементов отсутствует, цифровое нововведение превращается в дополнительный слой отчетности и увеличивает, а не снижает организационную нагрузку [6].

Применительно к реновации можно выделить четыре наиболее типичных не-

соответствия. Технологическое возникает, когда информационные системы существуют отдельно друг от друга и не обеспечивают единого движения данных. Организационно-регламентное проявляется, когда цифровая процедура не закреплена в документах и не имеет владельца. Кадрово-поведенческое связано с недостатком компетенций, сопротивлением новым требованиям и дублированием операций вручную. Ценностно-коммуникационное возникает тогда, когда формально созданные каналы обратной связи не обеспечивают понятности решений, а граждане и сотрудники не видят, каким образом их обращения и инициативы влияют на конечный результат.

2. Ценностно-ориентированный подход к управлению цифровой трансформацией. Ценностно-ориентированное управление в данной статье понимается как система перевода общественно значимых и организационных ценностей в критерии принятия решений, распределение ответственности, требования к цифровым решениям, управленческие регламенты, коммуникации и показатели результата. Его отличие от декларативного подхода заключается в том, что ценность должна быть выражена в конкретном управленческом механизме. Если организация провозглашает прозрачность, это должно означать прослеживаемость документов и решений. Если заявляется ответственность, каждый этап должен иметь владельца, срок и подтверждаемый результат. Если приоритетом является безопасность, проектные решения и фактические работы должны проходить формализованную проверку. Если речь идет о доверии, гражданин должен видеть не только сообщение о принятии обращения, но и движение вопроса до управленческого решения [2].

Для программ реновации и модернизации жилищного фонда базовыми ценностями выступают безопасность, доступность, прозрачность, справедливость, ответственность, доверие и непрерывность. Они образуют не набор общих пожеланий, а каркас управленческой архитектуры. Безопасность требует проверки проектных решений, комплектности

документации и качества работ. Доступность предполагает понятные каналы взаимодействия и учет потребностей мало-мобильных, пожилых и цифрово уязвимых граждан. Прозрачность означает наличие единой истории версий, согласований и замечаний. Справедливость требует понятных критериев выбора объектов и сценариев модернизации. Ответственность закрепляется за конкретными участниками, а непрерывность выражается в способности сохранять ключевые услуги и

контроль на протяжении всего периода преобразований.

Предлагаемая модель связывает управленческие вызовы, общественно значимые ценности, практические механизмы и результаты. Ее логика представлена на рисунке 1. Важнейшим элементом модели является обратная связь: результаты должны повторно измеряться, а регламенты и цифровые процедуры — корректироваться по итогам фактической работы, рис.1.



Рисунок 1. Ценностно-ориентированная модель цифровой трансформации организаций городской социальной сферы

*Источник: составлено авторами

Таблица 1

Соответствие управленческих проблем, ценностных критериев и механизмов цифровой трансформации

Системная проблема	Управленческое проявление	Ценностный критерий	Предлагаемый механизм	Ожидаемый эффект
Фрагментация данных и документов	Разные версии, ручная сверка, отсутствие единой картины проекта	Прозрачность и достоверность	Единая среда данных, управление версиями, журнал действий и связанных решений	Снижение ошибок, ускорение согласований, доказуемость решений
Разрыв между проектированием и строительством	Изменения в модели и рабочей документации несвоевременно доходят до площадки	Безопасность и ответственность	Связь технического задания, информационной модели, рабочей документации, замечаний и статуса исполнения	Сокращение переделок и работ по неактуальным решениям

Системная проблема	Управленческое проявление	Ценностный критерий	Предлагаемый механизм	Ожидаемый эффект
Размывание ответственности	Замечания передаются по почте и в мессенджерах, сроки устранения не прослеживаются	Ответственность и непрерывность	Цифровой маршрут замечания: автор, адресат, срок, подтверждение устранения и повторная проверка	Повышение исполнительской дисциплины и управляемости
Слабая включенность жителей	Информирование не всегда превращается в участие и понятную обратную связь	Доверие, доступность и справедливость	Оmnikanальные сервисы, раскрытие критериев решений, фиксация учета предложений и обращений	Снижение напряженности и рост легитимности программы
Недостаточная кадровая готовность	Дублирование операций, формальное заполнение систем, сопротивление изменениям	Уважение к работнику и профессиональная ответственность	Обучение по цифровым ролям, поддержка среднего звена, включение новых процедур в регламенты и показатели	Устойчивое использование цифровых решений, рост инициативности

*Источник: составлено авторами

3. Московская реновация: достижения и асимметрия цифровой трансформации. Московская программа реновации представляет собой крупнейший российский опыт централизованного обновления жилищного фонда. Ее масштаб позволил создать развитую систему организационного сопровождения, сформировать устойчивые механизмы финансирования и обеспечить высокий темп реализации проектов. Одновременно программа наглядно показывает, что цифровая трансформация развивается неравномерно: значительные успехи во внешнем взаимодействии с гражданами сочетаются со сложностью сквозной интеграции внутренних процессов.

Наиболее заметный результат достигнут в сервисно-коммуникационном контуре. Портал mos.ru, электронные уведомления, цифровые сервисы записи и информирования, механизмы голосования и обратной связи сделали взаимодействие с жителями более доступным и оперативным. Этот опыт имеет самостоятельную ценность для регионов: гражданин получает единый канал, может отслеживать важные этапы и решать часть вопросов без личного посещения учреждений. Вместе с тем наличие цифрово-

го канала еще не гарантирует полного включения жителя в принятие решений. Для ценностно-ориентированной модели важно не только собрать обращение, но и показать, как оно рассмотрено, какие критерии применены и какое управленческое действие последовало.

Более сложная ситуация складывается во внутреннем контуре управления. Строительная программа объединяет большое число организаций, каждая из которых использует собственные документы, информационные системы и процедуры. Даже при применении технологий информационного моделирования сохраняется риск, что информационная модель, рабочая документация, смета, календарный график и фактический ход строительства существуют в разных средах и обновляются с разной скоростью. В результате руководитель может получать сводную отчетность уже после возникновения отклонения, а не в момент, когда оно еще может быть предотвращено [3].

Особое значение имеет связь проектирования со строительством. Если изменения, внесенные проектной организацией, не сопровождаются автоматическим обновлением связанной документации и не доводятся до подрядчика по формализо-

ванному маршруту, возникает риск выполнения работ по устаревшей версии. Если замечание строительного контроля не связано с конкретным документом, элементом модели, ответственным лицом и сроком, его устранение зависит от личной дисциплины участников и дополнительных коммуникаций. Подобные ситуации не означают отсутствия цифровизации; они показывают, что цифровые инструменты еще не всегда образуют единый управленческий процесс.

Асимметрия проявляется и в комплексном развитии территорий. Цифровая визуализация будущей застройки сама по себе не заменяет сценарного анализа. Для обоснованного решения необходимы данные о внутренней миграции, фактической загрузке социальной инфраструктуры, транспортной доступности, стоимости жизненного цикла, инженерных ограничениях и долгосрочной экономике территории. Если эти данные не связаны в единой модели, решение может быть оптимальным для отдельного строительного проекта, но создавать избыточную нагрузку на район в целом [4].

Таким образом, основной урок московской реновации заключается не в противопоставлении цифровых достижений и недостатков, а в необходимости перехода от набора сильных сервисов к единой управленческой архитектуре. Регионам важно перенимать не отдельные внешние формы, а способность организовать полный цикл данных, ответственности и контроля.

4. Международный опыт: цифровизация как средство модернизации, а не единственного сценария сноса. Международный опыт показывает, что цифровые технологии приобретают разный смысл в зависимости от базовой модели обновления жилищного фонда. Московская реновация ориентирована преимущественно на замену морально и физически устаревшего фонда новым строительством. В ряде европейских стран основной задачей стала глубокая модернизация существующих зданий, повышение энергоэффективности, улучшение доступности и продление срока эксплуатации. Поэто-

му цифровые инструменты используются прежде всего для выбора обоснованного сценария, оценки жизненного цикла и согласования интересов собственников [1].

Германский опыт санации панельной застройки, сложившийся после объединения страны, был связан с комплексным ремонтом, утеплением, изменением планировок, обновлением фасадов и городской среды. Ключевой управленческий результат состоял в сохранении жилого фонда и социальной стабильности при одновременном повышении качества проживания. Цифровые модели и технические данные использовались как средство инвентаризации и технико-экономического обоснования, а не как самоцель.

В странах Восточной Европы массовый снос ограничен высокой долей частной собственности, стоимостью переселения и необходимостью согласия жителей. Поэтому программы модернизации развиваются через сочетание энергоаудита, льготного финансирования, субсидий и коллективного принятия решений. Литовская практика особенно наглядно показывает ценность связи цифрового расчета с понятным для граждан результатом: сокращением расходов на отопление, повышением энергоэффективности и улучшением состояния здания. Вместе с тем она выявляет и управленческие ограничения — сложность согласования между собственниками, дефицит квалифицированных подрядчиков и риск несогласованного обновления отдельных домов без общего решения для микрорайона.

Общеввропейская политика «волны реновации» связывает модернизацию зданий с энергетической эффективностью, снижением выбросов и циркулярной экономикой. В этой логике цифровая модель служит не только строительству, но и оценке материалов, энергопотребления, расходов на эксплуатацию и возможных сценариев повторного использования конструкций. Такой подход расширяет критерий эффективности: важно не только сколько квадратных метров построено или отремонтировано, но и какой долгосрочный социальный, экономический и экологический результат получен, табл.2.

Таблица 2

Сравнение управленческих моделей реновации и модернизации жилищного фонда

Критерий	Москва	Германия	Литва и страны Восточной Европы	Вывод для регионов России
Базовый сценарий	Комплексная замена значительной части фонда новым строительством	Санация, ремонт и адаптация существующих зданий	Глубокая энергетическая модернизация при сохранении собственности	Необходима многовариантная модель: ремонт, реконструкция, модернизация, частичная замена и снос
Главный управленческий результат	Темп переселения, строительства и ввода	Продление срока службы и сохранение социальной устойчивости	Снижение энергопотребления и расходов собственников	Сочетание технических, социальных, финансовых и территориальных результатов
Роль цифровых технологий	Сервисы для граждан, управление программой, информационное моделирование	Инвентаризация, проектирование и расчет решений	Энергоаудит, расчет окупаемости, мониторинг и согласование	Цифровые инструменты должны поддерживать выбор сценария и полный жизненный цикл
Участие жителей	Информирование, голосование, сопровождение переселения	Согласование изменений и сохранение привычной среды	Коллективное решение собственников и финансовое участие	Нужно переходить от информирования к прослеживаемому участию в принятии решений
Основной риск	Фрагментация большого числа внутренних процессов и участников	Высокая стоимость координации и длительность работ	Сложность согласия, дефицит подрядчиков, неоднородность решений	Требуются единые данные, прозрачные критерии и кадрово-организационная готовность

*Источник: составлено авторами

5. Региональный контекст: почему московская модель не может быть скопирована механически. Перед регионами стоит задача обновления не только домов первой волны индустриального строительства, но и широкого спектра типовых серий, формирующих значительную часть городского жилищного фонда. По мере старения зданий масштаб проблемного фонда будет измеряться сотнями миллионов квадратных метров. При этом региональные бюджеты, инвестиционный спрос и демографическая динамика существенно отличаются от московских условий. Поэтому стратегия массового сноса и нового строительства не может быть универсальным решением.

Финансовые ограничения сочетаются с феноменом сжимающихся городов, где сокращение населения и изменение структуры спроса делают новое строи-

тельство на периферии экономически спорным. В таких условиях важнее определить, какие здания следует капитально ремонтировать, какие — реконструировать или перепланировать, где необходима частичная замена, а где развитие территории действительно требует нового строительства. Ошибка выбора сценария приводит не только к бюджетным потерям, но и к появлению избыточной инфраструктуры, росту эксплуатационных расходов и дальнейшему ослаблению городской среды.

Не менее важна кадровая и организационная готовность. В регионах неодинаков уровень цифровой зрелости заказчиков и подрядчиков, не хватает специалистов по технологиям информационного моделирования, управлению данными и строительному контролю в цифровой среде. Если сложную плат-

форму внедрить без подготовки ролей и регламентов, она будет использоваться формально. Поэтому технологическое решение необходимо начинать не с закупки программного продукта, а с паспортизации процессов, определения владельцев данных, описания маршрутов решений и обучения участников.

Ключевой вывод заключается в том, что регионам следует адаптировать не московский масштаб расходов, а управленческую способность координировать сложную программу. Цифровая трансформация должна помочь сделать ограниченные ресурсы более управляемыми: выбирать сценарии на основе данных, заранее видеть риски, уменьшать число переделок, сокращать сроки согласования и обеспечивать понятное участие жителей.

6. Сквозная цифровая архитектура управления реновацией и модернизацией. Практическая реализация ценностно-ориентированного подхода требует сквозного цифрового контура, который соединяет инвестиционно-управленческий уровень, проектирование, строительство, приемку и последующую эксплуатацию. Его задача состоит не в создании еще одного хранилища документов, а в обеспечении управляемой цепочки, где каждый шаг связан с актуальной версией, ответственным лицом, сроком, замечанием, стоимостью и подтвержденным результатом.

Первый уровень — инвестиционно-управленческий контур. На нем формируется единый реестр объектов, устанавливаются цели проекта, сроки, бюджет, ключевые риски и ожидаемые социальные результаты. Руководитель должен видеть не набор отдельных отчетов, а состояние портфеля: какие решения задерживаются, где растет стоимость, какие замечания являются критическими и как отклонение одного участника влияет на последующие этапы. Логика такого контура может быть выражена последовательностью: документ — версия — информационная модель — проверка — замечание — ответственный — статус устранения — управленческий отчет.

Второй уровень — проектный контур. Он связывает техническое задание, информационную модель, проектные решения, внутреннюю проверку, замечания, корректировки, спецификации, объемы и выпуск рабочей документации. Здесь особенно важна прослеживаемость. Любое изменение должно иметь основание, автора, проверяющего и отражение во всех связанных материалах. Информационная модель полезна не как эффектная трехмерная картинка, а как основа согласования требований, чертежей, спецификаций и объемов. Ее ценность определяется тем, насколько она помогает предотвратить противоречия до выхода документации на строительную площадку.

Третий уровень — контур генерального подрядчика. Актуальная рабочая документация передается в производство работ, подрядчик получает понятный входящий пакет, строительный контроль использует цифровые чек-листы и предписания, а результаты исполнения связываются с исполнительной документацией, приемкой и финансовым закрытием. В таком процессе замечание перестает быть сообщением в переписке и становится управляемым объектом: оно связано с документом или элементом модели, имеет ответственного, срок, подтверждение устранения и результат повторной проверки.

Особое место занимает исполнительная документация. В традиционной практике она нередко формируется с запаздыванием и догоняет фактическое строительство. Сквозной цифровой контур меняет сам принцип работы: документирование становится частью выполнения операции, а не последующей административной обязанностью. Это повышает доказательность приемки, снижает риск расхождения факта и документов и ускоряет подготовку форм КС-2 и КС-3.

Обобщенная архитектура представлена на рисунке 2. Она охватывает полный жизненный цикл: обследование, цифровой паспорт объекта, выбор сценария, техническое задание, проектирование, проверку, строительство, исполнительную документацию, приемку, ввод, эксплуатацию и мониторинг.

Сквозной цифровой контур реновации и модернизации жилищного фонда

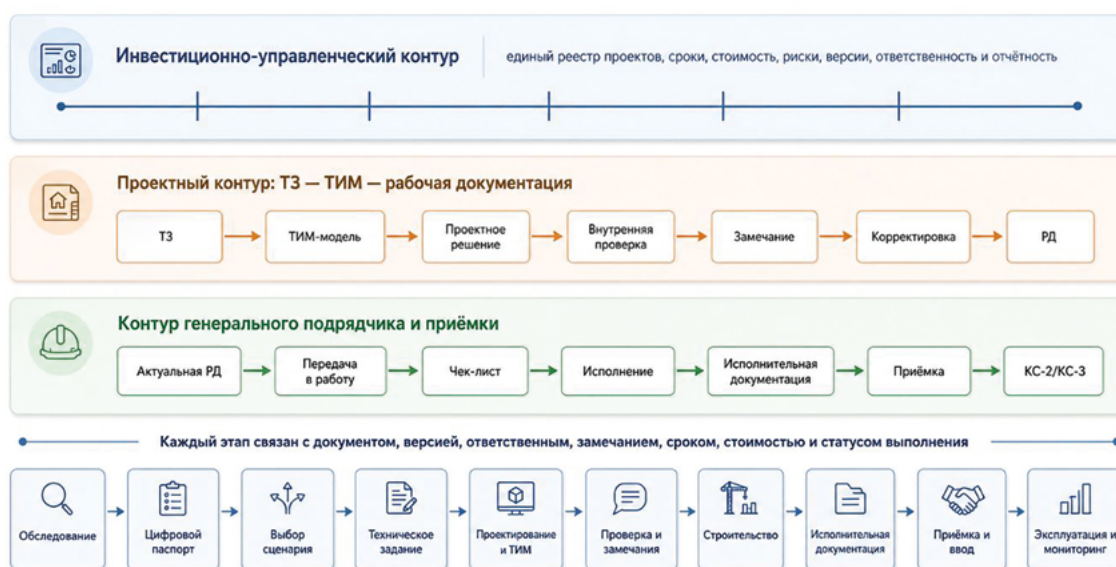


Рисунок 2. Сквозной цифровой контур реновации и модернизации жилищного фонда

*Источник: составлено авторами

Искусственный интеллект может усиливать такую архитектуру, но не должен подменять ответственное управленческое решение. Наиболее полезны задачи распознавания и классификации документов, извлечения реквизитов, сравнения версий, проверки комплектности, поиска противоречий между моделью и документацией, подготовки проектов замечаний и аналитического обобщения статуса. Результаты автоматической обработки должны верифицироваться специалистом, а действия системы — журналироваться. В защищенных контурах требуется разграничение доступа, резервирование, локальное хранение критичных данных и отсутствие зависимости от внешних облачных сервисов.

Таким образом, цифровая архитектура становится средством закрепления ценностей. Прозрачность реализуется через историю версий и решений; ответственность — через цифровые роли и маршруты; безопасность — через проверки и чек-листы; непрерывность — через единые данные и резервирование; доверие — через доказуемость принятия и исполнения решений.

7. Принципы ценностно-ориентированной цифровой модернизации для

регионов. Первый принцип заключается в приоритете данных для решений, а не только для отчетности. Начальной точкой должна стать цифровая паспортизация жилищного фонда: сведения о конструктивной системе, физическом состоянии, инженерных сетях, энергоэффективности, правовом статусе, стоимости эксплуатации и инфраструктурном окружении. Однако ценность паспорта возникает лишь тогда, когда данные имеют источник, дату актуальности и владельца, а также используются для сопоставления сценариев.

Второй принцип — многовариантность. Цифровая платформа не должна обслуживать заранее выбранный единственный сценарий. Ее задача — сравнивать капитальный ремонт, энергетическую модернизацию, реконструкцию, перепланировку, частичную замену и новое строительство по стоимости жизненного цикла, срокам, безопасности, социальным последствиям, нагрузке на инфраструктуру и расходам жителей. Такой подход позволяет заменить спор между сторонниками сноса и сохранения здания предметным управленческим выбором.

Третий принцип — прослеживаемое участие граждан. Цифровые сервисы должны не только информировать, но и объяснять критерии решения, показывать последствия разных вариантов, фиксировать предложения жителей и отражать их рассмотрение. При этом цифровой канал не может быть единственным: пожилые граждане, люди с ограниченными возможностями и жители с низкой цифровой грамотностью должны сохранять доступ к очным и телефонным формам взаимодействия. Омниканальность здесь является не удобством, а условием справедливости.

Четвертый принцип — управление жизненным циклом. Показателем успеха не может быть только площадь введенного жилья или количество переселенных семей. Необходимо учитывать стоимость эксплуатации, надежность инженерных систем, энергопотребление, доступность городской среды, устойчивость транспортной и социальной инфраструктуры, удовлетворенность жителей и сохранение качества услуг после завершения строительства.

Пятый принцип — организационное закрепление изменений. Новые цифровые процессы должны быть отражены в регламентах, должностных обязанностях, требованиях к подрядчикам, маршрутах согласования и программах обучения. Особенно важна поддержка среднего управленческого звена, на которое обычно приходится основная нагрузка по переводу формальных решений в повседневную практику. Если руководитель участка или отдела вынужден одновременно вести цифровую систему и параллельный бумажный учет, трансформация не состоялась.

Шестой принцип — информационная безопасность и технологическая устойчивость. Проектная и исполнительная документация, сведения о критической инфраструктуре и персональные данные требуют разграничения доступа, журналирования, резервного копирования и контролируемого обмена. Архитектура должна сохранять работоспособность при изменении поставщиков, внешних

ограничениях и обновлении программного обеспечения. Технологический суверенитет в данном случае следует понимать не как отказ от развития, а как способность организации самостоятельно контролировать критические данные, процессы и решения.

Наконец, седьмой принцип — короткий цикл управляемых изменений. Проблема фиксируется на основе данных, определяется ее управленческая природа, назначается ответственное лицо, выбирается корректирующее воздействие, устанавливаются срок и показатель результата. После внедрения проводится повторная оценка, а успешная практика закрепляется в регламенте. Такой цикл позволяет развивать систему постепенно и не превращать цифровую трансформацию в многолетний проект без измеримого эффекта.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что цифровая трансформация организаций городской социальной сферы не сводится к внедрению электронных сервисов, технологий информационного моделирования или отдельных платформ. Ее содержание состоит в изменении управленческой архитектуры: данные должны становиться основой решений, ответственность — быть прослеживаемой, а проектирование, строительство, приемка и эксплуатация — образовывать единый процесс.

Московская реновация демонстрирует значительные достижения в организации масштабной программы и развитии цифрового взаимодействия с гражданами. Одновременно ее опыт показывает сложность внутренней интеграции большого числа участников, документов и систем. Для регионов этот вывод особенно важен. Механическое копирование капиталоемкой модели невозможно и нецелесообразно; необходима адаптивная система, способная выбирать между ремонтом, модернизацией, реконструкцией и новым строительством.

Ценностно-ориентированный подход позволяет придать цифровой трансфор-

мации понятный управленческий смысл. Безопасность, прозрачность, справедливость, ответственность, доверие и непрерывность переводятся из общих деклараций в цифровые маршруты, процедуры контроля, правила участия и показатели результата. Предложенная сквозная архитектура объединяет инвестиционно-управленческий, проектный и подрядный контуры и обеспечивает движение от обследования объекта до эксплуатации на основе единых данных.

Практический результат такого подхода выражается не только в ускорении документооборота. Он состоит в снижении числа переделок, повышении актуальности документации, сокращении сроков устранения замечаний, доказательности приемки, большей предсказуемости затрат и укреплении доверия граждан. Именно поэтому цифровая трансформация должна рассматриваться как инструмент устойчивого управления городской социальной сферой, а не как самостоятельная технологическая цель.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку измерительных показателей ценностной и организационной согласованности, оценку структурно-функциональной устойчивости участников реновации и апробацию предложенной архитектуры на региональных пилотных проектах. Это позволит перейти от концептуальной модели к воспроизводимой управленческой методике.

Список источников:

1. Демин А. В., Рыбальченко И. В. Управленческие методы в строительстве, эксплуатации и реновации жилых домов и коммунальной инфраструктуры в условиях зарубежных санкций и дефицита бюджета // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 99–109. Димитриченко О. Д. Процессный подход в ЖКХ как основа цифровой трансформации отрасли // Теория и практика общественного развития. 2023. № 3 (181). С. 94–98.
2. Дмитриева Н. О. Исследование взаимосвязи цифровизации городского хозяйства и индекса качества городской среды с обоснованием необходимости оценки обеспеченности территорий объектами инфраструктуры // Экономика строительства. 2023. № 8. С. 64–70.
3. Золотарев И. В. К вопросу о правовом регулировании цифровой трансформации сферы жилищно-коммунального хозяйства // Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 3 (53). С. 133–137.
4. Зотов В. Б. Управление цифровой трансформацией мегаполиса: кейс Москвы как глобального лидера в сфере искусственного интеллекта // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 20–27.
5. Копылов А. Д., Королев А. В., Батищев А. В. Цифровизация процессов управления в строительстве // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2 (46). С. 370–375.
6. Харченко К. В. От «умного города» — к «умной территории»: состояние и перспективы цифровизации городской среды и городского хозяйства // Экономика. Налоги. Право. 2025. Т. 18, № 3. С. 112–120.
7. Хмельченко Е. Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88–92.
8. Хмельченко Е. Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33–37.
9. Черкасова М. А., Хамов В. Л. Мотивы ментальности в поисках модели модернизации России // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3 (46). С. 33–37.
10. Черкасова М. А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70–75.

References:

1. Demin A. V., Rybalchenko I. V. Management Methods in Construction, Operation, and Renovation of Residential Buildings and Public Utilities Infrastructure in the Context of Foreign Sanctions and Budget Deficit // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 99–109. Dimitrichenko O. D. Process Approach in Housing and Public Utilities as the Basis for Digital Transformation of the Industry // Theory and Practice of Social Development. 2023. No. 3 (181). pp. 94–98.
2. Dmitrieva N. O. Study of the Relationship between Digitalization of Urban Economy and the Urban Environment Quality Index with the Substantiation of the Need to Assess the Provision of Territories with Infrastructure Facilities // Construction Economics. 2023. No. 8. pp. 64–70.
3. Zolotarev I. V. On the Issue of Legal Regulation of Digital Transformation of Housing and Public Utilities // Bulletin of the Russian University of Cooperation. 2023. No. 3 (53). Pp. 133–137.
4. Zotov V. B. Managing the Digital Transformation of a Megacity: The Case of Moscow as a Global Leader in Artificial Intelligence // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 20–27.
5. Kopylov A. D., Korolev A. V., Batishchev A. V. Digitalization of Management Processes in Construction // Research in Natural Sciences and Humanities. 2023. No. 2 (46). Pp. 370–375.
6. Kharchenko K. V. From “Smart City” to “Smart Territory”: The State and Prospects of Digitalization of the Urban Environment and Urban Economy // Economy. Taxes. Law. 2025. Vol. 18, No. 3. Pp. 112–120.
7. Khmelchenko E. G. Social standards as a tool for managing the development of the social sphere // Bulletin of the University. 2015. No. 6. pp. 88–92.
8. Khmelchenko E. G. Technologies for implementing innovations in an integrated enterprise management system // Bulletin of the University. 2017. No. 4. pp. 33–37.
9. Cherkasova M. A., Khamov V. L. Mentality motives in the search for a modernization model for Russia // Humanitarian and socio-economic sciences. 2009. No. 3 (46). Pp. 33–37.
10. Cherkasova M. A. Specifics of the formation of a municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70–75.



УДК 351.004.77

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_77

EDN: <https://elibrary.ru/jtsmap>

Цифровые инструменты взаимодействия власти и граждан: анализ удовлетворенности пользователей «Платформой обратной связи»

Digital tools for interaction between government and citizens: analysis of user satisfaction with the «Feedback platform»



Екатерина Васильевна Зайцева

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», доцент кафедры теории, методологии и правового обеспечения государственного и муниципального управления Института экономики и управления, кандидат социологических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2112-3029>, SPIN-код: 8618-6729, AuthorID: 639685. 620000, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, д.19, e-mail: e.v.zaitceva@urfu.ru

Ekaterina V. Zaitseva

FSAEI HE "Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin", Associate Professor, Department of Theory, Methodology and Legal Support of State and Municipal Administration, Institute of Economics and Management, PhD in Sociology, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2112-3029>, SPIN-код: 8618-6729, AuthorID: 639685. 19 Mira Street, Yekaterinburg, Russia, 620000 e-mail: e.v.zaitceva@urfu.ru



Наталья Вадимовна Гончарова

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», доцент кафедры экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях Института экономики и управления, кандидат технических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8133-8289>, SPIN-код: 7353-7324, AuthorID: 554819. 620000, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, д.19, e-mail: n.v.goncharova@urfu.ru

Natalia V. Goncharova

FSAEI HE "Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin", Associate Professor, Department of Economics and Management at Metallurgical and Machine-Building Enterprises, Institute of Economics and Management, PhD in Engineering, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8133-8289>, SPIN-код: 7353-7324, AuthorID: 554819. 19 Mira Street, Yekaterinburg, Russia, 620000 e-mail: e.v.zaitceva@urfu.ru



Людмила Владимировна Дайнеко

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», старший преподаватель кафедры экономики и управления строительством и рынком недвижимости Института экономики и управления, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0062-2611>, SPIN-код: 7707-8973, AuthorID: 900807. 620000, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, д.19, e-mail: l.v.daineko@urfu.ru

Liudmila V. Daineko

FSAEI HE "Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin", Senior Lecturer, Department of Economics and Management in Construction and Real Estate Market, Institute of Economics and Management, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0062-2611>, SPIN-код: 7707-8973, AuthorID: 900807. 19 Mira Street, Yekaterinburg, Russia, 620000 e-mail: l.v.daineko@urfu.ru

Аннотация.

Статья посвящена комплексному анализу факторов, определяющих эффективность «Платформы обратной связи» как инструмента цифрового взаимодействия граждан и власти, на основе анкетного опроса 386 пользователей ПОС в Свердловской области. Исследование выходит за рамки простой оценки удовлетворенности, фокусируясь на ключевых аспектах пользовательского опыта. Методология включает статистический анализ данных для выявления взаимосвязей между дизайном интерфейса, функциональными возможностями, демографическими характеристиками пользователей и их восприятием платформы. Основные выводы показывают, что эффективность «Платформы обратной связи» определяется тремя группами факторов: качеством пользовательского опыта (UX/UI), наличием интерактивных функций, формирующих доверие через контроль над процессом, и проблемой цифрового неравенства, выраженной в доминировании молодой аудитории. Выявлен высокий запрос на совершенствование систем поддержки, что указывает на недостаточность текущих инструментов помощи. Результаты проведенного исследования позволяют сформировать стратегические подходы к увеличению активности представителей разных слоев населения и укреплению их доверия к цифровым сервисам государства.

Ключевые слова.

Платформа обратной связи, пользовательский опыт, UX, цифровое неравенство, доверие, государственное управление, электронное правительство.

Abstract.

This article provides a comprehensive analysis of the factors determining the effectiveness of the Feedback Platform as a tool for digital interaction between citizens and the government. Based on a questionnaire survey of 386 POS users in the Sverdlovsk region, the study goes beyond a simple satisfaction assessment, focusing on key aspects of the user experience. The methodology includes statistical data analysis to identify the relationships between interface design, functional capabilities, user demographics, and their perception of the platform. The main findings reveal that the effectiveness of the Feedback Platform is determined by three groups of factors: the quality of the user experience (UX/UI), the presence of interactive features that build trust through process control, and the issue of the digital divide, manifested in the dominance of a younger audience. A high demand for improving support systems was identified, indicating the inadequacy of current assistance tools. The research findings can be used to develop strategies for increasing the engagement of various social groups and enhancing trust in public digital services.

Keywords.

Feedback platform, user experience, UX, digital divide, trust, public administration, e-government.

Введение

При интенсивном развитии цифровой среды в государственном управлении особую роль приобретают действенные инструменты коммуникации между населением и властными структурами. Так, Указ Президента РФ от 07.05.2018 №204¹ заложил основу для массового перехода на цифровые технологии в госуправлении, а Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309² устанавливает цифровую трансформацию как ключевую цель, включая рост доли массовых социально значимых услуг в электронном виде и использование платформенных решений. Одним из ключевых инструментов такого взаимодействия является «Платформа обратной связи» (далее – ПОС), представляющая собой единую точку доступа для подачи обращений и получения информации от государственных структур. Важным аспектом цифрового взаимодействия является визуальное представление информации, которое играет значительную роль в процессе коммуникации между властью и гражданами. Именно визуальные инструменты помогают сделать взаимодействие прозрачнее, понятнее и доступнее каждому человеку. Удовлетворенность граждан интерфейсом ПОС выступает важным индикатором ее успешного функционирования и требует всестороннего анализа.

Внедрение цифровых технологий в государственное управление, в частности развитие и расширение наглядности и функциональности ПОС, является приоритетным направлением государственной политики в Российской Федерации. Нормативно-правовая база, включающая федеральные законы, указы Президента и постановления Правительства, создает основу для функционирования и развития электронного правительства, повышения качества госу-

дарственных услуг и обеспечения эффективной обратной связи с населением.

Основным документом, регламентирующим работу Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), является Постановление Правительства РФ от 24.10.2011 № 861³, утверждающее Положение о федеральной государственной информационной системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)». Документ определяет порядок доступа к услугам, функции портала и требования к его работе. Распоряжение Правительства от 25.12.2013 № 2516-р⁴ регламентирует порядок предоставления услуг в электронной форме, обеспечивая принцип «одного окна». В этом контексте оценка удовлетворенности граждан интерфейсом ПОС становится важным элементом мониторинга и совершенствования системы государственного управления.

Свердловская область, являясь одним из передовых регионов в области цифровизации, активно участвует в реализации концепции цифровой трансформации государственного управления. Внедрение ПОС на территории области позволило гражданам направлять обращения через различные каналы связи, включая портал Госуслуг, мобильное приложение и виджеты на сайтах органов власти. Это, в свою очередь, создало предпосылки для повышения доступности государственных услуг и улучшения взаимодействия между гражданами и органами власти.

Обзор литературы

Обзор литературы по использованию государственных цифровых платформ выявляет ключевые аспекты, влияющие на их эффективность и принятие гражданами. Исследования Tremblay-Cantin С. А.

¹ Указ Президента РФ от 07 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_303020/ (дата обращения: 13.02.2026)

² Указ Президента РФ от 07 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 13.02.2026)

³ Постановление Правительства РФ от 24.10.2011 № 861 «О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120963/ (дата обращения: 13.02.2026)

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 25.12.2013 № 2516-р «Об утверждении Концепции развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280659/ (дата обращения: 13.02.2026)

и коллег [1] подчеркивают рост использования открытых данных правительствами, акцентируя внимание на важности учета факторов, влияющих на готовность граждан к использованию цифровых услуг. Al-Besher A. и соавторы [2] указывают на угрозы кибербезопасности и предлагают использование искусственного интеллекта и Интернета вещей для защиты данных. Morte-Nadal T. и коллеги [3] акцентируют внимание на необходимости развития цифровых компетенций граждан. Chan F. K. Y. и соавторы [4] предлагают модель, объясняющую влияние дизайна на восприятие качества обслуживания.

Sharma S. K. и соавторы [5] исследуют проблемы предоставления услуг электронного правительства в сельских районах, в то время как Ilieva G. и соавторы [6] фокусируются на факторах, влияющих на восприятие пользователей в контексте технологического прогресса. Khan S. и коллеги [7] подчеркивают важность доверия при использовании социальных сетей для государственных услуг. Al-Hawamleh A. M. [8] анализирует факторы кибербезопасности в Саудовской Аравии. Pham L. и соавторы [9] изучают взаимосвязь между качеством услуг, ценностью, удовлетворенностью и лояльностью во Вьетнаме. Aljukhadar M. и коллеги [10] разрабатывают шкалу оценки качества услуг электронного правительства.

Abdurahman S. и соавторы [11] анализируют факторы разработки доступных услуг в Южной Африке. Alsarraf H. A. и соавторы [12] изучают связь качества услуг, удовлетворенности граждан и доверия к правительству. Oztaskin H. S. и соавторы [13] анализируют факторы использования услуг в Турции с учетом гендерных различий во время пандемии COVID-19. Соколов А. В. и соавторы [14] выявляют особенности функционирования цифровых платформ обратной связи в России. Кузина Н. А. и соавторы [15] рассматривают способы коммуникации между властью и населением через цифровые платформы обратной связи, подчеркивая их роль в улучшении имиджа власти и вовлечении населения.

Лясковская Е. А. и соавторы [16] систематизировали подходы к цифровизации

государственного управления, проанализировали нормативно-правовую базу и региональные различия, а также дали рекомендации по преодолению цифровых диспропорций. Ирхин Ю.В. [17] отметил роль цифровых технологий в противодействии последствиям пандемии, упомянув порталы gosuslugi.ru и mos.ru. Сидоренко Э. А. с коллегами [18] предложили модель анализа эффективности цифрового госуправления, основанную на минимизации издержек и оценке технологической реализуемости и экономической целесообразности цифровых сервисов.

Анализ литературы показывает, что успешное внедрение и использование государственных цифровых платформ требует комплексного подхода, включающего технологическое развитие, организационные изменения, обеспечение безопасности и защиты данных, комфортного дизайна, а также учет потребностей и ожиданий граждан. Необходимо также обеспечить прозрачность работы цифровых платформ, возможность контроля использования данных и вовлечение граждан в процесс оценки эффективности цифровых услуг.

Данные и методы

«Платформа обратной связи» (ПОС), представляющая собой единое окно для подачи обращений граждан в органы власти, призвана упростить и ускорить процесс коммуникации, повысить прозрачность и подотчетность деятельности государственных структур. Удовлетворенность граждан интерфейсом ПОС является важным показателем эффективности ее функционирования и требует систематического анализа.

Начиная с 2019 года система ПОС даёт пользователям возможность подавать обращения в госорганы посредством портала «Госуслуги»⁵, мобильного приложения «Госуслуги. Решаем вместе» и специальных модулей на официальных ресурсах государственных структур. Граждане могут обращаться в органы государственной власти по разнообразным вопросам, участвовать в анкетировании, голосовании и открытых дискуссиях, рис. 1.

5 Госуслуги // URL: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 13.02.2026)

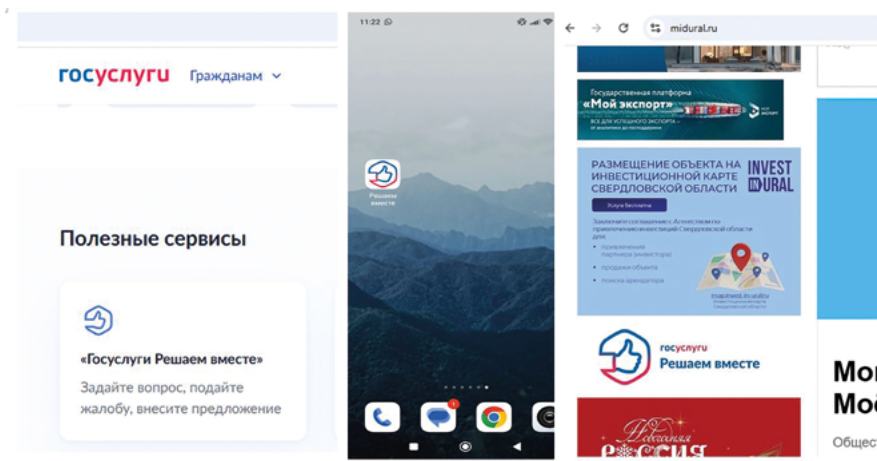


Рисунок 1. Визуализация ПОС на сайте «Госуслуги»⁶, мобильном приложении, на официальном сайте Правительства Свердловской области⁷

* Источник: составлено авторами

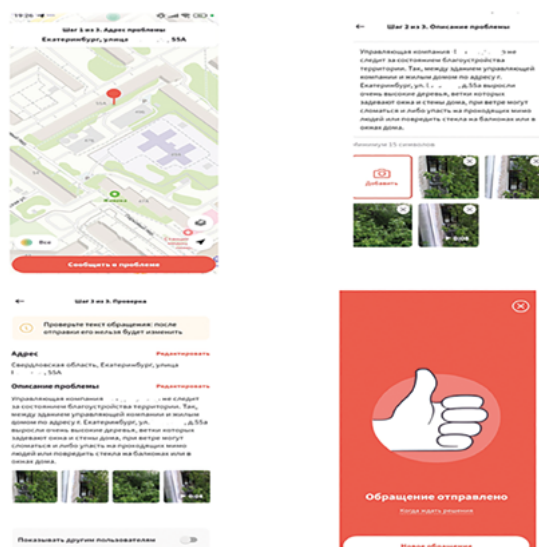


Рисунок 2. Визуализация процесса подачи обращения через мобильное приложение

* Источник: составлено авторами

То есть, главная задача платформы – выявление и оперативное решение проблем граждан. ПОС унифицирует процесс подачи обращений в органы власти и позволяет упростить это взаимодействие, сделать его более эффективным и прозрачным. На рис. 2 показан процесс подачи обращения через ПОС, для этого интерфейс мобильного приложения предлагает поэтапно выполнить простой набор действий, по окончании которых подтверждает отправку обращения.

На рисунке 3 представлен отклик ПОС на поданное обращение — в личном

кабинете гражданина появляется обращение и его статус, портал «Госуслуги» направляет уведомления об изменении статуса обращения, а на интерактивной карте в приложении появляется информация о поданных обращениях по конкретному адресу (в случае, если автор обращения допустит эту возможность).

Для удобства пользователей мобильное приложение предлагает выбор тематики обращений, выбор государственного ведомства для направления обращения и показывает возможности портала, рис. 4.

⁶ Там же

⁷ Официальный сайт Правительства Свердловской области // URL: <https://midural.ru/> (дата обращения: 13.02.2026)

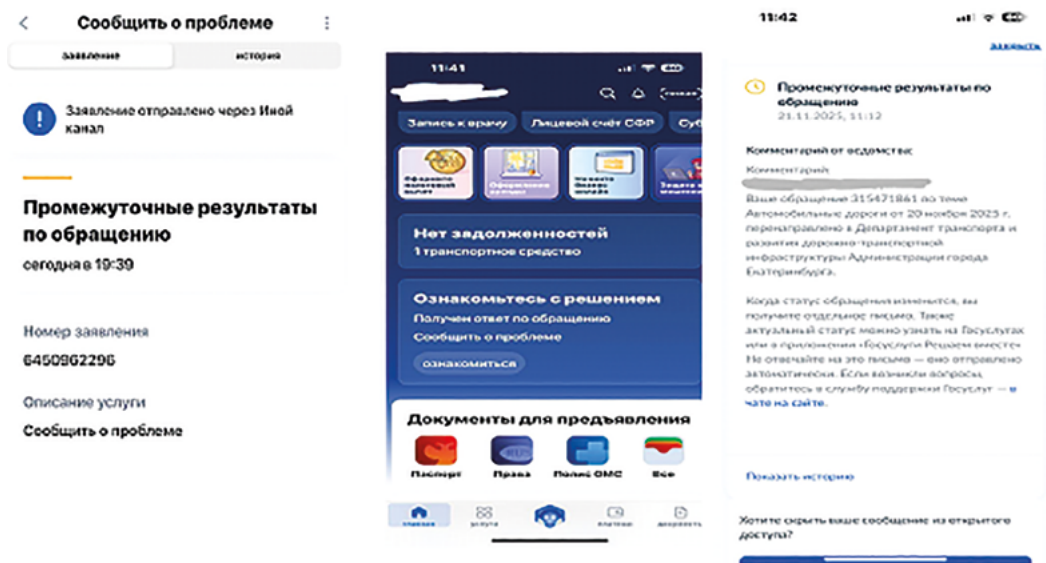


Рисунок 3. Визуализация реакции ПОС на обращение

* Источник: составлено авторами

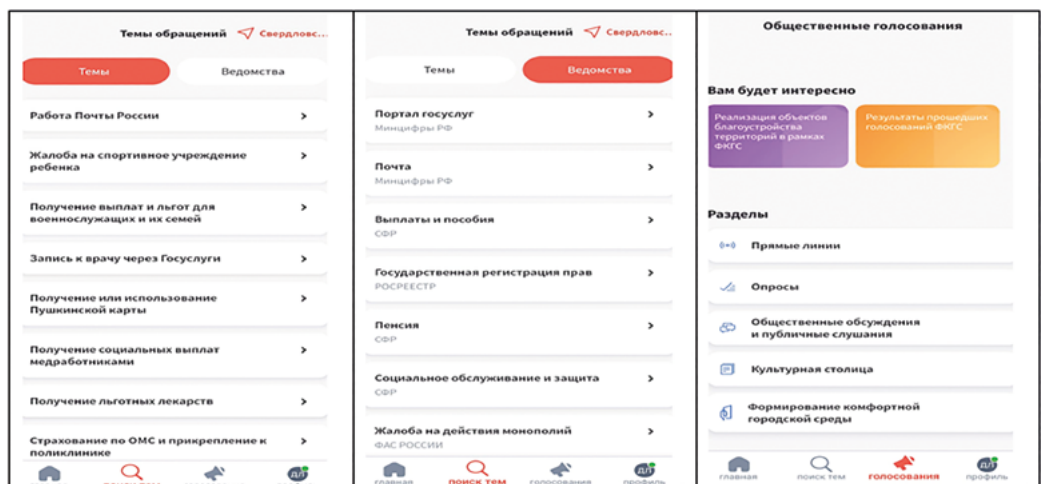


Рисунок 4. Возможности мобильного приложения ПОС

* Источник: составлено авторами

В рамках исследования авторами был проведен опрос 386 респондентов разного пола и возраста, использовавших ПОС в ноябре-декабре 2024 года для обращения в органы власти. Целью опроса являлось выявление уровня удовлетворенности граждан интерфейсом и функционированием ПОС и определение факторов, влияющих ее уровень.

Для сбора данных использовался метод анкетного опроса, позволивший оценить различные аспекты взаимодействия граждан с платформой, включая удобство использования, наглядность и понятность информации, скорость обработ-

ки обращений и наличие необходимых функциональных возможностей, дизайн интерфейса, использование графики, инфографики, интерактивных карт и других элементов. Полученные данные были проанализированы с использованием методов статистической обработки, что позволило выявить значимые взаимосвязи между различными факторами и уровнем удовлетворенности пользователей.

При написании введения и обзора литературы были применены системный анализ отечественных и зарубежных научных публикаций, монографий и статей по темам цифровизации государствен-

ного управления, электронного правительства, пользовательского опыта (UX), дизайна интерфейсов (UI) и социологии коммуникаций. Это позволило определить степень изученности проблемы, выявить ключевые концепции и подходы, а также сформулировать теоретическую рамку исследования. Полученная из литературных источников информация была систематизирована по ключевым направлениям (технологические, социальные, поведенческие факторы) и обобщена для формирования гипотез исследования.

Основой для разделов «Данные и методы» и «Результаты» послужили эмпирические данные, полученные с помощью количественного социологического опроса (анкетирование). Разработана структурированная анкета, включающая закрытые вопросы и вопросы со шкалой Лайкерта (целевая выборка объемом 386 респондентов). В нее вошли реальные пользователи ПОС в Свердловской области, имевшие опыт обращения в органы власти через платформу в указанный период. Такой подход обеспечил релевантность полученных данных.

Результаты

Проведенное исследование ставило целью оценить удовлетворенность граждан интерфейсом «Платформы обратной связи» (ПОС) в Свердловской области и выявить факторы, оказывающие влияние на этот показатель.

Анализ респондентов показал, что большинство респондентов (55,7%) составляют молодые люди в возрасте от 18 до 30 лет, рис. 5. Это свидетельствует о высокой заинтересованности молодежи в вопросах обратной связи и их активной вовлеченности в общественные процессы.

Учитывая, что молодое поколение активно использует цифровые технологии и социальные медиа, их мнение может стать движущей силой для улучшения платформы и привлечения новых пользователей. Наименее представленная дееспособная группа — это респонденты в возрасте от 46 до 60 лет (7,25%). Их крайне низкое количество может указывать на недостаточную заинтересованность или доступ к цифровым платформам в этой возрастной категории. Учитывая их жизненный опыт и возможные потребности,

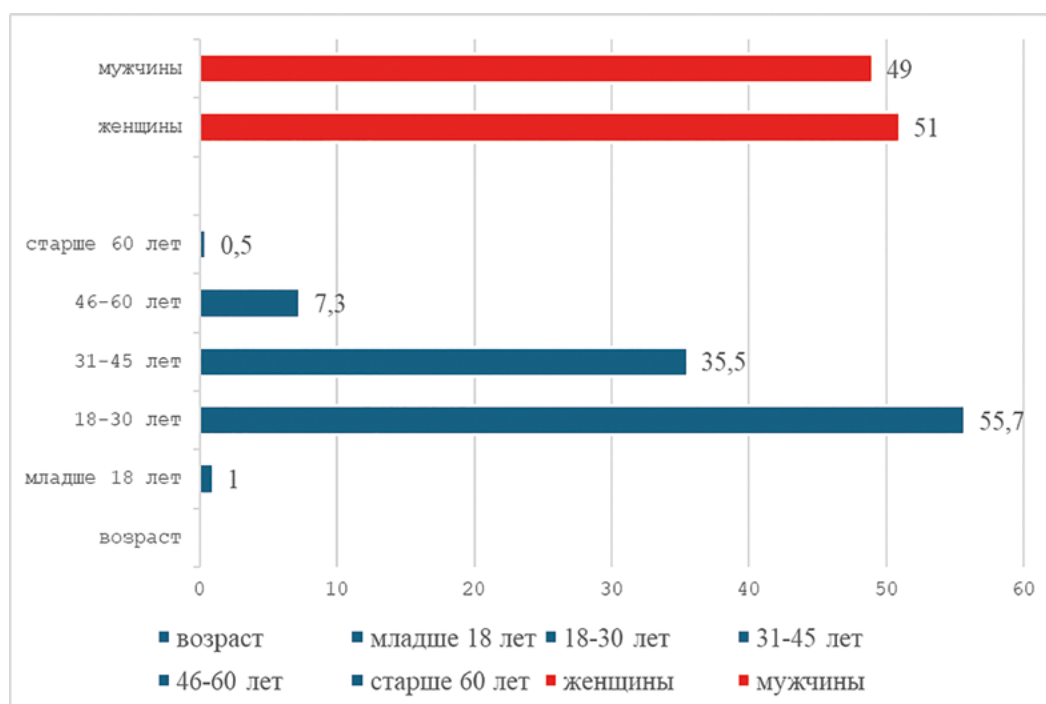


Рисунок 5. Возраст и пол респондентов, %

*Источник: составлено авторами

важно найти способы стимулировать их участие в обратной связи.

Общая структура возрастных характеристик респондентов позволяет сделать вывод о том, что «Платформа обратной связи» на данный момент в значительной степени ориентирована на молодежь. Для более полноценного охвата и эффективного использования платформы важно разработать стратегии, направленные на вовлечение более зрелых возрастных групп, включая элементы, которые обращались бы к их интересам и потребностям, а также понятные и простые визуальные и интерактивные элементы, позволяющие эффективно передавать сложные данные, упростить цифровое взаимодействие и повысить уровень доверия населения более зрелых возрастных групп.

Среди участников опроса наличествует небольшое преобладание женщин (51,0%), что может показаться полезным для анализа задач и потребностей, которые важны для этого сегмента населения. При этом важно учитывать мнение мужчин, чтобы разработать всестороннюю стратегию, которая будет учитывать потребности всех групп.

На рис. 6 представлен социальный статус респондентов. Наибольшая часть опрошенных (60,1%) относится к категории работающих, а это подтверждает, что «Платформа обратной связи» может быть

особенно важной для этой группы. Работающие люди могут предоставлять ценные советы и эффект обратной связи, основываясь на своем опыте в профессиональной сфере. Их активность на платформе может быть выше благодаря прямой заинтересованности в улучшении качества общественных услуг и условий жизни. Значительную долю (29,02%) аудитории составляют учащиеся, что указывает на высокий интерес молодежи к вопросам обратной связи и участия в общественной жизни. Эта группа может предложить свежие взгляды и инновационные идеи, а также способствовать активному вовлечению в проект через использование цифровых платформ. Однако их отзывы могут быть менее опытными и субъективными, что важно учитывать при интерпретации результатов. Небольшая доля безработных (10,88%) также предоставляет ценную информацию о своем опыте и потребностях. Хотя этот сегмент меньше по количеству, их мнение не менее важно, так как они могут представлять интересы уязвимых групп населения. Важно понимать, какие барьеры могут стоять на пути их участия в использовании платформы и как «Платформа обратной связи» может сфокусироваться на решении их вопросов. Необходимо учитывать различия в мотивации и потребностях каждой из категорий, чтобы увеличить эффективность «Платформы обратной связи» и способствовать более

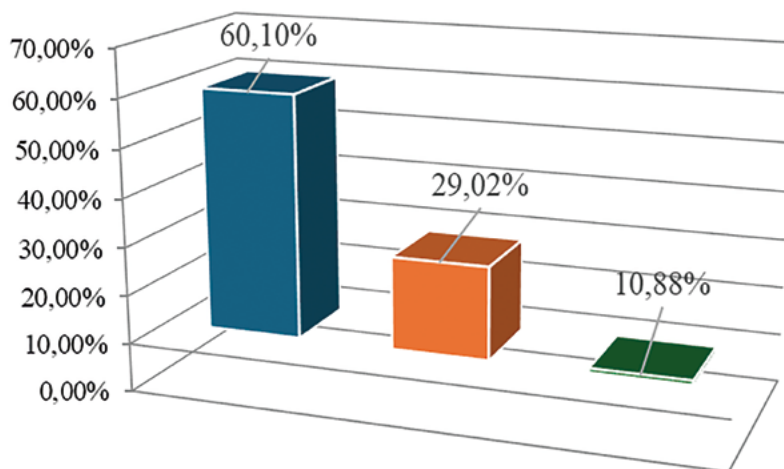


Рисунок 6. Социальный статус респондентов, %

* Источник: составлено авторами

активному взаимодействию всего населения Свердловской области.

На рис. 7 представлены данные о том, как респонденты узнали о сервисе ПОС. Наиболее распространенным источником ожидаемо оказался интернет (39,12%), опередив теле- и радиовещание (25,91%). Высокие показатели получения данных через интернет, в том числе социальные сети (19,95%) обоснованы популярностью сервиса у молодежи, активно использующих онлайн-ресурсы. Это значит, что для успешной коммуникации с населением эффективнее использовать интернет и социальные сети, как канал распространения информации о платформах обратной связи, а также рассматривать возможность интеграции взаимодействия через традиционные медиа.

Анализ тематики обращений показал, что самыми частыми причинами, с которыми обращались люди через ПОС, являются «Коммунальное хозяйство» – 26,17% и «Транспорт и дорожное хозяйство» – 23,32%, далее следует «Образование» – 23,06%. «Здравоохранение» – 8,81%, «Градостроительство и архитектура» – 7,77%, рис. 8. Тематика обращений показывает, что респонденты обращаются по ежедневно используемым городским и общественным сервисам — коммунальным, транспортным, учебным. Это доказывает актуальность использования ПОС для граждан.

На основе анализа полученных данных были сформулированы гипотезы, в логике обсуждения которых и продолжим наше повествование.

Первая гипотеза предполагает, что высокий уровень удовлетворенности

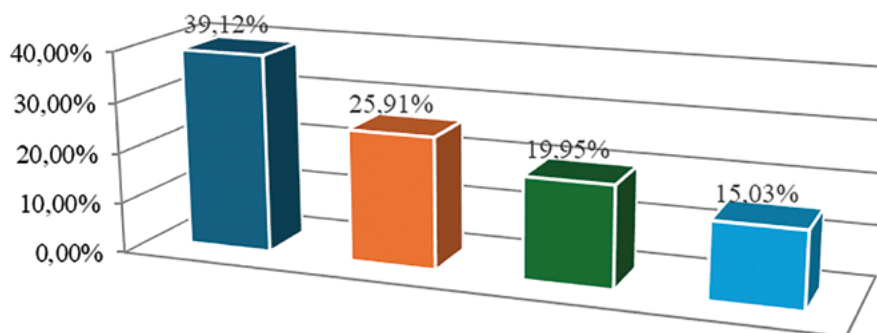


Рисунок 7. Источник информации о сервисе ПОС, %

* Источник: составлено авторами

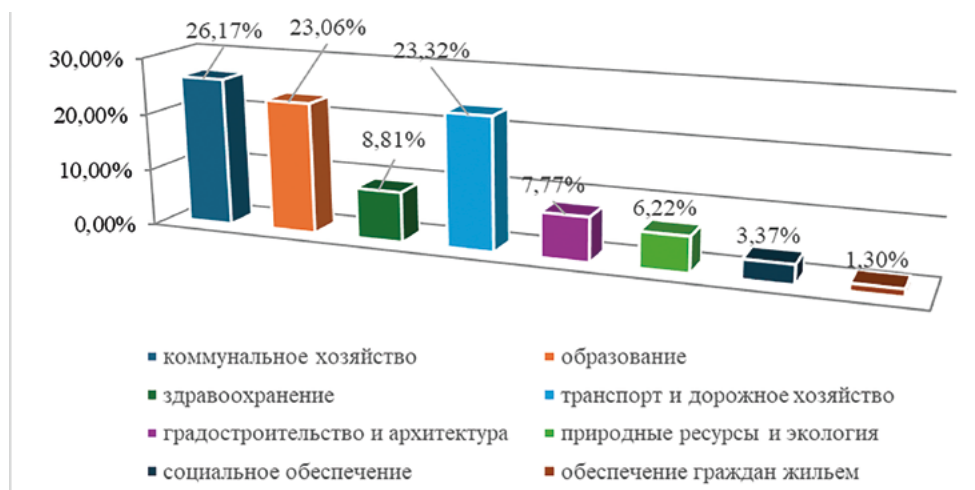


Рисунок 8. Тематика обращений респондентов, %

* Источник: составлено авторами

пользователей ПОС напрямую связан с качественными характеристиками пользовательского опыта (UX), такими как интуитивная навигация, визуальная понятность интерфейса (UI), а также удобство и скорость выполнения целевых действий.

Гипотеза, предполагающая прямую связь между удовлетворенностью пользователей и качественными характеристиками пользовательского опыта (UX), находит убедительное подтверждение в результатах исследования. Анализ данных показывает, что ключевыми преимуществами ПОС в сравнении с другими каналами респонденты считают именно фундаментальные компоненты качественного UX. Такие ответы, как «удобство и скорость» (25,91%) и «доступность информации» (22,02%), напрямую указывают на успешность реализации поль-

зовательского интерфейса (UI) и общего опыта взаимодействия, которые обеспечивают быстрое и беспрепятственное выполнение целевых действий, рис. 9.

Показатель «экономия времени» (18,91%) также является прямым следствием продуманного интерфейса и логичной навигации. Однако тот факт, что 12,18% опрошенных не выявили для себя преимуществ, сигнализирует о наличии барьеров во взаимодействии для определенной части аудитории и необходимости дальнейшей оптимизации.

Эта потребность в совершенствовании находит отражение и в предложениях респондентов по модернизации сервиса, рис. 10. Запросы на «упрощение навигации» (18,08%) и «улучшение интерфейса» (11,54%) являются прямым указанием на то, что, несмотря на в целом положитель-

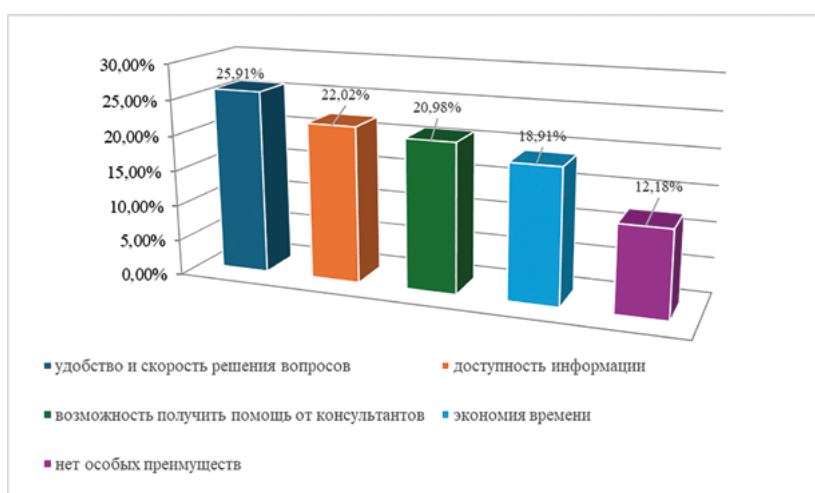


Рисунок 9. Мнение респондентов об удобстве использования ПОС, %

* Источник: составлено авторами



Рисунок 10. Мнение респондентов о возможном улучшении ПОС, %

* Источник: составлено авторами

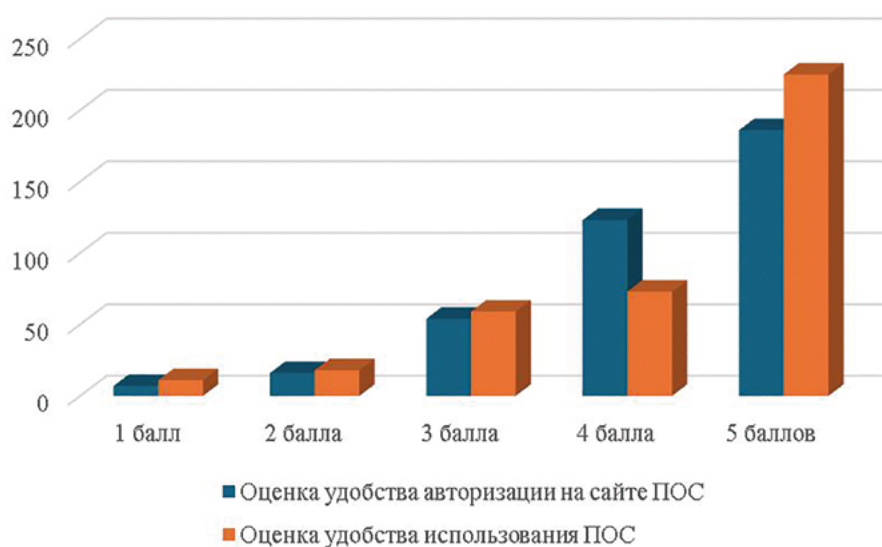


Рисунок 11. Показатели оценки удобства авторизации на сайте ПОС и использования ПОС

* Источник: составлено авторами

ную оценку, существуют возможности для повышения интуитивности и визуальной понятности платформы. Таким образом, данные подтверждают, что именно качественные характеристики UX/UI являются определяющими в формировании положительного опыта использования ПОС.

Вторая гипотеза утверждает, что удовлетворенность граждан использованием ПОС зависит от двух ключевых временных факторов: субъективной легкости и скорости процесса подачи обращения, а также объективной оперативности получения ответа от ведомства. Анализ данных подтверждает оба компонента этого предположения.

Первый фактор – субъективная легкость и скорость процесса подачи обращения – находит подтверждение в данных, представленных на рисунке 11.

Анализ распределения оценок показывает, что подавляющее большинство респондентов высоко оценивают этот этап взаимодействия. Как для «удобства авторизации», так и для «удобства использования» платформы, наибольшее количество ответов сконцентрировано в категориях «4 балла» и «5 баллов». Оба показателя имеют средний балл выше

4,0, что свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности пользователей как процессом авторизации, так и удобством использования платформы в целом. Небольшое превышение среднего балла за удобство использования (4,3) по сравнению с авторизацией (4,2) может указывать на то, что сам функционал платформы после входа в систему оценивается пользователями чуть выше, чем первоначальный этап доступа к ней. Все это свидетельствует о том, что для большинства пользователей вход в систему и навигация по ней не вызывают затруднений и не воспринимаются как временные барьеры. Минимизация когнитивных усилий и временных затрат на начальном этапе формирует положительное первое впечатление от сервиса.

Однако, согласно гипотезе, высокий уровень удовлетворенности зависит не только от простоты подачи, но и от второго ключевого фактора – объективной оперативности получения ответа. Этот аспект подтверждается данными, отраженными в исследовании, где показано, что значительная часть респондентов (194 из 386) получила ответ на свое обращение, рис. 12. Факт получения ответа в раз-

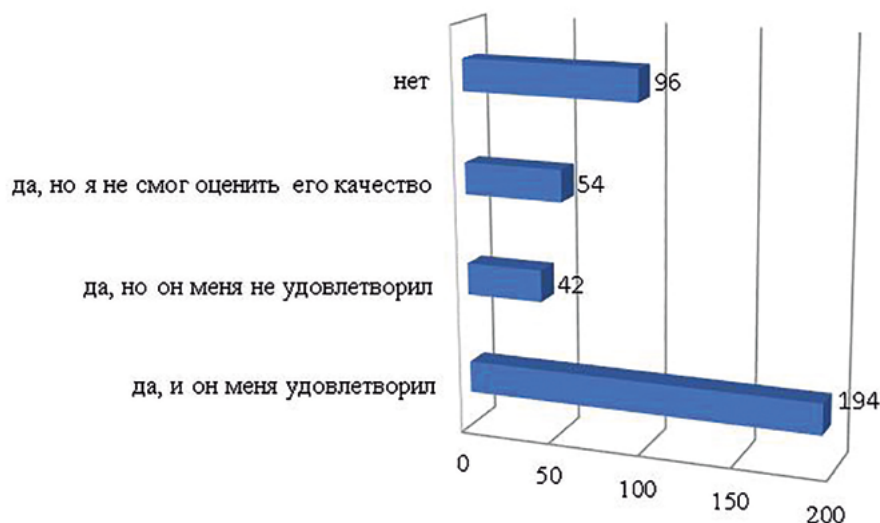


Рисунок 12. Показатели оценки получения ответа на обращение

*Источник: составлено авторами

умные сроки является критически важным для завершения цикла взаимодействия и напрямую влияет на итоговую оценку эффективности платформы.

Третья гипотеза выдвигает предположение, что интерактивные функциональные возможности, предоставляющие пользователю контроль над процессом (отслеживание статуса обращения, получение уведомлений) и возможность обратной связи (оценка качества ответа), являются значимыми факторами, повышающими не только удовлетворенность, но и доверие к платформе.

Функционал платформы не просто фиксирует факт отправки обращения, но и позволяет пользователю отслеживать его жизненный цикл, что является ключевым элементом контроля. Результаты опроса показывают, что половина респондентов (194 из 386 или 50,3%) получили ответ, который их удовлетворил. Этот положительный опыт завершенного взаимодействия напрямую формирует доверие к ПОС как к действенному каналу коммуникации с властью. Когда пользователь видит, что его обращение обработано и привело к удовлетворительному результату, это подтверждает надежность и эффективность всей системы.

В то же время данные выявляют и зоны роста. Значительное число пользователей либо не получили ответ (96 чел.

или 24,9%), либо полученный ответ их не удовлетворил (42 чел. или 10,9%). Еще 54 (14,0%) респондента столкнулись с невозможностью оценить качество ответа, что может указывать на недостаточную прозрачность или формальность полученной информации. В совокупности почти половина пользователей (49,8%) не получила положительного закрытия своего запроса. Эти группы респондентов, лишенные положительного завершения цикла взаимодействия и возможности дать осмысленную обратную связь, с большей вероятностью испытывают снижение доверия к платформе.

Таким образом, наличие таких интерактивных функций, как отслеживание статуса и, что особенно важно, возможность оценить конечный результат, превращает ПОС из простого «почтового ящика» в полноценный инструмент диалога. Именно успешная реализация этих функций, дающая пользователю чувство контроля и видимый результат, является основой для формирования как высокой удовлетворенности, так и долгосрочного доверия к цифровым государственным сервисам.

Четвертая гипотеза предполагает, что существует социально-демографический разрыв в использовании ПОС: преобладание молодой аудитории (18–30 лет) среди активных пользователей сви-

детельствует о том, что текущий интерфейс платформы лучше адаптирован для digitally-native граждан. Пользователи старших возрастных групп с потенциально более низким уровнем цифровой грамотности являются менее вовлеченной аудиторией.

Данное предположение находит прямое подтверждение в анализе возрастной структуры респондентов, представленной в исследовании, рис. 5. Анализ показывает доминирование молодой аудитории: пользователи в возрасте от 18 до 30 лет составляют абсолютное большинство опрошенных (55,7%). Эта группа, выросшая в цифровой среде, очевидно, находит интерфейс и функционал платформы интуитивно понятными и удобными.

В то же время представительство старших возрастных групп значительно ниже. Особенно показательна категория граждан в возрасте от 46 до 60 лет, на которую приходится всего 7,25% пользователей. Такой значительный перекоп в сторону «цифрового поколения» позволяет сделать вывод о том, что текущий дизайн, функционал и способы продвижения ПОС наиболее эффективно достигают именно молодую аудиторию.

Низкая вовлеченность граждан старшего возраста, в свою очередь, является косвенным свидетельством наличия цифровых барьеров. Хотя наше исследование не измеряло напрямую уровень цифровой грамотности, выявленный демографический разрыв убедительно доказывает, что для пользователей с потенциально иным уровнем цифровых компетенций использование платформы может быть сопряжено с трудностями. Это подтверждает тезис о том, что интерфейс в его текущем виде хуже адаптирован для старшей, менее вовлеченной в цифровые технологии аудитории.

Таким образом, гипотеза полностью подтверждается, демографический профиль пользователей ПОС свидетельствует о наличии цифрового разрыва и указывает на необходимость дальнейшей работы по адаптации интерфейса для людей старшего возраста с целью повышения их вовлеченности.

Пятая гипотеза утверждает, что пользователи видят потенциал для дальнейшего улучшения ПОС в развитии системы поддержки и добавлении нового функционала, что указывает на недостаточность текущих инструментов помощи. Это предположение находит прямое подтверждение в ответах респондентов на вопрос о возможных улучшениях сервиса, рис. 10.

Анализ данных показывает, что самый популярный запрос на нововведение – это «добавление дополнительного функционала, например чат-бота», за который высказались 30% опрошенных. Чат-бот как инструмент является формой автоматизированной поддержки, способной оперативно решать типовые вопросы и направлять пользователей, что снижает нагрузку на них и повышает удобство использования.

На втором месте по значимости среди предложений, связанных с поддержкой, стоит прямое указание на «улучшение качества технической поддержки» (16,92%). Совокупно эти два пункта, посвященные прямой и автоматизированной помощи, набирают почти половину всех предложений (46,9%). Такой высокий и четко сформулированный запрос свидетельствует о том, что существующие механизмы поддержки (инструкции, справка, работа консультантов) воспринимаются пользователями как недостаточные или неэффективные. Респонденты активно сигнализируют о потребности в более доступной, оперативной и технологичной помощи при взаимодействии с платформой.

Таким образом, гипотеза подтверждается, пользователи действительно видят ключевую точку роста ПОС именно в совершенствовании системы поддержки, что является важным сигналом для дальнейшего развития сервиса с целью повышения удовлетворенности всех категорий граждан, в том числе и тех, кто может испытывать трудности при использовании цифровых инструментов.

Обобщая результаты проверки всех гипотез, можно сделать вывод, что на удовлетворенность граждан «Платформой

обратной связи» (ПОС) оказывает влияние комплекс факторов. Ключевое значение имеют показатели качества восприятия сервиса пользователями (UX/UI): интуитивно понятный интерфейс и удобный дизайн напрямую влияют на восприятие сервиса. Эффективность платформы определяется как скоростью и легкостью подачи обращения, так и, что более важно, оперативностью и качеством итогового ответа. Наличие интерактивных функций, дающих пользователю чувство контроля, формирует доверие к системе. При этом выявлен демографический разрыв в использовании платформы, указывающий на барьеры для старших возрастных групп, а также четкий запрос пользователей на совершенствование систем поддержки. Все это в совокупности определяет итоговый уровень удовлетворенности граждан и эффективность их цифрового взаимодействия с государственными органами.

Обсуждение

Результаты проведенного исследования позволяют не только оценить текущий уровень удовлетворенности граждан «Платформой обратной связи», но и выявить ключевые аспекты, определяющие эффективность цифрового диалога между обществом и властью. Обсуждение этих результатов целесообразно структурировать вокруг трех основных тем: роль пользовательского опыта (UX/UI) в государственных сервисах, трансформация коммуникации от односторонней к интерактивной и проблема цифрового неравенства.

Центральным выводом исследования является подтверждение того, что качественные характеристики пользовательского опыта (UX), такие как интуитивность навигации и визуальная понятность интерфейса (UI), выступают не просто элементом комфорта, а фундаментальным фактором, определяющим успешность использования государственной цифровой платформы. Наши данные о высокой оценке «удобства и скорости» согласуются с выводами Chan F. K. Y. и соавторов [4], которые доказали, что характеристики

дизайна напрямую влияют на технологические убеждения граждан и их намерение продолжать использовать электронные услуги. Более того, исследование Ilieva G. и коллег [6] также подчеркивает, что именно удовлетворенность пользователя является ключевым фактором для преодоления барьеров при внедрении e-government. Таким образом, инвестиции в UX/UI-дизайн государственных платформ следует рассматривать не как второстепенную задачу, а как стратегическое вложение в повышение вовлеченности и доверия граждан.

Исследование показало, что ПОС воспринимается пользователями не просто как канал для отправки обращения (транзакция), а как инструмент для отслеживания и оценки всего процесса (интеракция). Возможность контролировать статус обращения и давать обратную связь по качеству ответа трансформирует одностороннюю коммуникацию в двусторонний диалог. Этот вывод перекликается с подходом Aljukhadar M. и коллег [10], которые включили «интерактивность и персонализацию» в качестве одного из семи ключевых измерений качества услуг электронного правительства (EGSQUAL). Как подчеркивают Кузина Н. А. и соавторы [15], такие платформы позволяют не только решать проблемы граждан, но и улучшать имидж органов власти. Наши данные подтверждают, что, когда почти половина пользователей не получает удовлетворительного ответа, это наносит удар не только по их личной удовлетворенности, но и по доверию к государственной системе в целом. Следовательно, эффективность ПОС измеряется не количеством поданных обращений, а долей успешно и качественно закрытых кейсов.

Одним из наиболее значимых результатов стало выявление явного социально-демографического разрыва в использовании платформы. Преобладание молодой аудитории (18–30 лет) и низкая представленность граждан старше 45 лет сигнализируют о проблеме цифрового неравенства. Этот вывод соотносится с работами Morte-Nadal T. и коллег [3],

которые акцентируют внимание на необходимости развития цифровых компетенций граждан для полноценного использования e-government. Наше исследование показывает, что проблема заключается не только в компетенциях, но и в адаптации самого интерфейса. Высокий запрос пользователей на улучшение технической поддержки и внедрение чат-ботов можно интерпретировать как призыв о помощи тех, кто испытывает трудности. Это подтверждает, что для вовлечения более широких слоев населения, особенно старших возрастных групп, недостаточно просто предоставить цифровой инструмент. Необходимо создать вокруг него поддерживающую экосистему с доступными инструкциями и оперативной помощью, как это предполагается в моделях Pontico, F. и соавторов [19], где поддержка пользователя является одним из ключевых паттернов проектирования.

Таким образом, проведенное исследование дает понимание о факторах успеха государственных цифровых платформ. Оно показывает, что технологическая функциональность должна быть неразрывно связана с человекоцентричным дизайном, механизмами формирования доверия и стратегиями преодоления цифрового неравенства.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что удовлетворенность граждан «Платформой обратной связи» является многофакторным конструктом, выходящим за рамки простого удобства интерфейса. Установлено, что эффективность цифрового диалога власти и общества определяется тремя ключевыми элементами. Во-первых, это человекоцентричный дизайн (UX/UI), который обеспечивает легкость и скорость взаимодействия на начальном этапе. Во-вторых, это наличие интерактивных функций, позволяющих пользователю контролировать процесс рассмотрения своего обращения и давать обратную связь, что трансформирует коммуникацию из односторонней транзакции в двусторонний диалог и формирует доверие к системе. В-третьих, это

проблема цифрового неравенства: текущий профиль пользователей платформы с доминированием молодой аудитории и явный запрос на улучшение систем поддержки свидетельствуют о наличии барьеров для граждан старшего возраста.

Список источников:

1. Евтянова Д. В. Критерии создания цифровых платформ управления экономикой // Экономические системы. 2017. №3 (10). С. 54–58.
2. Ирхин Ю. В. Классические и цифровые подходы в государственном управлении в условиях пандемии коронавируса // Ars Administrandi. 2020. №3 (12). С. 367–384.
3. Исаева А. Э. Цифровая платформа как одна из доминантных бизнес-моделей цифровой экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. №91. С. 209–225.
4. Кузина Н. А., Фролова Н. М. Платформы обратной связи как технология эффективного взаимодействия органов власти и населения // Огарёв-online. 2023. №6 (191). С. 4.
5. Ляковская Е. А., Григорьева К. М., Халилова Г. Р. Цифровизация государственного и муниципального управления в субъектах Российской Федерации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. №4 (17). С. 29–42.
6. Сидоренко Э. Л., Барциц И. Н., Хисамова З. И. Оценка эффективности цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 93–114.
7. Соколов А. В., Комаров О. Е. Цифровые платформы обратной связи // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение. 2021. №36. С. 26–37.
8. Степанова И. С., Воронников А. М. Новые возможности для гражданского общества, представляемые цифровыми платформами, на примере цифровой платформы «Арктика 2035» // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2020. №1. С. 51–57.
9. Стырин Е. М., Дмитриева Н. Е., Синятулина Л. Х. Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 4. С. 31–60.
10. Abdurahman, S., & Kabanda, S. (2024). Factors influencing the design and implementation of accessible e-Government services in South Africa. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 90(4), e12317.
11. Al-Besher, A., Kumar, K. (2022). Use of artificial intelligence to enhance e-government services. Measurement: sensors, 24, 100484.
12. Al-Hawamleh, A. M. (2024). Investigating the multifaceted dynamics of cybersecurity practices and their impact on the quality of e-government services: evidence from the KSA. Digital Policy, Regulation and Governance, 26(3), 317–336.
13. Aljukhadar, M., Belisle, J. F., Dantas, D. C., Sénécal, S., Titah, R. (2022). Measuring the service quality of governmental sites: Development and validation of the e-Government service quality (EGSQUAL) scale. Electronic Commerce Research and Applications, 55, 101182.
14. Alsarraf, H. A., Aljazzaf, S., & Ashkanani, A. M. (2022). Do you see my effort? An investigation of the relationship between e-government service quality and trust in government. Transforming Government: People, Process and Policy, 17(1), 116–133.
15. Chan, F. K., Thong, J. Y., Brown, S. A., & Venkatesh, V. (2025). Design characteristics and service experience with e-government services: A public value perspective. International Journal of Information Management, 80, 102834.
16. Ilieva, G., Yankova, T., Ruseva, M., Dzhavarova, Y., Zhekova, V., Klisarova-Belcheva, S., Dimitrov, A. (2024). Factors influencing user perception and adoption of E-Government services. Administrative Sciences, 14(3), 54.
17. Khan, S., Umer, R., Umer, S., Naqvi, S. (2021). Antecedents of trust in using social media for E-government services: An empirical study in Pakistan. Technology in Society, 64, 101400.
18. Morte-Nadal, T., Esteban-Navarro, M. A. (2022). Digital competences for improving digital inclusion in e-government services: A mixed-methods systematic review protocol. International Journal of Qualitative Methods, 21.
19. Tremblay-Cantin, C. A., Mellouli, S., Cheikh-Ammar, M., & Khechine, H. (2023). E-government service adoption by citizens: A literature review and a high-level model of influential factors. Digital Government: Research and Practice, 4(1), 1–24.

References:

1. Evtyanova, D. V. (2017). Kriterii sozdaniya cifrovyyh platform upravleniya ekonomikoj [Criteria for creating digital platforms for economic management]. Ekonomicheskie sistemy, 10(3), 54–58. (In Russian).
2. Irhin, YU. V. (2020). Klassicheskie i cifrovye podhody v gosudarstvennom upravlenii v usloviyah pandemii koronavirusa [Classical and digital approaches in public administration in the context of the coronavirus pandemic]. Ars Administrandi, 12(3), 367–384. (In Russian).
3. Isaeva, A. E. (2022). Cifrovaya platforma kak odna iz dominantnykh biznes-modelej cifrovoy ekonomiki [Digital platform as one of the dominant business models of the digital economy]. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik, (91), 209–225. (In Russian).
4. Kuzina, N. A., Frolova, N. M. (2023). Platformy obratnoy svyazi kak tekhnologiya effektivnogo vzaimodeystviya organov vlasti i naseleniya [Feedback platforms as a technology for effective interaction between authorities and the population]. Ogaryov-Online, 6 (191), 4. (In Russian).
5. Lyakovskaya, E. A., Grigor'eva, K. M., Halilova, G. R. (2023). Cifrovizatsiya gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya v sub'ektah Rossijskoj Federacii [Digitalization of state and municipal administration in the constituent entities of the Russian Federation]. Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment, 17(4), 29–42. (In Russian).
6. Sidorenko, E. L., Bartsits, I. N., & Khisamova, Z. I. (2019). Otsenka effektivnosti tsifrovogo gosudarstvennogo upravleniya: Teoreticheskie i prikladnye aspekty [The Efficiency of Digital Public Administration Assessing: Theoretical and Applied Aspects]. Public Administration Issues, (2), 93–114. (In Russian).
7. Sokolov, A. V., & Komarov, O. E. (2021). Cifrovye platformy obratnoy svyazi [Digital feedback platforms]. Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politologiya. Religiovedenie, 36, 26–37. (In Russian).
8. Stepanova, I. S., Vorotnikov, A. M. (2020). Novye vozmozhnosti dlya grazhdanskogo obshchestva, predstavlyayemye cifrovymi platformami, na primere cifrovoy platformy «Arktika 2035» [New opportunities for civil society presented by digital platforms, on the example of the "Arctic 2035" digital platform]. Arktika 2035: aktual'nye voprosy, problemy, resheniya, (1), 51–57. (In Russian).
9. Styryin, E. M., Dmitrieva, N. E., & Sinyatullina, L. H. (2019). Gosudarstvennye tsifrovye platformy: Ot kontsepta k realizatsii [Government Digital Platform: From Concept to Implementation]. Public Administration Issues, (4), 31–60. (In Russian).
10. Abdurahman, S., & Kabanda, S. (2024). Factors influencing the design and implementation of accessible e-Government services in South Africa. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 90(4), e12317.
11. Al-Besher, A., Kumar, K. (2022). Use of artificial intelligence to enhance e-government services. Measurement: sensors, 24, 100484.
12. Al-Hawamleh, A. M. (2024). Investigating the multifaceted dynamics of cybersecurity practices and their impact on the quality of e-government services: evidence from the KSA. Digital Policy, Regulation and Governance, 26(3), 317–336.
13. Aljukhadar, M., Belisle, J. F., Dantas, D. C., Sénécal, S., Titah, R. (2022). Measuring the service quality of governmental sites: Development and validation of the e-Government service quality (EGSQUAL) scale. Electronic Commerce Research and Applications, 55, 101182.
14. Alsarraf, H. A., Aljazzaf, S., & Ashkanani, A. M. (2022). Do you see my effort? An investigation of the relationship between e-government service quality and trust in government. Transforming Government: People, Process and Policy, 17(1), 116–133.
15. Chan, F. K., Thong, J. Y., Brown, S. A., & Venkatesh, V. (2025). Design characteristics and service experience with e-government services: A public value perspective. International Journal of Information Management, 80, 102834.
16. Ilieva, G., Yankova, T., Ruseva, M., Dzhavarova, Y., Zhekova, V., Klisarova-Belcheva, S., Dimitrov, A. (2024). Factors influencing user perception and adoption of E-Government services. Administrative Sciences, 14(3), 54.
17. Khan, S., Umer, R., Umer, S., Naqvi, S. (2021). Antecedents of trust in using social media for E-government services: An empirical study in Pakistan. Technology in Society, 64, 101400.
18. Morte-Nadal, T., Esteban-Navarro, M. A. (2022). Digital competences for improving digital inclusion in e-government services: A mixed-methods systematic review protocol. International Journal of Qualitative Methods, 21.
19. Tremblay-Cantin, C. A., Mellouli, S., Cheikh-Ammar, M., & Khechine, H. (2023). E-government service adoption by citizens: A literature review and a high-level model of influential factors. Digital Government: Research and Practice, 4(1), 1–24.



УДК 332.02
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_93
EDN: <https://elibrary.ru/lcupfm>

Цифровые инструменты в реализации молодежных проектов

Digital tools in the implementation of youth projects

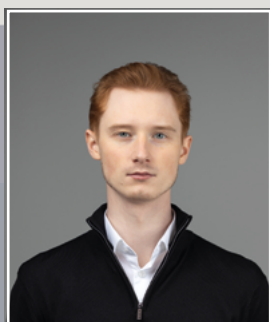


Байрта Григорьевна Убушаева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук,
ORCID ID: 0000-0001-8432-6873, Web of Science Researcher
ID: <https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019>,
SPIN-код: 5600-4930, AuthorID: 367897.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ubgyy@bk.ru

Bairta G. Ubushaeva

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor
of the Department of State and Municipal Management,
Candidate of Economic Sciences, ORCID ID: 0000-0001-8432-6873,
Web of Science Researcher ID: <https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019>, SPIN code: 5600-4930, AuthorID: 367897.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ubgyy@bk.ru



Егор Андреевич Веялко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
магистрант
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: egorv2000s@mail.ru

Egor A. Veyalko

FSBEI HE "State University of Management", Master's student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: egorv2000s@mail.ru

Аннотация.

Статья посвящена исследованию роли цифровых инструментов в реализации молодежных проектов в современной России. Цель исследования – выявить ключевые цифровые платформы, технологии и сервисы, применяемые при разработке и продвижении молодежных проектных инициатив, а также определить барьеры и перспективы их использования. В статье применялись методы сравнительного анализа, контент-анализа нормативно-правовой базы и научных публикаций, а также обобщение данных из открытых источников органов государственной власти. Установлено, что цифровые инструменты обеспечивают коммуникацию участников проектов, позволяют проводить грантовые конкурсы в дистанционном формате и вовлекать молодежь в государственную молодежную политику [2]. Показана роль Федеральной государственной автоматизированной информационной системы «Молодежь России» (ФГАИС «Молодежь России»), платформы «Россия – страна возможностей» и ряда других инструментов. Выявлены актуальные проблемы цифровизации молодежных проектов: неравномерность охвата, недостаточная цифровая грамотность участников, риски информационной безопасности. Сформулированы рекомендации по совершенствованию инфраструктуры цифровых инструментов в сфере молодежной проектной деятельности.

Ключевые слова.

Молодежные проекты, цифровые инструменты, молодежная политика, ФГАИС «Молодежь России», проектная деятельность, цифровые платформы, цифровизация.

Abstract.

The article investigates the role of digital tools in the implementation of youth projects in modern Russia. The aim of the study is to identify the key digital platforms, technologies and services used in the development and promotion of youth project initiatives, as well as to determine the barriers and prospects of their application. The research employs comparative analysis, content analysis of regulatory documents and academic publications, and summarises data from open-access sources of public authorities. It is established that digital tools ensure communication among project participants, enable grant competitions to be conducted in a remote format, and engage young people in state youth policy. The article examines the role of the Federal State Automated Information System «Youth of Russia» (FGAIS «Youth of Russia»), the "Russia – a Country of Opportunities" platform, and a number of other tools. Current challenges in the digitalisation of youth projects are identified, including uneven coverage, insufficient digital literacy among participants, and information security risks. Recommendations are formulated for improving the infrastructure of digital tools in the sphere of youth project activities.

Keywords.

Youth projects, digital tools, youth policy, FGAIS «Youth of Russia», project activities, digital platforms, digitalisation.

Введение

Цифровая трансформация охватывает все сферы общественной жизни, кардинально меняя способы коммуникации, управления и организации деятельности. Молодежная проектная среда не является исключением, именно молодежь как наиболее восприимчивая к технологическим изменениям социально-демографическая группа первой адаптирует цифровые инструменты к реализации социальных, культурных, образовательных и предпринимательских проектов. Широкое распространение мессенджеров, облачных сервисов управления задачами, онлайн-платформ для краудфандинга и грантовых конкурсов создало принципиально новую экосистему молодежного проектирования. В условиях государ-

ственной политики по цифровизации, закрепленной в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации»¹, вопрос о том, какие именно инструменты используются при реализации молодежных проектов, насколько они доступны и эффективны, приобретает как научно-теоретическое, так и практическое значение. Актуальность темы обусловлена и тем, что действующее законодательство о молодежной политике² ориентирует государство на создание условий для самореализации молодежи, что в современных реалиях невозможно без развитой цифровой инфраструктуры.

Цель настоящей статьи на основе анализа научной литературы и данных открытых источников охарактеризовать современное состояние применения цифровых ин-

¹ Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: утвержден Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 04.06.2019 № 7) // URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 20.06.2026)

² Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/ (дата обращения: 20.06.2026)

струментов в реализации молодежных проектов, выявить их потенциал и ограничения.

Методологическую основу работы составляют методы сравнительного анализа, системного подхода, обобщения нормативных и аналитических материалов.

Теоретические основы исследования

Понятие «цифровые инструменты» в контексте проектной деятельности включает широкий спектр технологий: программные приложения для управления задачами и командной коммуникации, онлайн-платформы для подачи и экспертизы проектных заявок, сервисы визуализации данных, социальные сети, краудфандинговые ресурсы, а также системы электронного документооборота. В научной литературе эти инструменты рассматриваются как инфраструктурная основа цифровых проектов. Согласно результатам исследования В.И. Токтаровой, Д.А. Семеновской и Н.В. Матросовой [9], цифровые проекты – это такие формы проектной деятельности, в которых применение информационно-коммуникационных технологий выступает системообразующим элементом, а не вспомогательным инструментом. Авторы выделяют несколько типов цифровых проектов: ИТ-проекты, телекоммуникационные проекты, интернет-проекты и проекты цифровой трансформации, каждый из которых предполагает специфический набор цифровых инструментов.

В академическом дискурсе, посвященном молодежной политике, цифровые инструменты рассматриваются как ключевой фактор активизации участия молодежи в общественных процессах. А.И. Величко и И.В. Гончарова констатируют, что «современные информационные технологии способствуют повышению прозрачности принимаемых политических решений, уровня информированности о них, могут стать эффективным средством преодоления пассивности и повышения активности молодых людей» [3]. Это утверждение особенно значимо применительно к молодежным проектам. Цифровые инструменты не только упрощают

организационные процессы, но и меняют саму логику участия молодежи в разработке и реализации инициатив.

Вместе с тем исследователи фиксируют противоречие между потенциалом цифровых инструментов и реальным уровнем их освоения субъектами молодежной политики. О.А. Бориско и К.В. Ячменник на материалах Краснодарского края установили, что цифровое информационное пространство молодежной политики насыщено преимущественно событийным контентом при отсутствии сформированных ценностных, символических и деятельностных ориентиров для молодых людей [1]. Иными словами, возможности цифрового пространства не в полной мере используются субъектами молодежной политики ни для информирования, ни для вовлечения молодежи в конструктивные практики [4].

Цифровые инструменты молодежных проектов: современное состояние

В современной российской практике реализации молодежных проектов можно выделить несколько ключевых групп цифровых инструментов.

Центральным цифровым инструментом государственной молодежной политики выступает Федеральная государственная автоматизированная информационная система «Молодежь России» (ФГАИС «Молодежь России»). Система представляет собой единую платформу для регистрации на региональные, окружные и федеральные мероприятия и форумы, способствующую вовлечению молодежи в реализацию государственной молодежной политики³. Через эту систему осуществляется подача заявок на грантовые конкурсы, формирование соглашений между победителями и организаторами, а также коммуникация с экспертами в онлайн-режиме. Планомерное расширение функциональности платформы предполагает, что не менее 80 % получателей грантов будут оформлять и подписывать соответствующие соглашения в цифровом формате. Это свидетельствует о переходе от фрагментарного применения цифровых

³ ФГАИС «Молодежь России»: официальный сайт // URL: <https://myrosmol.ru/help/faq> (дата обращения: 20.06.2026)

инструментов к системному встраиванию цифровых процессов в жизненный цикл молодежного проекта.

Наряду с ФГАИС «Молодежь России» значимую роль играет платформа «Россия – страна возможностей», объединяющая более 20 конкурсных треков и образовательных программ. Проект «Код будущего», реализуемый с 2022 года в рамках федерального проекта «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли», обеспечивает цифровую подготовку молодых людей как потенциальных участников ИТ-проектов. Тем самым государство формирует не только инструментальную, но и кадровую инфраструктуру цифровой молодежной проектной деятельности [5].

Показательна в этом отношении динамика развития самой платформы «Россия – страна возможностей». Если в 2018 году она объединяла несколько конкурсных проектов, то к 2024 году число участников превысило 20 млн человек, а число реализуемых программ достигло более 100. Это наглядно демонстрирует, как цифровой инструмент, изначально созданный для точечных задач, способен эволюционировать в полноценную экосистему молодежной самореализации. Ключевым условием такой эволюции выступает непрерывное обновление функциональности платформы на основе обратной связи от участников – принцип, который в теории управления обозначается как agile-подход к развитию цифровых продуктов.

Когда в молодежном проекте участники находятся в разных регионах, координация быстро смещается в цифровую среду [6]. Задачи раскладываются по Trello, Notion, Asana, а также по отечественным системам Яндекс Трекер и Kaiten, там же фиксируются сроки, ведутся документы, появляются правки нескольких пользователей сразу. Параллельно с этими сервисами постоянно работают мессенджеры, через которые поддерживается оперативная связь внутри команды и между организаторами и участниками. Для проектов федерального и межрегионального уровня такая связка давно стала не вспомогательной, а рабочей основой повседневного взаимодействия.

Показательно, что именно сфера молодежной политики одной из первых вошла в режим интенсивной цифровизации. Здесь сказались сразу два обстоятельства: сама целевая аудитория, молодежь, относится к наиболее технологически ориентированной части населения, и одновременно общий курс на цифровое преобразование органов власти и политических институтов задает дополнительный импульс. На этом фоне внедрение цифровых инструментов в молодежную политику идет заметно активнее, чем во многих других сегментах государственного управления.

При этом набор средств командной коммуникации определяется не только их техническими возможностями. Возраст участников и их привычные цифровые среды меняют конфигурацию взаимодействия не меньше, чем функционал платформ. Для группы 14–18 лет наиболее естественными каналами остаются ВКонтакте и Telegram; в категории 22–30 лет чаще выбирают Notion и корпоративные системы управления задачами. Когда эта дифференциация учитывается при построении коммуникации в проектной команде, координация требует меньше транзакционных издержек, а оперативные решения принимаются без тех задержек, которые обычно возникают при несовпадении цифровых привычек участников.

Реализация молодежных проектов предполагает не только внутреннюю организацию, но и внешнее продвижение: привлечение участников, волонтеров, партнеров, а в ряде случаев – финансовых ресурсов через краудфандинговые платформы (Planeta.ru, Boomstarter). Социальные сети ВКонтакте и Telegram выполняют двойную функцию: коммуникационную (взаимодействие внутри команды) и маркетинговую (продвижение проекта во внешней аудитории). Цифровые инструменты аналитики (Яндекс.Метрика, встроенная статистика социальных сетей) обеспечивают возможность оперативной оценки охвата аудитории и корректировки коммуникационной стратегии проекта.

Следует особо выделить роль видеоконтента как инструмента продвижения молодежных проектов в цифровой сре-

де. Короткие видеоформаты (Reels, Shorts, клипы ВКонтакте) обеспечивают значительно более высокий органический охват по сравнению с текстовыми публикациями, что делает их эффективным каналом для привлечения участников и формирования узнаваемости проекта. Параллельно прямые трансляции (стримы) создают эффект присутствия и живого диалога с аудиторией, что особенно значимо для молодежных проектов в сфере культуры, образования и гражданских инициатив. Интеграция видеоконтента в стратегию продвижения проекта уже на этапе планирования повышает вероятность достижения целевых показателей охвата.

Важную роль в экосистеме молодежных проектов играют онлайн-образовательные платформы (Coursera, Stepik, «Открытое образование»), позволяющие участникам проектных команд развивать компетенции непосредственно в процессе реализации инициатив. В рамках цифровизации молодежной политики предусмотрено внедрение технологий искусственного интеллекта для формирования индивидуальных планов развития молодых людей. Акселерационные программы включают образовательные треки, нетворкинг-сессии и менторинг в цифровом формате, что существенно расширяет возможности для профессионального роста участников молодежных проектов.

Существенным компонентом образовательной инфраструктуры молодежных проектов становится менторинг в цифровом формате. Такие платформы, как «Россия – страна возможностей» и отраслевые акселераторы, формируют сети наставников – опытных специалистов и предпринимателей, готовых в режиме онлайн-консультаций сопровождать молодые команды на всех этапах реализации проекта от разработки концепции до масштабирования. Цифровой менторинг устраняет географические барьеры, позволяя участнику из небольшого города получить доступ к экспертизе федерального уровня. Это принципиально меняет логику образовательного сопровождения молодежных проектов: оно становится непрерывным, персонализированным и

встроенным в практическую деятельность, а не сводится к разовому обучению перед стартом инициативы.

Подача заявки на Erasmus+ или в Европейский корпус солидарности для молодого участника в странах Европейского союза давно связана не с переходом между разными инстанциями, а с работой через единую цифровую точку входа European Youth Portal. На этом портале собрана информация об образовательных программах, волонтерских инициативах и грантовых возможностях для молодежи более чем из 35 стран. Однако его функция не исчерпывается информированием. Здесь же осуществляется и электронная подача заявок, из-за чего сама процедура участия становится менее обремененной административно и не распадается на отдельные офлайн-этапы.

Зарубежная практика в целом показывает, что цифровые инструменты в молодежных проектах уже не воспринимаются как вспомогательное приложение к основной работе. Их место сместилось на уровень стратегической инфраструктуры. В российском контексте близкую по назначению позицию занимает ФГАИС «Молодежь России», хотя отечественная модель цифровизации выстроена с собственными акцентами. Один из них связан с объединением грантовой поддержки и цифрового сопровождения проекта в одной системе: заявитель отслеживает статус заявки в режиме реального времени, получает замечания экспертов и направляет доработанную версию без личного визита в организацию. Здесь просматривается тот же общемировой вектор, не как набор разрозненных сервисов, а комплексная цифровая экосистема для молодежной проектной деятельности.

Дальнейшее развитие этой среды все чаще связывается с технологиями искусственного интеллекта и большими данными. ИИ-алгоритмы рассматриваются не только как средство автоматизации первичной экспертизы проектных заявок, а с их помощью возможны персонализированные рекомендации по ресурсам и потенциальным партнерам, а также оценка рисков реализации проекта на основе

массивов данных о предыдущих инициативах. В молодежной политике данное направление уже получает нормативное оформление: государственные программы предусматривают составление индивидуальных планов развития молодых людей с применением ИИ-технологий. В такой логике сопровождение участника перестает быть стандартизированным и все заметнее смещается к персонализированному формату.

На ведущих молодежных платформах цифровая среда дополняется игровыми механизмами – рейтингами, бейджами, испытаниями, совместными квестами. Через них удерживается вовлеченность участников, причем не на уровне разового отклика. Показателен пример платформы «Россия – страна возможностей», где действует механизм цифрового портфолио: достижения, полученные в разных проектах и конкурсах, фиксируются в едином профиле. При подобной организации участия проектная активность начинает накапливаться, складываясь в более устойчивую мотивацию, чем при эпизодическом включении в отдельные инициативы.

Существенным ресурсом для развития цифровых инструментов молодежных проектов остаются межсекторное партнерство и краудсорсинг. Взаимодействие государственных платформ с коммерческими технологическими компаниями разработчиками облачных сервисов, мессенджеров и систем управления проектами позволяет ускорить технологическое обновление инфраструктуры без необходимости создания инструментов «с нуля». Краудсорсинговые форматы, в свою очередь, открывают возможность вовлекать широкие молодежные аудитории в коллективное решение задач: генерацию идей, поиск волонтеров, оценку социального эффекта проектов. В целом, цифровизация молодежной политики меняет все сферы общественной жизни от производства экономических и общественных благ до областей, где на первый план выходят общение и отношения между людьми, что в равной мере относится и к молодежной проектной деятельности как инструменту социального проектирования.

Несмотря на значительный потенциал цифровых инструментов, их применение в молодежных проектах сопряжено с рядом системных проблем. Первая группа – цифровое неравенство. Доступность современных платформ, качество интернет-соединения и уровень цифровой грамотности существенно варьируются между городскими и сельскими территориями, что создает риск исключения части молодежи из цифровых проектных практик. Эта проблема напрямую связана с задачей формирования электронного реестра данных и обеспечения равного доступа молодежи к цифровым возможностям.

Вторая группа проблем – недостаточная цифровая грамотность как участников проектов, так и работников сферы молодежной политики. В условиях отсутствия высокого уровня сформированности навыков критического мышления цифровые технологии «могут стать средством дезинформации, манипуляций общественным сознанием, дестабилизации социальных взаимодействий». Это требует не только технической, но и медиаобразовательной поддержки участников молодежных проектов.

Третья группа – риски информационной безопасности. Хранение персональных данных участников проектов, финансовой отчетности и коммуникаций в цифровых системах создает уязвимости, которые необходимо минимизировать. В стратегическом отношении задача обеспечения полной информационной безопасности молодежной среды выступает одним из приоритетных направлений развития цифровой инфраструктуры молодежной политики.

Четвертая проблема – разрыв между потенциалом цифровой среды и реальными практиками ее использования субъектами молодежной политики. Результаты исследований показывают, что цифровое пространство молодежной политики нередко сводится к событийному информированию, тогда как возможности для формирования ценностных ориентиров, включения молодежи в конструктивные практики остаются недоиспользованными [1]. Это свидетельствует о необходимости не только технической модернизации плат-

форм, но и изменения подходов к работе с молодежными аудиториями в цифровой среде.

Пятая проблема, заслуживающая отдельного рассмотрения, фрагментарность цифровой инфраструктуры молодежных проектов [8]. На практике проектная команда вынуждена одновременно работать с несколькими несвязанными между собой сервисами: подавать заявку в одной системе, вести отчетность в другой, общаться в третьей, хранить документы в четвертой. Отсутствие единой интегрированной среды порождает дублирование данных, потери информации при передаче между платформами и дополнительную когнитивную нагрузку на участников. Эта проблема носит системный характер и не решается простым добавлением новых цифровых инструментов, напротив, расширение их перечня без проработки архитектуры взаимодействия лишь усугубляет фрагментарность.

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие рекомендации по совершенствованию применения цифровых инструментов в молодежных проектах:

Во-первых, необходимо развивать единую цифровую экосистему молодежных проектов на базе ФГАИС «Молодежь России» путем интеграции функций управления проектами, мониторинга выполнения грантовых соглашений, коммуникации участников и образовательных сервисов в рамках одной платформы. Это позволит снизить рассредоточенность данных между множеством несвязанных инструментов и повысить управляемость проектов.

Во-вторых, требуется системное повышение цифровой грамотности как участников молодежных проектов, так и работников органов по делам молодежи. Это предполагает разработку и внедрение образовательных программ по работе с профессиональными инструментами проектного управления, цифровой безопасности и медиаграмотности. Целесообразно создать алгоритм предоставления субсидий посредством электронной платформы с обязательным прохождением участниками базового цифрового курса.

В-третьих, для преодоления цифрового неравенства необходимо обеспечить возможность участия в молодежных проектах в условиях ограниченной интернет-связи: адаптация интерфейсов платформ под низкоскоростное подключение, офлайн-версии ключевых функций, организация точек коллективного доступа к цифровым ресурсам молодежной политики в муниципальных центрах.

В-четвертых, субъектам молодежной политики следует переориентировать цифровую коммуникацию с событийного информирования на формирование ценностных и деятельностных ориентиров, предлагать молодым людям форматы активного участия в цифровой среде: онлайн-хакатоны, краудсорсинговые платформы для сбора гражданских инициатив, проектные интенсивы в смешанном (гибридном) формате. Можно сказать, что возможности цифрового пространства не в полной мере используются субъектами молодежной политики, что делает задачу переосмысления коммуникационных стратегий первоочередной.

В-пятых, целесообразно внедрить систему мониторинга и оценки результативности молодежных проектов на основе цифровых данных [7]. Современные платформы управления проектами генерируют значительный массив данных о ходе реализации инициатив: сроках выполнения задач, активности участников, охвате аудитории, финансовых показателях. Систематический анализ этих данных с применением инструментов бизнес-аналитики (дашборды, автоматические отчеты) позволяет не только контролировать исполнение конкретных проектов, но и выявлять устойчивые паттерны успешных и неуспешных инициатив. Это создает основу для доказательного управления в сфере молодежной политики – принятия решений о грантовой поддержке, масштабировании практик и корректировке программ на основе объективных данных, а не субъективных оценок.

Стоит отметить, что перспективы развития цифровых инструментов в сфере молодежных проектов определяются несколькими магистральными направления-

ми: интеграцией разрозненных платформ в единые экосистемы, персонализацией цифрового сопровождения на основе ИИ-технологий, расширением краудсорсинговых и геймификационных механик, а также укреплением межсекторного партнерства государства, бизнеса и гражданского общества. Реализация этих направлений требует не только технологических инвестиций, но и системного изменения управленческих подходов в сфере молодежной политики, перехода от логики информирования к логике соучастия, при которой молодой человек выступает не объектом воздействия, а равноправным субъектом формирования цифровой среды собственной проектной деятельности [10].

Заключение

Цифровые инструменты стали неотъемлемой частью современной молодежной проектной деятельности. Государственные платформы (ФГАИС «Молодежь России», «Россия – страна возможностей»), облачные сервисы управления задачами, мессенджеры, краудфандинговые ресурсы и образовательные платформы формируют многоуровневую экосистему, охватывающую все этапы жизненного цикла молодежного проекта от разработки идеи до отчетности о результатах.

Вместе с тем применение цифровых инструментов сопряжено с системными вызовами: цифровым неравенством, недостаточной цифровой грамотностью участников, рисками информационной безопасности и разрывом между технологическим потенциалом платформ и реальными практиками их использования. Преодоление этих барьеров требует скоординированных усилий органов государственной власти, организаций гражданского общества и самих участников молодежных проектов.

Перспективным направлением дальнейших исследований является изучение влияния конкретных цифровых инструментов на результативность молодежных проектов, а также разработка методологии оценки эффективности цифровых экосистем в сфере молодежной политики. Раз-

витие цифровой инфраструктуры молодежных проектов должно рассматриваться как стратегическая инвестиция в формирование активного, социально ориентированного поколения, способного внести вклад в устойчивое развитие российского общества.

Список источников:

1. Бориско О.А., Ячменник К.В. Цифровое пространство молодежной политики (кейс Краснодарского края) // Социально-политические исследования. 2022. № 3 (16). С. 47–64.
2. Валетов А. Н., Убушаева Б.Г., Фетисова Е.М. Развитие некоммерческих организаций в Яшкульском муниципальном районе Республики Калмыкия // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 87–92.
3. Величко А.И., Гончарова И.В. Молодежная политика в условиях цифровизации: постановка проблемы // Управление. 2025. Т. 13. № 1. С. 113–122.
4. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41–46.
5. Зотов В.Б., Анферов А.А. Перенос опыта патриотического воспитания советского периода в современную Россию // Муниципальная академия. 2025. № 4. С. 2–9.
6. Комфортная городская среда как фактор благополучия жителей города / И. В. Милькина, М. Е. Стадолин, С. П. Косарин, Б. Г. Убушаева. – Москва: Издательство «Русайнс», 2024. – 226 с.
7. Мелконян Д.Г., Термелева А.Е. Реализация молодежной политики в условиях цифровизации // XLVIII Самарская областная студенческая научная конференция. 2022. Т. 2. С. 371–372.
8. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85–90.
9. Токтарова В.И., Семенова Д.А., Матросова Н.В. Цифровые проекты: сущность, характеристики и инструменты реализации // Вестник Марийского государственного университета. 2024. Т. 18. № 1. С. 44–54.
10. Управление урбанизированными территориями: учебник / И. В. Милькина, С. П. Косарин, Ю. А. Лебедева, Б.Г. Убушаева [и др.]. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. – 194 с.

References:

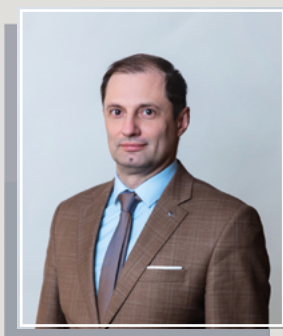
1. Borisko O.A., Yachmennik K.V. Digital space of youth policy (case of Krasnodar Krai) // Socio-political studies. 2022. No. 3 (16). Pp. 47–64.
2. Valetov A.N., Ubushaeva B.G., Fetisova E.M. Development of non-profit organizations in the Yashkul municipal district of the Republic of Kalmykia // Municipal Academy. 2023. No. 1. Pp. 87–92.
3. Velichko A.I., Goncharova I.V. Youth policy in the context of digitalization: problem statement // Management. 2025. Vol. 13. No. 1. Pp. 113–122.
4. Zotov V.B., Terekhova K.O. A Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). Pp. 41–46.
5. Zotov V.B., Anferov A.A. Transferring the Experience of Patriotic Education of the Soviet Period to Modern Russia // Municipal Academy. 2025. No. 4. Pp. 2–9.
6. Comfortable Urban Environment as a Factor in the Well-Being of City Residents / I. V. Milkina, M. E. Stadoln, S. P. Kosarin, B. G. Ubushaeva. – Moscow: Rusains Publishing House, 2024. – 226 p.
7. Melkonyan D.G., Termeleva A.E. Implementation of Youth Policy in the Context of Digitalization // XLVIII Samara Regional Student Scientific Conference. 2022. Vol. 2. Pp. 371–372.
8. Seregin A.V., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. The Role of the Intellectual Elite of Humanity in the Genesis of the State and Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). Pp. 85–90.
9. Toktarova V.I., Semenova D.A., Matrosova N.V. Digital Projects: Essence, Characteristics, and Implementation Tools // Bulletin of the Mari State University. 2024. Vol. 18. No. 1. Pp. 44–54.
10. Management of Urbanized Territories: Textbook / I.V. Milkina, S.P. Kosarin, Yu.A. Lebedeva, B.G. Ubushaeva [et al.]. – Moscow: IP Ar Media, 2026. – 194 p.



УДК 338.242:614.2:368.9
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_102
EDN: <https://elibrary.ru/lsljlvv>

Совершенствование региональных механизмов управления маршрутизацией пациентов в системе обязательного медицинского страхования на основе партнерской модели взаимодействия государственных и частных медицинских организаций

Improving regional mechanisms for managing patient routing in the compulsory health insurance system based on a partnership model between public and private medical organizations

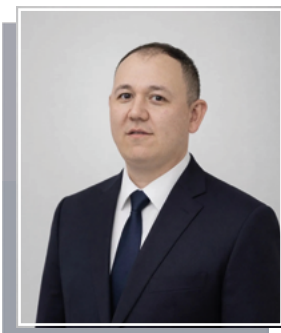


Роман Васильевич Ободец

ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан», профессор кафедры экономики и управления, доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры экономики и менеджмента экономического факультета ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет»; ORCID: 0000-0001-9436-0063, SPIN-код: 1252-3241, AuthorID: 865815.
450008, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Заки Валиди, д. 40;
450001, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. 50-летия Октября, д. 34.
e-mail: incubator-org@yandex.ru

Roman V. Obodets

Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan, Professor of the Department of Economics and Management, Doctor of Economics, Associate Professor; Professor of the Department of Economics and Management, Faculty of Economics, Bashkir State Agrarian University; ORCID: 0000-0001-9436-0063, SPIN: 1252-3241, AuthorID: 865815.
40 Zaki Validi Street, Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia, 450008
34 50-letiya Oktyabrya Street, Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia, 450001.
e-mail: incubator-org@yandex.ru



Ильдар Азатович Ахмедьянов

ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан», аспирант кафедры экономики и управления; SPIN-код: 3450-2354, AuthorID: 1302885.

450008, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Заки Валиди, д. 40.

e-mail: ahmedjanovi@yandex.ru

Ildar A. Akhmedyanov

Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan, postgraduate student of the Department of Economics and Management; SPIN: 3450-2354, AuthorID: 1302885.

40 Zaki Validi Street, Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia, 450008.

e-mail: ahmedjanovi@yandex.ru

Аннотация.

В статье рассматривается проблема совершенствования региональных механизмов управления маршрутизацией пациентов в системе обязательного медицинского страхования. Актуальность исследования обусловлена тем, что при формальном равенстве медицинских организаций в системе ОМС на практике сохраняются различия в доступе к объемам медицинской помощи, что приводит к внешней маршрутизации пациентов и снижению управляемости регионального контура здравоохранения. Цель исследования состоит в обосновании партнерской модели взаимодействия государственных и частных медицинских организаций, при которой частный сектор рассматривается как эластичный резерв мощности для выполнения потоковых плановых вмешательств, а государственные учреждения концентрируются на сложной, экстренной и высокотехнологичной помощи. В качестве эмпирической базы использованы данные межтерриториальных расчетов по лечению варикозной болезни методом эндовенозной лазерной коагуляции в Республике Башкортостан. Предложена управленческая цепочка «планирование – распределение объемов ОМС – маршрутизация – цифровой контроль – оценка результата». Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенного подхода при корректировке регионального планирования медицинской помощи.

Ключевые слова.

Обязательное медицинское страхование, маршрутизация пациентов, региональное здравоохранение, государственно-частное взаимодействие, частные клиники, распределение объемов медицинской помощи, эластичный резерв мощности.

Abstract.

The article examines the problem of improving regional mechanisms for managing patient routing in the compulsory health insurance system. The relevance of the study is determined by the fact that, despite the formal equality of medical organizations within the compulsory health insurance system, differences in actual access to volumes of medical care remain in practice. This leads to external patient flows and reduces the controllability of the regional healthcare system. The purpose of the study is to substantiate a partnership model of interaction between public and private medical organizations, in which the private sector is considered as an elastic capacity reserve for standardized planned interventions, while public institutions focus on complex, emergency and high-tech medical care. The empirical basis includes data on interterritorial settlements for the treatment of varicose veins using endovenous laser coagulation in the Republic of Bashkortostan. The article proposes a management chain: planning, allocation of compulsory health insurance volumes, patient routing, digital control and performance evaluation. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approach when adjusting regional healthcare planning.

Keywords.

Compulsory health insurance, patient routing, regional healthcare, public-private interaction, private clinics, allocation of medical care volumes, elastic capacity reserve.

Введение

Система обязательного медицинского страхования является одним из ключевых механизмов реализации государственной политики в сфере здравоохранения.¹ На региональном уровне ее результативность определяется не только объемом финансового обеспечения, но и качеством управленческих решений: планированием потребности, распределением объемов медицинской помощи, маршрутизацией пациентов, контролем сроков ожидания, а также оценкой клинико-экономических результатов. В этой связи медицинская помощь в рамках ОМС должна рассматриваться не только как совокупность оплаченных медицинских случаев, но и как управляемый процесс, в котором каждый этап влияет на доступность помощи для населения и устойчивость региональной системы здравоохранения.

Особую значимость проблема приобретает в сегменте плановой специализированной помощи. При наличии современных малоинвазивных технологий, подготовленных кадров и оснащенных медицинских организаций пациенты нередко получают помощь за пределами региона проживания. Такая ситуация формирует не только финансовые последствия для территориальной системы ОМС, но и организационные риски: усложняется контроль маршрута пациента, увеличивается зависимость от внешних исполнителей, а собственный региональный потенциал используется не полностью. Для управленческой науки это означает необходимость анализа не только медицинской технологии как таковой, но и экономико-организационной архитектуры ее внедрения.

В Республике Башкортостан указанная проблема может быть рассмотрена на примере лечения варикозной болезни нижних конечностей методом эндовенозной лазерной коагуляции. Данная технология относится к плановым вмешательствам, может выполняться в условиях дневного стационара и обладает организационными преимуществами по срав-

нению с более ресурсоемкими стационарными форматами лечения. Вместе с тем фактическая доступность таких вмешательств в системе ОМС зависит от распределения объемов помощи между медицинскими организациями и от действующей модели маршрутизации пациентов.

Целью статьи является обоснование партнерской модели управления маршрутизацией пациентов в системе ОМС на региональном уровне, предполагающей включение частных медицинских организаций в качестве эластичного резерва мощности для оказания плановой специализированной помощи. Для достижения цели решаются следующие задачи: раскрыть степень разработанности проблемы; выявить ограничения действующих механизмов распределения объемов ОМС; проанализировать управленческое значение межтерриториального пациентопотока; предложить модель регионального управления маршрутизацией пациентов на основе партнерского взаимодействия государственных и частных медицинских организаций.

Основная часть

Степень разработанности проблемы

Современные исследования в сфере экономики и управления здравоохранением демонстрируют устойчивый интерес к вопросам доступности медицинской помощи, организации медицинских процессов, цифровизации и рационального использования ресурсов. А.И. Аджиева и М.Х. Каппушева рассматривают социально-экономические отношения в здравоохранении как основу согласования интересов государства, медицинских организаций и населения [1]. М.А. Золотухина и Д.Р. Григорьева подчеркивают, что здравоохранение является элементом экономической системы, а значит, его развитие должно оцениваться не только через медицинские, но и через организационно-экономические показатели [2]. Эти подходы задают общую рамку иссле-

¹ Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107289/ (дата обращения: 28.07.2026).

дования, но не раскрывают конкретный механизм перераспределения мощностей между участниками региональной сети ОМС.

Значительный вклад в анализ организационной функции управления в здравоохранении внесен Р.В. Ободцом и И.А. Ахмедьяновым. Авторы выделяют организационную функцию как важнейший элемент управления экономической системой здравоохранения, связывая ее с координацией ресурсов, процессным управлением, внедрением технологий, оценкой качества и взаимодействием субъектов системы [8]. Для настоящего исследования принципиально важно, что организационная функция проявляется не абстрактно, а через конкретные управленческие процедуры: планирование, маршрутизацию, контроль и распределение ответственности.

Отдельное направление исследований связано с цифровизацией и управлением на основе данных. Р.В. Ободец и Я.В. Ободец, анализируя процессы внедрения искусственного интеллекта в деятельность органов государственной власти, обращают внимание на то, что цифровая трансформация требует не только технологической базы, но и изменения управленческих процессов, подготовки кадров и регламентов ответственности [9]. Данный вывод применим и к региональному здравоохранению: цифровая система сама по себе не решает проблему доступности, если не встроена в механизм принятия решений о распределении объемов помощи и маршрутизации пациентов.

Вопросы планирования и территориальной организации медицинской помощи раскрываются в работах К.Э. Соболева, который анализирует подходы к территориальному планированию медицинской помощи на примере хирургической службы Московской области [10]. И.Н. Коротких, М.В. Фролов, В.Н. Самодай и соавторы рассматривают методы оценки эффективности и рациональной организации медицинской помощи в лечебно-профилактических учреждениях [5]. Ф.И. Страдымов и В.С. Ступак исследуют предпосылки централизации ме-

дицинских организаций в современных условиях, подчеркивая управленческие преимущества концентрации ресурсов, но одновременно указывая на риски снижения территориальной доступности [12].

Проблематика распределения объемов медицинской помощи в системе ОМС представлена в публикации И.М. Степанова, где показано расхождение между формальным регулированием и реальными практиками распределения объемов [11]. А.А. Малышева анализирует финансово-правовые аспекты деятельности комиссий по разработке территориальных программ ОМС, в том числе проблемы перераспределения объемов и судебную практику [7]. Эти исследования особенно важны для настоящей статьи, поскольку показывают, что распределение объемов ОМС является не только технической процедурой, но и самостоятельным управленческим механизмом, определяющим доступность помощи.

Государственно-частное взаимодействие в здравоохранении рассматривается в работах Е.А. Лачиной и В.Д. Антонова, а также Н.Н. Константиновой и В.В. Ковалевской [6; 4]. Авторы обосновывают возможность применения партнерских моделей в реализации проектов здравоохранения, однако чаще рассматривают государственно-частное партнерство как инвестиционный или инфраструктурный инструмент. При этом недостаточно разработан вопрос о том, как частные медицинские организации могут быть включены в повседневную операционную модель ОМС не как исключение, а как управляемый резерв мощности региональной системы.

Таким образом, в научной литературе уже изучены социально-экономическая роль здравоохранения, организационная функция управления, цифровизация, территориальное планирование, участие частного сектора и распределение объемов ОМС. Однако сохраняется научный пробел: недостаточно раскрыт механизм интеграции этих направлений в единую региональную модель маршрутизации пациентов, где частные медицинские организации выступают эластичным резер-

вом мощности для плановой специализированной помощи, а государственный сектор сохраняет приоритет в сложных, экстренных и высокотехнологичных случаях.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу статьи составляют системный, процессный и институциональный подходы к управлению здравоохранением. Системный подход позволяет рассматривать региональное здравоохранение как совокупность взаимосвязанных субъектов: органов управления, территориального фонда ОМС, страховых медицинских организаций, государственных и частных медицинских организаций, а также пациентов. Процессный подход позволяет представить оказание медицинской помощи как управленческую цепочку, включающую выявление потребности, планирование, распределение объемов, направление пациента, выполнение медицинской услуги, экспертизу качества и оценку результата.

Институциональный подход используется для анализа правил, регламентов и процедур, определяющих доступ медицинских организаций к объемам ОМС. Особое внимание уделяется комиссионному распределению объемов, территориальной программе государственных гарантий,² тарифному регулированию, договорным отношениям и фактической маршрутизации пациентов. В рамках исследования также применены сравнительный анализ, логико-структурное моделирование и сценарный метод.

Эмпирическая база сформирована на данных о межтерриториальных расчетах по МКБ-10 I83.* и клинико-статистической группе DS25.003, отражающих лечение варикозной болезни нижних конечностей методом эндовенозной лазерной коагуляции в дневном стационаре. Указанный клинический пример выбран не как медицинская проблема, а как управленческий

кейс плановой специализированной помощи, где особенно наглядно проявляется связь между распределением объемов ОМС, маршрутизацией пациентов и использованием региональных мощностей.³

Результаты исследования

Региональный механизм управления медицинской помощью в системе ОМС можно представить как последовательность взаимосвязанных решений. На первом этапе определяется потребность населения в конкретном виде помощи. На втором этапе формируются и распределяются объемы между медицинскими организациями. На третьем этапе пациент получает направление и фактически выбирает маршрут лечения. На четвертом этапе производится оплата случая, экспертиза качества и анализ результатов. Если один из элементов этой цепочки оказывается недостаточно гибким, возникает управленческий дисбаланс: потребность населения существует, технологии и исполнители могут быть доступны, но фактическое получение помощи внутри региона ограничивается.

Наиболее чувствительным элементом является распределение объемов ОМС. При формальном праве медицинских организаций участвовать в системе ОМС фактический доступ к объемам может быть неравномерным. В результате часть пациентов получает помощь в иных субъектах Российской Федерации. Межтерриториальные расчеты в этом случае выступают не только финансовым показателем, но и индикатором управленческого разрыва между региональной потребностью и региональным предложением медицинской помощи.

По данным межтерриториальных расчетов, в 2023–2025 гг. наблюдался устойчивый внешний пациентопоток по лечению варикозной болезни методом ЭВЛК. Обобщенные данные представлены в табл. 1.

2 Постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2024 № 1940 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495081/ (дата обращения: 28.07.2026).

3 Ответ Территориального фонда обязательного медицинского страхования Республики Башкортостан № 01-20/1231 от 16.12.2025 с приложением данных по МКБ-10 I83.* и КСГ DS25.003

Таблица 1
Межтерриториальные расчеты по КСГ DS25.003, связанные с лечением варикозной
болезни методом ЭВЛК*

Период	Количество случаев	Сумма, руб.	Оценка
2023 г.	284	16 670 084,51	Высокий внешний пациентопоток
2024 г.	33	1 991 189,04	Сохранение внешней маршрутизации
2025 г. (по состоянию на дату предоставления данных)	141	9 559 588,15	Рост внешнего потока
Итого	458	28 220 861,70	Индикатор недостаточной локализации помощи

* Источник: составлено авторами по материалам ответа Территориального фонда обязательного медицинского страхования Республики Башкортостан № 01-20/1231 от 16.12.2025

Представленные данные показывают, что проблема не сводится к отдельному году или единичному случаю направления пациента за пределы субъекта. В совокупности 458 случаев и более 28 млн. руб. межтерриториальных расчетов отражают наличие устойчивого внешнего маршрута плановой специализированной помощи. С позиции управления это означает, что регион теряет часть контроля над пациентопотоком, а пациент вынужден включаться в более сложную логику получения медицинской помощи.

Важный управленческий вывод состоит в том, что сам факт оплаты медицинской помощи за пределами региона не является нарушением прав пациента. Напротив, система ОМС предполагает возможность получения помощи в других субъектах Российской Федерации. Однако при наличии внутреннего кадрового и технологического потенциала устойчивое формирование внешних маршрутов должно рассматриваться как сигнал для пересмотра планирования и распределения объемов. Если регион способен обеспечить плановую технологию внутри собственной медицинской сети, то межтерриториальная зависимость становится не столько медицинской, сколько организационно-экономической проблемой.

Для решения данной проблемы предлагается партнерская модель, в которой государственные и частные медицинские организации рассматриваются как элементы единого регионального контура. В этой модели государственный сектор концентрируется на сложной, экстренной, высокотехнологичной и социально значимой помощи, требующей крупной инфраструктуры и постоянной готовности. Частные медицинские организации при наличии лицензии, кадров, оборудования, экспертизы качества и готовности работать по тарифам ОМС могут выполнять функцию эластичного резерва мощности по потоковым плановым вмешательствам.

Под эластичным резервом мощности в настоящей статье понимается управляемая часть медицинской инфраструктуры, которая может оперативно принимать дополнительный поток пациентов при росте потребности, увеличении сроков ожидания или выявлении устойчивого межтерриториального оттока. Такая модель не означает механической передачи объемов частному сектору. Напротив, речь идет о создании прозрачного механизма допуска, основанного на технологической готовности, качестве, сроках ожидания, результатах экспертиз и способности медицинской организации обеспечить стандарт оказания помощи.

Таблица 2

Сравнение действующей и партнерской модели маршрутизации пациентов в системе ОМС*

Критерии сравнения	Действующая инерционная модель	Партнерская модель с эластичным резервом
Логика распределения объемов	Опора преимущественно на сложившуюся структуру исполнителей	Учет потребности, сроков ожидания, качества и фактической мощности всех участников сети
Роль частных клиник	Дополнительный или ограниченно включенный участник системы	Пилотная площадка и резерв мощности для плановых потоковых вмешательств
Маршрутизация пациента	Пациент может уходить во внешний контур при дефиците регионального предложения	При наличии исполнителя внутри региона пациент направляется по управляемому внутреннему маршруту
Контроль результата	Фокус на оплате случая и формальной экспертизе	Контроль доступности, сроков ожидания, качества, экономического эффекта и удовлетворенности пациента
Ожидаемый эффект	Сохранение межтерриториальной зависимости	Снижение внешнего оттока, разгрузка стационаров, повышение управляемости региональной сети

* Источник: составлено авторами

Предлагаемая модель может быть представлена в виде управленческой цепочки: оценка потребности населения – выявление межтерриториального оттока – аудит внутренних исполнителей – распределение объемов ОМС по прозрачным критериям – маршрутизация пациента внутри региона – цифровой мониторинг результата – корректировка объемов на следующий период. В отличие от инерционного подхода, такая цепочка позволяет связывать планирование не только с историческими объемами, но и с фактической потребностью населения.

Особое значение имеет цифровой контур управления. Он должен включать сведения о сроках ожидания, наличии свободной мощности, количестве выполненных случаев, результатах экспертиз качества, жалобах пациентов, частоте повторных обращений и финансовых параметрах оказания помощи. Цифровизация в данном случае не подменяет управленческое решение, а обеспечивает доказательную базу для распределения объемов и оценки эффективности исполнителей [9].

Сценарный анализ позволяет выделить два базовых варианта развития. Первый сценарий – сохранение действующей практики, при которой часть пациентов

продолжает получать помощь вне региона, а межтерриториальные расчеты воспринимаются как обычный финансовый поток. Такой сценарий не требует быстрых организационных изменений, но сохраняет зависимость от внешних медицинских организаций и не стимулирует развитие внутренней сети. Второй сценарий – локализация части потока внутри региона через перераспределение объемов ОМС между готовыми исполнителями. Этот сценарий требует управленческой перестройки, но создает условия для повышения доступности помощи по месту проживания.

При выборе второго сценария ключевыми критериями допуска медицинских организаций к объемам должны стать: наличие лицензии и подтвержденного опыта выполнения соответствующего вмешательства; кадровая обеспеченность; наличие оборудования и расходных материалов; соответствие порядкам и стандартам медицинской помощи; результаты экспертиз качества; готовность к цифровому обмену данными; соблюдение сроков ожидания; отсутствие устойчивых претензий со стороны пациентов и контролирующих органов. Такой набор критериев позволяет избежать ситуации, когда част-

ный сектор получает объемы только как административное решение, без оценки его реальной готовности.

С управленческой точки зрения партнерская модель не противопоставляет государственные и частные медицинские организации. Ее задача состоит в разделении функций. Государственные медицинские организации должны сохранять роль ядра системы, обеспечивающего устойчивость, экстренную готовность, сложные случаи и высокотехнологичные направления. Частные медицинские организации могут дополнять систему там, где требуется гибкость, скорость, плановый поток и снижение очередности. При этом общий контроль должен оставаться за региональным органом управления здравоохранением и территориальной системой ОМС.

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют рассматривать межтерриториальные расчеты как управленческий индикатор. Если пациент массово уходит во внешний контур за плановой помощью, это означает не только наличие выбора, но и возможный дефицит внутреннего предложения. В таком случае задача регионального управления состоит не в административном ограничении права пациента на получение помощи в другом субъекте, а в создании конкурентоспособного внутреннего маршрута, который будет удобен, доступен и качественен.

В этом контексте частные медицинские организации могут выполнять важную функцию. Их участие в системе ОМС не должно восприниматься исключительно как коммерческое расширение рынка медицинских услуг. При правильном управлении это инструмент повышения устойчивости региональной системы. Частная клиника, включенная в систему ОМС по прозрачным критериям, может сократить сроки ожидания, принять часть плановой нагрузки, разгрузить государственные стационары и повысить общую доступность помощи.

Одновременно необходимо учитывать риски. Первый риск связан с неравно-

мерностью качества оказания помощи. Он преодолевается через экспертизу, клинические критерии допуска, контроль результатов и единые требования к медицинским организациям. Второй риск связан с перераспределением наиболее простых случаев в частный сектор при сохранении сложных и менее экономически привлекательных случаев за государственными учреждениями. Для его снижения требуется сбалансированная модель распределения объемов и учет структуры случаев. Третий риск заключается в возможной фрагментации данных. Поэтому обязательным условием участия в партнерской модели должна быть интеграция в цифровой контур контроля.

Предлагаемая модель имеет значение не только для лечения варикозной болезни. Рассмотренный клинический пример выступает управленческим кейсом, который может быть применен к другим видам плановой специализированной помощи, где имеются стандартизированные технологии, прогнозируемая потребность, возможность оказания в дневном стационаре и наличие нескольких потенциальных исполнителей. В таких сегментах партнерская модель особенно перспективна, поскольку позволяет быстро расширять доступность без необходимости немедленного строительства новых государственных мощностей.

Таким образом, научная новизна статьи состоит в предложении рассматривать частный медицинский сектор как эластичный резерв мощности региональной системы ОМС, включенный в единую управленческую цепочку планирования, распределения объемов, маршрутизации и контроля результатов. Практическая новизна заключается в возможности использовать межтерриториальные расчеты как KPI доступности медицинской помощи и основание для корректировки регионального распределения объемов.

Рекомендации

Для практической реализации партнерской модели целесообразно сформировать региональный порядок мониторинга межтерриториальных расчетов по

приоритетным нозологиям и клинико-статистическим группам. Рост числа межтерриториальных случаев должен рассматриваться как сигнал для анализа причин: отсутствия регионального исполнителя, недостаточного объема ОМС, длительного срока ожидания, слабой информированности пациентов или административных барьеров маршрутизации.

Вторым направлением является формирование прозрачных критериев распределения объемов ОМС. Критерии должны быть заранее известны медицинским организациям и включать не только исторический объем выполненной помощи, но и показатели доступности, качества, технологической готовности, кадровой обеспеченности и готовности работать в цифровом контуре. Это позволит снизить субъективность распределения и усилить доверие участников системы.

Третье направление – развитие внутренней маршрутизации пациентов. При наличии готового исполнителя внутри региона пациент должен получать понятный маршрут лечения по месту проживания. Это требует согласования действий медицинских организаций, страховых медицинских организаций, территориального фонда ОМС и регионального органа управления здравоохранением.

Четвертое направление – создание цифровой панели мониторинга. Она может включать следующие показатели: количество направлений, средний срок ожидания, число выполненных случаев, долю межтерриториальных случаев, результаты экспертиз качества, экономический эффект локализации потока, удовлетворенность пациентов и долю случаев, выполненных в дневном стационаре.

Пятое направление – пилотное внедрение модели на ограниченном наборе нозологий и медицинских технологий. Такой подход позволит оценить результат до масштабирования: снизился ли внешний отток, сократились ли сроки ожидания, сохранилось ли качество, повысилась ли удовлетворенность пациентов, появились ли риски перераспределения сложных случаев.

Заключение

Совершенствование региональных механизмов управления маршрутизацией пациентов в системе ОМС требует перехода от инерционного распределения объемов к модели, основанной на анализе потребности, доступности, качества и фактической мощности медицинских организаций. Межтерриториальные расчеты по плановой специализированной помощи следует рассматривать как важный управленческий индикатор: они показывают, в каких сегментах региональная система не обеспечивает достаточного внутреннего предложения.

На примере лечения варикозной болезни методом ЭВЛК в Республике Башкортостан показано, что устойчивый внешний пациентопоток может свидетельствовать о необходимости корректировки регионального планирования и маршрутизации. При наличии внутренних исполнителей, готовых оказывать соответствующую помощь, целесообразно рассматривать возможность перераспределения части объемов ОМС внутри региона.

Предложенная партнерская модель взаимодействия государственных и частных медицинских организаций предполагает, что государственный сектор сохраняет роль системообразующего ядра, а частные клиники при соблюдении требований качества, оснащения и цифровой отчетности выступают эластичным резервом мощности для плановой специализированной помощи. Такая модель может способствовать снижению межтерриториальной зависимости, повышению доступности помощи по месту проживания, разгрузке государственных стационаров и росту управляемости региональной системы здравоохранения.

Список источников:

1. Аджиева А.И., Каппушева М.Х. Социально-экономические отношения в здравоохранении // Вестник Академии знаний. 2021. № 47(6). С. 16-19.
2. Золотухина М.А., Григорьева Д.Р. Сфера здравоохранения как элемент экономической системы России // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 85-6. С. 97-102.
3. Каракулина Е.В., Введенский Г.Г., Ходырева И.Н. и др. Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь: методические рекомендации. М.: ФГБУ «НМИЦ ТПМ» Минздрава России, 2023. - 146 с.
4. Константинова Н.Н., Ковалевская В.В. Малое солидарное ГЧП-партнерство как инновационный механизм реализации проектов в сфере здравоохранения // Вестник Академии знаний. 2024. № 2(61). С. 221-228.
5. Коротких И.Н., Фролов М.В., Самодай В.Н. и др. Методы оценки эффективности и рациональной организации медицинской помощи в лечебно-профилактических учреждениях // Системный анализ и управление в биомедицинских системах. 2022. Т. 21. № 1. С. 110-115.
6. Лачина Е.А., Антонов В.Д. Правовые модели государственно-частного партнерства в здравоохранении: сравнительный анализ // Аграрное и земельное право. 2025. № 5. С. 295-298.
7. Малышева А.А. Финансово-правовые аспекты деятельности комиссий по разработке территориальных программ ОМС: проблемы перераспределения объемов медицинской помощи и судебная практика // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 268-273.
8. Ободец Р.В., Ахмедьянов И.А. Теоретические основы реализации организационной функции управления экономической системой в сфере здравоохранения // Российское государство и общество: особенности современного состояния: материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции. Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время», 2025. С. 360-365.
9. Ободец Р.В., Ободец Я.В. Процессы внедрения искусственного интеллекта в деятельность органов государственной власти: от теории к практике // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 6(180). С. 4-10.
10. Соболев К.Э. Подходы к территориальному планированию медицинской помощи на примере хирургической службы Московской области // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. 2022. Т. 8. № 3(29). С. 75-84.
11. Степанов И.М. Распределение объемов медицинской помощи в системе ОМС: регулирование и реальные практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 74-102.
12. Страдымов Ф.И., Ступак В.С. Предпосылки централизации медицинских организаций в современных условиях // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2024. № 4. С. 413-431.
13. Шишкин С.В. и др. Транспарентность системы здравоохранения: состояние, ограничения, перспективы. М.: НИУ ВШЭ, 2023. Препринт WP8/2023/01.

References:

1. Adzhieva A.I., Kappusheva M.Kh. Socio-economic relations in healthcare // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 47(6). Pp. 16-19.
2. Zolotukhina M.A., Grigorieva D.R. Healthcare as an element of the economic system of Russia // Trends in the Development of Science and Education. 2022. No. 85-6. Pp. 97-102.
3. Karakulina E.V., Vvedensky G.G., Khodyreva I.N. et al. A new model of a medical organization providing primary healthcare: methodological recommendations. Moscow: National Medical Research Center for Therapy and Preventive Medicine, 2023. - 146 p.
4. Konstantinova N.N., Kovalevskaya V.V. Small solidarity public-private partnership as an innovative mechanism for implementing healthcare projects // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 2(61). Pp. 221-228.
5. Korotkikh I.N., Frolov M.V., Samoday V.N. et al. Methods for assessing the efficiency and rational organization of medical care in medical institutions // System Analysis and Management in Biomedical Systems. 2022. Vol. 21. No. 1. Pp. 110-115.
6. Lachina E.A., Antonov V.D. Legal models of public-private partnership in healthcare: comparative analysis // Agrarian and Land Law. 2025. No. 5. Pp. 295-298.
7. Malysheva A.A. Financial and legal aspects of the activities of commissions for the development of territorial compulsory health insurance programs // Business. Education. Law. 2025. No. 2(71). Pp. 268-273.
8. Obodets R.V., Akhmedyanov I.A. Theoretical foundations for implementing the organizational function of managing the economic system in healthcare // Russian State and Society: Features of the Current State. Cheboksary: New Time Publishing and Printing Company, 2025. Pp. 360-365.
9. Obodets R.V., Obodets Ya.V. Processes of introducing artificial intelligence into the activities of public authorities: from theory to practice // Economics and Management: Scientific and Practical Journal. 2024. No. 6(180). Pp. 4-10.
10. Sobolev K.E. Approaches to territorial planning of medical care using the example of the surgical service of the Moscow region // Healthcare Management: News, Opinions, Training. Bulletin of VSHOUZ. 2022. Vol. 8. No. 3(29). Pp. 75-84.
11. Stepanov I.M. Allocation of medical care volumes in the compulsory health insurance system: regulation and real practices // Public Administration Issues. 2023. No. 2. Pp. 74-102.
12. Stradymov F.I., Stupak V.S. Prerequisites for the centralization of medical organizations in modern conditions // Modern Problems of Healthcare and Medical Statistics. 2024. No. 4. Pp. 413-431.
13. Shishkin S.V. et al. Transparency of the healthcare system: state, limitations, prospects. Moscow: HSE University, 2023. Working paper WP8/2023/01.



УДК 338.2:004

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_112

EDN: <https://elibrary.ru/ngoobq>

НАВЫКИ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ БУДУЩЕГО

New economy skills: rethinking competencies in the digital economy of the future



Юлия Аркадьевна Лебедева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
государственного и муниципального управления, ORCID ID:
<https://orcid.org/0000-0001-5264-667X>, Web of Science Researcher
ID: D-2326-2019, SPIN-код 1877-8538
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: vuchko72@rambler.ru

Yulia A. Lebedeva

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher
Education "State University of Management", Candidate of
Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
State and Municipal Administration, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5264-667X>, Web of Science Researcher ID: D-2326-
2019, SPIN code 1877-8538
109542, Russia, Moscow, 99 Ryazan Avenue.
email: vuchko72@rambler.ru

Аннотация.

В статье рассматривается проблема формирования компетенций в условиях структурного кризиса мировой экономики и стремительной цифровизации. Цифровизация стремительно меняет профессиональный ландшафт. Опираясь на четыре футурологических модели, в статье прослеживается, каким образом каждый из возможных путей развития мировой экономики переформирует ожидания от специалистов, управленцев и публичных институтов. Инвестиции в человеческий капитал при этом структурируются по трём взаимосвязанным уровням — личностному, корпоративному и национальному. Государственная политика в данной области охватывает несколько приоритетных направлений, формирующих благоприятную экосистему для развития компетенций и поддержания долгосрочного экономического роста. Параллельно переосмысливается фигура руководителя: в условиях доминирования ИИ он выступает уже не столько управленцем, сколько создателем среды, питающей таланты.

Ключевые слова.

Цифровая экономика, профессиональные компетенции, навыки будущего, искусственный интеллект, мягкие навыки.

Введение

Во многих странах устои экономического роста испытывают серьезную нагрузку. За последние два десятилетия темпы роста производительности труда заметно снизились в большинстве стран. Это замедление обусловлено сочетанием структурных проблем: сдержанной инвестиционной активностью бизнеса, снижением динамизма компаний, повышением распространения технологий и ослаблением темпов накопления человеческого капитала. Несмотря на то, что показатели занятости остаются устойчивыми, многие страны сталкиваются со значительным старением населения, что скажется на способности трудовых ресурсов обеспечивать дальнейший рост.

В то же время стремительное развитие искусственного интеллекта и цифровых технологий открывает возможности для новой волны устойчивого роста производительности. То, приведут ли новые технологии к такому росту, будет в решающей степени зависеть от мер структурной политики.

Стратегические решения, которые лидеры примут в ближайшее пятилетие, заложат фундамент на четверть века вперед — и это не вызывает сомнений, даже несмотря на принципиальную непредсказуе-

Abstract.

This article examines the problem of developing competencies amid a structural crisis in the global economy and rapid digitalization. Digitalization is rapidly changing the professional landscape. Drawing on four futurological models, the article traces how each possible path of global economic development will reshape expectations of specialists, managers, and public institutions. Investments in human capital are structured across three interconnected levels: personal, corporate, and national. Public policy in this area encompasses several priority areas that create a favorable ecosystem for developing competencies and supporting long-term economic growth. At the same time, the figure of the leader is being reimagined: in an environment dominated by AI, they are no longer so much managers as creators of an environment that nurtures talent.

Keywords.

Digital economy, professional competencies, future skills, artificial intelligence, soft skills.

мость грядущего. Именно умение адаптироваться к самым разным сценариям развития событий в сочетании с навыком стратегического предвидения становится главным конкурентным преимуществом и открывает путь к качественно новому уровню долгосрочного планирования.

Теоретические исследования

Будущее, вопреки распространённому убеждению, не сводится к одной предопределённой линии развития. Перед аналитиками, руководителями компаний и государственными институтами открывается целый веер альтернативных траекторий, причём каждая из них порождает собственную систему ожиданий — у рядового сотрудника представление о завтрашнем дне будет одним, у топ-менеджера иным, а у чиновника министерства — совершенно третьим. Именно эта множественность и делает работу с прогнозами столь сложной задачей.

Точность в предсказании грядущих событий недостижима в принципе — с этим согласится любой исследователь, имевший дело с долгосрочным планированием. Однако из этого вовсе не следует, что инвестиции в подготовку людей и укрепление институтов бессмысленны. Ценность подобных вложений раскрывается лишь

тогда, когда они соотнесены с конкретным, зафиксированным образом будущего, а не распылены между абстрактными («на всякий случай»).

Группа экспертов предложила четыре альтернативные модели развития мировых процессов. Среди вероятных путей цивилизационного движения выделяются два принципиально разных полюса: с одной стороны, консолидация государств вокруг технологического прогресса и синхронного внедрения искусственного интеллекта, с другой - усиление межгосударственного противостояния, где каждая страна замыкается на собственных интересах, пренебрегая коллективной выгодой.

Первый сценарий получил название «Изобилие ИИ». Согласно ему, «развитие технологий искусственного интеллекта изменило работу и досуг и привело к введению глобальных нормативных стандартов. Рост производительности труда в странах с высоким уровнем дохода составляет 5,7% - исключительно высокий показатель по сравнению с сегодняшними 2% и достаточный для обеспечения стареющего населения расширенной системой социальной защиты» [9]. Цифра сама по себе показательна - почти трёхкратное превышение текущего уровня производительности способно кардинально изменить фискальную нагрузку на пенсионные системы, что особенно важно для стран Европы и Восточной Азии с неблагоприятной демографической структурой.

В этом же сценарии «среднее количество рабочих часов в год... сократилось с 2100 до 1600. Это снижение на 25% обусловлено автоматизацией многих задач» [9]. Сокращение продолжительности рабочего времени на четверть - явление, сопоставимое по масштабу с переходом от шестидневной к пятидневной рабочей неделе в середине двадцатого века, только произошедшее в разы быстрее. Взрывной рост технологий искусственного интеллекта в этой картине мира приводит к глобальному сотрудничеству в области строгих нормативных стандартов, обеспечивая рост производительности, обилие низкоуглеродной энергии и укрепление правительств, ставящих коллективную стабильность выше индивидуальной свободы [9].

Стоит отметить, что подобный компромисс между свободой и стабильностью представляется наиболее спорным элементом всей конструкции - готовность обществ пожертвовать частью автономии в пользу технологического комфорта далеко не гарантирована и во многом зависит от политической культуры конкретной страны.

Второй сценарий, «Климатическая коалиция», строится на предпосылке иного рода. «Серия экстремальных погодных катаклизмов побудила страны к заключению многосторонних соглашений по углеродным стандартам, что позволило установить новый баланс между устойчивостью и экономическим ростом» [9]. Здесь ключевую роль играет не технология, а кризис - именно накопленная критическая масса природных катастроф вынуждает государства садиться за стол переговоров, чего не удавалось добиться десятилетиями дипломатических усилий.

Показатели этого пути весьма конкретны. «Доля ископаемого топлива, используемого без применения мер по снижению выбросов, снизилась с 81% сегодня до 35%, а глобальные температуры стабилизировались на уровне 1,8°C выше доиндустриального уровня по сравнению с 1,3°C в настоящее время» [9]. Разница между 1,3 и 1,8 градуса может показаться незначительной цифрой для неспециалиста, однако для климатологов и экономистов, оценивающих ущерб от экстремальных явлений, каждая десятая доля градуса означает существенный сдвиг в частоте засух, наводнений и сельскохозяйственных потерь. Акцент на декарбонизации и устойчивости в этом сценарии поддерживает медленный, но устойчивый рост ВВП в среднем на 2,5% в год, несмотря на сохраняющиеся структурные препятствия, связанные со старением населения [9]. Умеренность темпов роста здесь выглядит осознанной платой за экологическую стабильность, и такой обмен представляется вполне разумным при условии, что политические элиты способны удерживать курс на протяжении нескольких электоральных циклов подряд.

Третий сценарий носит название «Цифровой дарвинизм» и рисует куда более тревожную картину. «Правительства и институты отступают, а на их место приходят

корпорации, доминирующие в мире с низким уровнем регулирования и быстрым потеплением, где разрыв между богатыми и бедными велик, а люди проводят большую часть своего рабочего и свободного времени на платформах виртуальной реальности с искусственным интеллектом» [9]. Формулировка «цифровой дарвинизм» удачно передаёт суть происходящего - выживание наиболее приспособленных к новым технологическим условиям корпораций и индивидов при фактическом упадке регулирующей роли государства.

Мировой ВВП в этом сценарии растёт в среднем на 4% в год с 2025 по 2050 год, что приведёт к почти утроению совокупного продукта, однако процветание распределяется крайне неравномерно [9]. Наиболее показательная деталь связана с концентрацией богатства. «1% самых богатых людей владеет почти половиной мирового богатства. Это увеличение по сравнению с примерно одной третью сегодня и доля, невиданная со времен индустриальных обществ начала 1900-х годов» [9]. Параллель с началом двадцатого века выбрана экспертами не случайно - именно тот период предшествовал масштабным социальным потрясениям, и подобная историческая аналогия заставляет задуматься о рисках накопления столь высокой степени неравенства. «Неравенство резко возрастает, работа всё чаще выполняется в рамках гиг-экономики, в то время как для состоятельных людей достигаются гигантские успехи в области бионики и технологий долголетия» [9]. Разрыв между тем, кто может позволить себе продление жизни с помощью передовой медицины, и тем, кто вынужден перебиваться случайными заработками через цифровые платформы, способен породить социальное напряжение, сопоставимое по остроте с классовыми конфликтами прошлых эпох.

Четвёртый сценарий, «Враждующие блоки», описывает мир геополитического противостояния. Экономически разобщённые объединения, включающие крупные державы и зависимые от них страны в сферах влияния, оказываются в состоянии напряжённого тупика [9]. Показатели обо-

ронных расходов здесь выглядят особенно наглядно. Средние расходы правительств на оборону существенно выросли - с 2,4% сегодня до 7%, что сопоставимо с расходами времён холодной войны, достигавшими пика в 6,2% [9]. Превышение уровня холодной войны более чем на полтора процентного пункта указывает на то, что данный сценарий предполагает милитаризацию, превосходящую по интенсивности даже самые напряжённые периоды двадцатого века. Международная торговля и сотрудничество сокращаются, а расходы на оборону резко возрастают по мере того, как национальные правительства централизуют власть и контроль над важнейшими ресурсами [9].

Во всех четырёх сценариях, при всём их различии, прослеживаются общие закономерности, способные подсказать руководителям организаций универсальные принципы обеспечения долгосрочной устойчивости. Инвестиции в человеческий капитал, гибкость организационных структур и готовность к пересмотру бизнес-моделей оказываются востребованными независимо от того, какой именно путь избирает мировое сообщество.

Вместе с тем отдельные управленческие подходы, вполне эффективные в условиях повсеместного распространения искусственного интеллекта, могут полностью утратить актуальность в условиях цифрового дарвинизма - и наоборот. Стратегия, ориентированная на глобальную кооперацию и открытые стандарты, окажется бесполезной в мире враждующих блоков, где приоритетом становится защита национальных ресурсов и технологическая автаркия.

На уровне отдельных организаций работодатели прогнозируют¹, что в ближайшие пять лет почти 40% ключевых профессиональных навыков претерпят существенные изменения. Эта цифра сама по себе заставляет пересмотреть подходы к образовательным программам внутри компаний - традиционная модель однократного обучения перед выходом на работу явно устаревает.

Ожидается создание 170 миллионов но-

¹ The Future of Jobs Report 2025 // URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата обращения: 17.07.2026)

вых рабочих мест, тогда как 92 миллиона существующих мест при этом исчезнут. Разница между этими показателями формирует чистый прирост занятости, однако само по себе перераспределение такого масштаба неизбежно повлечёт болезненные структурные изменения на рынке труда, требующие серьёзной социальной поддержки для тех работников, чьи навыки окажутся невостребованными.

Почти 80% работодателей заявляют, что переобучение и повышение квалификации сотрудников станут критически важными элементами их бизнес-стратегии. Данный показатель свидетельствует о постепенном осознании бизнесом того обстоятельства, что человеческий капитал перестаёт быть статичным активом и превращается в постоянно обновляемый ресурс, требующий непрерывных вложений вне зависимости от того, какой из четырёх описанных сценариев в итоге реализуется на практике.

Основная часть

Стремительность технологических и экономических изменений последних лет ставит перед аналитиками рынка труда неудобный вопрос: имеет ли смысл прогнозировать конкретные профессии, которые будут востребованы через десять или пятнадцать лет? Практика показывает, что подобные прогнозы устаревают быстрее, чем успевают лечь на бумагу отчёты консалтинговых компаний. Экономика меняется настолько быстро, что перечни «профессий будущего», составлявшиеся ещё пять лет назад, сегодня выглядят наивными и в лучшем случае забавными. Однако бессмысленность точечного прогнозирования профессий не означает бессмысленности стратегического планирования в целом. Есть навыки и компетенции, ценность которых не зависит от того, по какому сценарию пойдёт развитие технологий, рынков и институтов. Их можно назвать стратегическими ставками - вложениями, которые окупаются при любом варианте развития событий, будь то ускоренная цифровизация, климатический кризис, фрагментация мировой экономики на противостоящие блоки или иной путь. Именно поэтому имеет смысл говорить не о списке будущих

профессий, а о фундаментальных навыках, которые остаются актуальными вне зависимости от того, какая версия будущего в итоге реализуется.

Первым таким навыком следует назвать непрерывное обучение. Это не абстрактный лозунг из корпоративных презентаций, а практическая необходимость, продиктованная скоростью внедрения цифровых технологий и систем искусственного интеллекта. Работник, который перестаёт обновлять свои знания, довольно быстро обнаруживает, что его квалификация обесценивается - причём происходит это не за десятилетия, а за считанные годы. То же самое справедливо и для целых экономик: страна, институты которой не создают условий для регулярного обновления компетенций рабочей силы, теряет конкурентоспособность на фоне государств, где такая система выстроена системно. При этом важно понимать, что речь идёт не о разовом повышении квалификации, а о выстраивании привычки к постоянному пересмотру собственного профессионального инструментария.

Здесь возникает интересная закономерность, касающаяся связи между образовательными институтами и рынком труда. Страны, где университеты работают в плотной связке с работодателями, получают долгосрочное конкурентное преимущество: образовательные программы там адаптируются к изменениям экономики значительно быстрее. Напротив, системы образования, оторванные от практических потребностей бизнеса, отстают - причём отставание это накапливается, усиливая разрыв между странами с гибкой и с жёсткой образовательной архитектурой. Разрыв этот проявляется не сразу, но со временем становится заметен в производительности труда, в скорости внедрения новых технологий, в способности экономики абсорбировать инновации.

Преодоление разрыва между образованием и рынком труда - задача, которую нельзя решить точечными мерами. Одна успешная программа партнёрства между конкретным университетом и конкретной корпорацией, при всей своей ценности, не меняет системную картину. Требуется системная перестройка образовательных

программ: пересмотр учебных планов, изменение методов оценки, вовлечение работодателей в формирование содержания курсов на постоянной, а не разовой основе. Без такой системной работы отдельные успешные кейсы остаются исключениями, подтверждающими правило, а не признаком реальной трансформации.

Второй ключевой навык - адаптивность. Мир, в котором статичные модели поведения и мышления быстро устаревают, требует от людей и организаций способности перестраиваться на ходу. Это не только личное качество отдельного сотрудника, но и характеристика корпоративной культуры в целом. Компании, где сформирована адаптивная культура, где присутствует психологическая безопасность и готовность к экспериментам, демонстрируют измеримо лучшие финансовые результаты. Это уже не просто интуитивное наблюдение менеджеров-практиков, а показатель, который поддаётся количественной оценке и корреляционному анализу. Организации, боящиеся ошибок, наказывающие за эксперименты, теряют способность быстро реагировать на изменения внешней среды - и эта потеря выражается в конкретных финансовых показателях, а не только в абстрактных рассуждениях об «инновационной культуре».

Отдельного внимания заслуживает соотношение темпов развития человека и темпов развития искусственного интеллекта. Если скорость, с которой люди осваивают новые технологии и учатся работать с ними, отстаёт от скорости развития самих технологий, разрыв между возможностями инструмента и способностью человека этим инструментом грамотно пользоваться будет только увеличиваться. Это создаёт риск ситуации, при которой мощные технологические решения существуют, но большая часть работников не в состоянии извлечь из них пользу - просто потому, что не успевают за темпом изменений. Такой разрыв опасен не только для отдельных компаний, но и для экономик в целом, поскольку он консервирует неэффективность на макроуровне.

Третий значимый навык - цифровая грамотность, понимаемая не как техническое умение обращаться с гаджетами, а как

способность критически анализировать информацию [2]. В условиях, когда объём доступных данных растёт экспоненциально, а достоверность значительной их части остаётся под вопросом, умение отличать надёжный источник от недостоверного становится критически важным. Без такого умения решения - управленческие, инвестиционные, повседневные - принимаются на основе данных, которые могут быть искажены, неполны или откровенно ложны. Это касается не только рядовых сотрудников, но и руководителей высшего звена, которые нередко доверяют аналитическим отчётам, не проверяя лежащую в их основе методологию.

Здесь возникает парадоксальная проблема: тотальное делегирование решений алгоритмам, при всей своей практической ценности, формирует то, что можно назвать интеллектуальной ленью. Когда человек привыкает получать готовые ответы от системы искусственного интеллекта, не подвергая их сомнению, его собственное критическое мышление постепенно атрофируется. Снижается способность формулировать точные вопросы, снижается склонность проверять достоверность получаемых ответов. Это тревожная тенденция, поскольку способность задавать правильные вопросы и сомневаться в готовых ответах остаётся одним из немногих преимуществ человека перед машиной - и утрата этого преимущества обесценивает саму идею человеко-машинного взаимодействия как симбиоза, а не замещения.

С цифровой грамотностью тесно связана и цифровая гигиена. Цифровой след, который оставляет за собой каждый пользователь, представляет собой ценный ресурс для мошенников [8]: утечки персональных данных ведут не только к репутационным, но и к прямым финансовым потерям - причём как для отдельных граждан, так и для организаций. Кибербезопасность в этой связи перестала быть узкоспециализированной компетенцией, интересной исключительно ИТ-специалистам. Сегодня это базовая грамотность, которой должен обладать каждый сотрудник вне зависимости от должности и профиля деятельности. Бухгалтер, менеджер по продажам, курьер логистической компании - все они в

равной степени становятся потенциальными точками входа для киберугрозы, если не соблюдают элементарных правил цифровой гигиены.

Четвёртый блок навыков объединяет то, что принято называть человеческими качествами: креативность, инновационность, способность работать в команде. Долгое время эти качества относили к категории «мягких навыков», подразумевая под этим определением их вторичность по сравнению с техническими компетенциями. Однако за последние годы произошла заметная переоценка их статуса: сегодня эти качества признаются критически важными компетенциями рынка труда [5, 7]. Парадокс заключается в том, что при всей декларируемой значимости эти навыки остаются слабо институционализированными: их сложно измерить стандартными метриками, их сложно оценить при найме, и по этой причине они нередко остаются недооценёнными на практике, несмотря на признанную теоретическую важность².

Безусловно ИИ с большей эффективностью может решать рутинные и простые задачи, однако, что касается эмпатии, у человека всегда останется преимущество.

Все это свидетельствует о том, что проблема обеспечения качественными человеческими ресурсами для компаний становится все более актуальной. Особенно актуальным это будет для России, поскольку в стране отсутствует критическая масса спроса на знания и не сформированы достаточные условия для развития и самореализации человеческого капитала, что приводит к оттоку интеллектуальной элиты из страны и значительным потерям в российской экономике.

Пятым навыком является соблюдение ESG-принципов в своей деятельности. ESG — экологическое, социальное и корпоративное управление (англ. Environmental, Social, Governance, ESG). Более точно ESG — это набор стандартов в деятельности компаний, которые берут на себя добровольные обязательства по их выполнению [1]. Данные принципы показывают отно-

шение человека к партнерам, персоналу, поставщикам, клиентам, потребителям и экологии.

Если обратиться к сценарию «Климатической коалиции» данное направление становится одним из наиболее востребованных навыков будущего.

Даже при сохранении благоприятных монетарных условий ИИ-сектор скоро столкнется с проблемами. Объем данных, пригодных для обучения моделей, конечен, а наращивание вычислительных мощностей упирается в дефицит электроэнергии и пропускную способность электросетей. Эти физические пределы могут быть достигнуты к 2028 году³. После этого срока игнорировать проблемы сектора будет невозможно.

Даже, не смотря на наличие значительных ресурсов, в том числе и финансовых, компании не смогут долго функционировать без эффективного долгосрочного плана развития. Соответственно, организации просто вынуждены постепенно переходить к ESG-повестке, даже если сами того не хотят.

Специалист, способный видеть взаимосвязь между производственным решением и его климатическим следом, между кадровой политикой и социальным эффектом для местного сообщества, между экономической эффективностью и долгосрочной устойчивостью бизнес-модели, обладает конкурентным преимуществом, которое со временем будет только расти в цене.

Рассматривая возможные сценарии будущего - будь то эпоха процветания на основе искусственного интеллекта, климатическая коалиция, цифровой дарвинизм или мир враждующих экономических блоков - можно заметить любопытную закономерность. В зависимости от того, какой сценарий реализуется, на первый план выходят разные комбинации навыков: где-то важнее технологическая грамотность, где-то - способность к международной кооперации, где-то - устойчивость к неопределённости и умение работать в ус-

²New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage // URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_New_Economy_Skills_Unlocking_the_Human_Advantage_2025.pdf (дата обращения: 17.07.2026)

³ Экономика ИИ: биржевой ажиотаж, окупаемость проектов и дефицит энергии : аналитический обзор // URL: https://bytemag.ru/wp-content/uploads/2026/02/roskongress_ekonomika_ii_birzhevoj_azhiotazh_okupaemost_proektov.pdf (дата обращения: 17.07.2026)

ловиях фрагментированного рынка. Однако базовый набор компетенций во всех этих сценариях во многом совпадает. Это обстоятельство и делает перечисленные выше пять направлений действительно стратегическими ставками: они окупаются независимо от того, какой из вариантов будущего в итоге реализуется на практике.

При этом определение нужных навыков решает лишь половину управленческой задачи. Знание того, какие компетенции важны, само по себе не гарантирует их формирования. Необходима среда, в которой эти навыки могут развиваться: среда с постоянной обратной связью, со сложными, но выполнимыми задачами, с признанным правом на ошибку. Без такой среды даже самая точная диагностика необходимых компетенций останется теоретическим упражнением, не находящим практического воплощения.

Ключевой фигурой в создании такой среды выступает непосредственный руководитель. Именно он - а не абстрактная корпоративная политика - определяет, будут ли навыки сотрудников развиваться или, напротив, атрофироваться. Декларации компании о ценности обучения, о поощрении инициативы, о толерантности к ошибкам остаются пустыми словами, если они не подтверждаются повседневной практикой на уровне линейного менеджмента.

Из этого следует необходимость пересмотра существующих систем оценки навыков. Требуются единые квалификационные документы, позволяющие сопоставлять компетенции сотрудников на разных уровнях и в разных подразделениях. Требуется практико-ориентированная оценка таких качеств, как сотрудничество и адаптивность - оценка, выходящая за рамки формальных тестов и основанная на реальном рабочем поведении. Наконец, требуются стандарты и безопасная среда для обучения через ошибки: без права ошибаться без немедленного наказания сотрудники не будут пробовать новые подходы, предпочитая проверенные, но менее эффективные методы работы.

В связи с трансформацией управленческих практик формируются шесть характеристик нового мышления руководителей эпохи искусственного интеллекта. Первая

характеристика - ясность целей на стыке талантов, технологий и стратегии: руководитель должен одновременно понимать, какие люди нужны организации, какие технологии доступны и как они соотносятся со стратегическими приоритетами бизнеса. Вторая - интеллектуальный анализ команд с помощью искусственного интеллекта, то есть использование аналитических инструментов для понимания сильных и слабых сторон коллектива, а не только интуитивных оценок. Третья характеристика - мобильность талантов, увязанная с бизнес-стратегией: перемещение сотрудников между проектами и подразделениями должно диктоваться не случайными вакансиями, а стратегическими приоритетами компании. Четвёртая - совместное обучение людей и искусственного интеллекта непосредственно в процессе работы, а не в отрыве от реальных задач. Пятая характеристика - лидерство через наставничество и скромность, предполагающее отказ от авторитарной модели управления в пользу модели, где руководитель признаёт ограниченность собственных знаний и учится вместе с командой. Шестая - персонализация карьерных траекторий, учитывающая индивидуальные особенности каждого сотрудника вместо унифицированных карьерных лестниц.

Проблема в том, что большинство организаций пока не достигли скоординированной адаптации методов работы [4]. Отдельные элементы новой управленческой модели внедряются фрагментарно: где-то есть программы наставничества, где-то используются аналитические инструменты для оценки команд, но целостной, синхронизированной трансформации не происходит. Это распыляет усилия и приводит к потере синергетического эффекта, который возник бы при одновременном и согласованном внедрении всех шести характеристик нового мышления.

Следствием описанных изменений становится трансформация самого понятия управления талантами. Раньше это была узкая функция кадровой службы, ответственная за подбор персонала и организацию обучающих программ. Сегодня управление талантами превращается в совокупность организационных компетенций, опре-

деляющих развитие рабочих процессов и профессиональный рост сотрудников на всех уровнях иерархии. Это уже не отдельная функция, а сквозная характеристика организации, пронизывающая все аспекты её деятельности - от стратегического планирования до операционного управления.

Такая трансформация требует формирования культуры непрерывного обучения как органичной части повседневной работы, а не как отдельного мероприятия, оторванного от основной деятельности. Одновременно требуется установление чётких границ ответственности между человеком и автоматизированными системами: без ясного понимания того, какие решения принимает алгоритм, а какие остаются в компетенции человека, возникает риск либо чрезмерного доверия технологии, либо, напротив, неэффективного дублирования её функций человеческим трудом.

Вопрос профессиональных навыков давно перестал быть узкой темой корпоративного управления персоналом и превратился в предмет национальной экономической политики. Качество институтов и структурной политики государства задаёт рамки, в которых происходит воспроизводство необходимых компетенций рабочей силы. Государство, не инвестирующее в систему образования, не создающее стимулов для переобучения взрослого населения, не выстраивающее механизмов взаимодействия между бизнесом и учебными заведениями, обречено на постепенное отставание своей экономики от стран с более продуманной политикой в этой сфере.

Стратегические инвестиции в образование и технологии продвигают страны вверх по цепочке создания стоимости - от простого производства товаров с низкой добавленной стоимостью к сложным наукоемким видам деятельности. Конкурентоспособность национальной экономики напрямую зависит от эффективности развития человеческого потенциала [6]. Это не абстрактная гуманистическая идея, а вполне прагматичное экономическое наблюдение: страны, вкладывающие в человеческий капитал, получают долгосрочное преимущество перед странами, ориен-

тированными исключительно на эксплуатацию природных ресурсов или дешёвой рабочей силы.

Экономические системы, направляющие ресурсы на развитие человеческого капитала, демонстрируют более высокую скорость восстановления после кризисных потрясений и формируют устойчивую основу для инновационной активности. Данная закономерность объясняется не абстрактным преимуществом образованности населения, а вполне конкретным механизмом - широкий спектр профессиональных компетенций и готовность работников к переобучению сокращают период, необходимый для перераспределения трудовых ресурсов между отраслями. Экономике не приходится тратить годы на подготовку кадров с нуля - переток специалистов происходит быстрее, а значит, и восстановление занятости, и рост производительности наступают раньше. Достаточно вспомнить опыт скандинавских стран, где системы непрерывного профессионального образования позволили сократить период посткризисной адаптации рынка труда почти вдвое по сравнению со странами, не располагающими сопоставимой инфраструктурой переквалификации.

Однако одной лишь ставки на квалификацию персонала недостаточно. Организациям приходится выстраивать структурную гибкость, учитывающую сразу несколько параллельно разворачивающихся процессов. Демографическое старение населения меняет возрастной состав коллективов, распространение искусственного интеллекта перекраивает производственные цепочки, усложняется взаимодействие между поколениями сотрудников, а гибкие формы занятости - проектная работа, частичная занятость, удалённые контракты - становятся нормой, а не исключением. Взятый в отдельности каждый из этих факторов уже требует ревизии привычных организационных моделей. Взятые вместе, они превращают такую ревизию из желательной меры в условие выживания бизнеса на горизонте десяти-пятнадцати лет, и, как представляется, компании, игнорирующие эту логику, рискуют попросту не дожить до конца указанного периода.

Параллельно со структурной перестройкой формируются два самостоятельных приоритета. Первый - расширение социальных обязательств бизнеса. Компании, замыкающиеся исключительно на производственных задачах, постепенно утрачивают легитимность в глазах сотрудников, потребителей и местных сообществ, что подтверждается растущим вниманием инвесторов к ESG-повестке. Второй приоритет - модульная цифровая архитектура. Жёсткие IT-системы, спроектированные под требования прошлого десятилетия, тормозят внедрение новых решений и превращаются в источник конкурентного отставания, а не опоры бизнеса, особенно в условиях ускоряющейся цифровизации.

Устойчивое процветание экономики держится не на одном факторе, а на сочетании нескольких: человеческого капитала, институтов, качества управления, инфраструктуры, энергоснабжения и макроэкономической стабильности [3]. Без прогресса одновременно во всех этих областях точечные реформы дают лишь ограниченный эффект. Можно провести отличную образовательную реформу, но если институциональная среда остаётся нестабильной, а инфраструктура - недостаточно развитой, эффект от одной удачной инициативы будет размыт неблагоприятными условиями в остальных сферах.

Отдельного внимания заслуживает роль регуляторной предсказуемости. Предсказуемые регуляторные рамки формируют доверие бизнеса и населения к государственным институтам и снижают общую неопределённость в экономике. Регуляторная непредсказуемость, напротив, откладывает инвестиции в персонал: компании, не уверенные в том, какие правила будут действовать через год или два, склонны минимизировать долгосрочные вложения в развитие сотрудников, предпочитая краткосрочные, легко обратимые решения.

Устойчивость институциональной архитектуры кадровой политики напрямую зависит от того, насколько последовательно государство, бизнес и система образования удерживают закреплённые за ними функции. Государство определяет рамочные условия и стандарты, бизнес формулирует

требования к компетенциям как работодатель, образовательная система переводит эти требования в учебные программы - и нарушение данного распределения ведёт к деформации всей конструкции. Когда государство пытается взять на себя функции работодателя в определении необходимых навыков, либо бизнес подменяет собой институты формального образования, происходит смешение ролей. Следствием становится либо неэффективное дублирование усилий несколькими участниками одновременно, либо, что опаснее, образование зон, за которые фактически никто не отвечает.

Отдельного внимания заслуживает вопрос отраслевой структуры региональных экономик. Многоотраслевая структура выступает конкурентным преимуществом территории, поскольку снижает её зависимость от конъюнктуры отдельного сектора. Регионы, чья экономика опирается на одну-две отрасли, оказываются заложниками их цикличности: спад в ключевом секторе транслируется в кризис всей региональной хозяйственной системы почти мгновенно. Диверсификация же формирует устойчивость к отраслевым шокам. Достижение такого результата предполагает разумное сочетание государственной поддержки и частных инвестиций, реализуемое через технопарки, территории опережающего развития и промышленные кластеры - инструменты, доказавшие свою эффективность на практике.

Всё это требует перестройки взаимодействия государства и бизнеса на принципах встроенности, персонализации и прозрачности. Под встроенностью в данном контексте следует понимать не формальное партнёрство на уровне подписанных соглашений, а реальное взаимопроникновение процессов - когда образовательные программы формируются с учётом актуальных потребностей работодателей, а бизнес, в свою очередь, участвует в формировании образовательной инфраструктуры. Такое взаимодействие включает гибкость системы образования, устойчивую связь с рынком труда и предсказуемое регулирование - три элемента, которые по отдельности малоэффективны, но в совокупности формируют рабо-

тоспособную систему воспроизводства человеческого капитала.

Правительству в этой новой конфигурации необходимо сместить фокус с административного контроля на создание условий для развития. Это означает, что задача государства - не столько регулировать каждый аспект деятельности бизнеса и образовательных учреждений, сколько обеспечивать стабильность, развивать институты и создавать цифровую инфраструктуру, на основе которой частные и общественные акторы могут действовать самостоятельно. Такой подход требует определённого доверия к самоорганизующимся процессам, что не всегда свойственно традиционным моделям государственного управления, ориентированным на детальный контроль.

Анализ четырёх альтернативных сценариев развития - технологического процветания, климатической коалиции, цифрового дарвинизма и мира враждующих экономических блоков - обнаруживает любопытную закономерность. Несмотря на принципиальные различия в исходных предпосылках и предполагаемых траекториях, все они сходятся в одной точке: перечень ключевых компетенций, необходимых человеку будущего, остаётся практически неизменным.

Речь идёт о пяти направлениях. Непрерывное обучение, адаптивность, цифровая грамотность, развитые человеческие качества и системное мышление в категориях устойчивого развития - именно этот набор оказывается универсальным вне зависимости от того, какой из сценариев реализуется на практике. Инвестиции в развитие данных компетенций представляют собой редкий случай стратегического решения, окупаемость которого не зависит от точности прогноза. Риск ошибиться в выборе будущего здесь минимален, поскольку выигрывает любая из сценарных линий.

Формирование человеческого капитала - задача, распределённая между тремя субъектами, и распределена она неслучайно. Государство, бизнес и сам человек несут различную, но взаимодополняющую ответственность. Ни один из этих акторов, действуя изолированно, не способен обеспечить требуемый результат. Государство отвечает за институциональную рамку, соз-

давая условия, в которых развитие компетенций становится возможным в принципе. Бизнес формирует практический запрос и предоставляет среду, где приобретённые навыки находят реальное применение. Человеку же остаётся личная ответственность за собственную траекторию развития, включая готовность к переобучению - без неё все прочие усилия теряют смысл.

Заслуживает отдельного внимания следующее наблюдение: определяющим фактором становится не сама технология - искусственный интеллект, автоматизация производственных процессов, цифровые платформы, - а скорость подготовки людей, способных с ней осмысленно работать. Технология по своей природе нейтральна. Её экономическая и социальная ценность реализуется исключительно при наличии достаточного числа специалистов, умеющих применять её для решения конкретных задач. Автор данной работы склонен считать этот тезис одним из наиболее значимых для практики управления человеческим капиталом, поскольку он смещает фокус внимания с закупки технологий на подготовку кадров.

Устойчивое развитие экономики и общества не строится на воспроизведении чужого опыта, сколь бы успешным он ни казался. Попытки скопировать модель другой страны или компании редко приводят к желаемому результату - слишком многое зависит от локального контекста. Основу долгосрочного процветания составляет укрепление конкретных, измеримых элементов: образованных людей, дееспособных институтов, стабильных правил игры и среды, в которой обучение и адаптация становятся нормой организационной жизни, а не исключением. Именно сочетание перечисленных элементов, а не механическое копирование чужих практик формирует фундамент экономического роста в условиях, когда детали будущего рынка труда остаются неопределёнными, а набор востребованных фундаментальных компетенций - вполне определённым.

Список источников:

1. Аникиенко Т. И., Дунченко Н. И., Елисеев В. С. Стандарты ESG-трансформации // Компетентность / Competency (Russia). 2023. № 2. С. 22–26.
2. Воротилова М. Ю. Цифровая грамотность в эпоху технологий: вызовы и решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №1-1 (107). С. 34-39.
3. Зотов В. Б. Управление искусственным интеллектом в системах государственного и муниципального управления: эффективность, вызовы и стратегии безопасности // Муниципальная академия. 2026. № 2. С. 49-55.
4. Искусственный интеллект в принятии экономических решений: активы, акторы, стратегии: Монография. — Москва: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН), 2026. — 951 с.
5. Мещерякова М. А., Шальнев О. Г., Филатова М. В. Стратегии развития универсальных навыков для VUCA-мира // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. Т. 82, № 3(85). С. 279-283.
6. Носова Т. П., Кусая А. Е. Стратегии улучшения эффективности деятельности участников финансового рынка // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов: Сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции с международным участием, Курск, 07 апреля 2026 года. — Курск: ЗАО "Университетская книга", 2026. — С. 245-249.
7. Сажнев И. С. Специалисты будущего: актуальные навыки в эпоху цифровой экономики // Современные вызовы и реалии экономического развития России: Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 11–13 апреля 2024 года. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2024. — С. 437-441.
8. Яппаров Д. Ф. Цифровая гигиена: как защитить свои данные в современной цифровой среде: сборник трудов конференции. // Актуальные проблемы коммуникации: теория и практика: материалы XVII Всеросс. науч.-практ. конф. (Уфа, 20 ноября, 2025). — 2025. — Чебоксары: «Среда», 2025. — С. 289-291.
9. Lang N., Iny A., Pidun U., Christensen M., Sprong J., Job A.. Beyond Tomorrow: Four Scenarios for the World of 2050 /— Boston: Boston Consulting Group, 2026. — 48 с.

References:

1. Anikienko T. I., Dunchenko N. I., Eliseev V. S. ESG Transformation Standards // Competence (Russia). 2023. No. 2. Pp. 22-26.
2. Vorotilova M. Yu. Digital Literacy in the Age of Technology: Challenges and Solutions // Economy and Business: Theory and Practice. 2024. No. 1-1 (107). Pp. 34-39.
3. Zotov V. B. Artificial Intelligence Management in State and Municipal Administration Systems: Efficiency, Challenges, and Security Strategies // Municipal Academy. 2026. No. 2. Pp. 49-55.
4. Artificial Intelligence in Economic Decision-Making: Assets, Actors, Strategies: Monograph. — Moscow: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation", Federal State Budgetary Scientific Institution Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 2026. — 951 p.
5. Meshcheryakova M. A., Shalnev O. G., Filatova M. V. Strategies for Developing Universal Skills for a VUCA World // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. 2020. Vol. 82, No. 3(85). P. 279-283.
6. Nosova T. P., Kusaya A. E. Strategies for Improving the Efficiency of Financial Market Participants // Cluster Initiatives in Forming a Progressive Structure of the National Economy and Finance: Collection of scientific articles of the 9th International Scientific and Practical Conference with International Participation, Kursk, April 7, 2026. — Kursk: ZAO "Universitetskaya kniga", 2026. — Pp. 245-249.
7. Sazhnev I. S. Specialists of the Future: Relevant Skills in the Age of the Digital Economy // Modern Challenges and Realities of Economic Development of Russia: Collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference, Stavropol, April 11-13, 2024. — Stavropol: North Caucasus Federal University, 2024. — Pp. 437-441.
8. Yapparov D. F. Digital Hygiene: How to Protect Your Data in a Modern Digital Environment: Collection of conference papers. // Actual problems of communication: theory and practice: materials of the XVII All-Russian scientific-practical conf. (Ufa, November 20, 2025). — 2025. — Cheboksary: "Sreda", 2025. — Pp. 289-291.
9. Lang N., Iny A., Pidun U., Christensen M., Sprong J., Job A.. Beyond Tomorrow: Four Scenarios for the World of 2050 /— Boston: Boston Consulting Group, 2026. — 48 p.



УДК 502.131.1; 330.8

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_124

EDN: <https://elibrary.ru/nhqtdgo>

Развитие кластерного подхода в экономике как инструмента устойчивого развития регионов России

Development of the cluster approach in the economy as a tool for sustainable development of Russian regions



Вячеслав Кыргысович Севек

ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет», профессор кафедры экономики и менеджмента, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8339-3035>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABG-5230-2020>, SPIN-код: 7682-6172, AuthorID: 431579

667000, Россия, Кызыл, улица Ленина, 6

e-mail.ru: vsevek@mail.ru

Vyacheslav K. Sevek

FSBEI HE "Tuva State University", Professor of the Department of Economics and Management, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8339-3035>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABG-5230-2020>, SPIN: 7682-6172, AuthorID: 431579.

6 Lenin Street, Kyzyl, Russia, 667000

e-mail.ru: vsevek@mail.ru



Буюн Алексеевич Донгак

ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет», доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5076-8373>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/A-3717-2014>, SPIN-код: 8210-1168, AuthorID: 725386

667000, Россия, Кызыл, улица Ленина, дом 6

e-mail.ru: dongak@tuvsu.ru

Buyan A. Dongak

FSBEI HE "Tuva State University", Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis, and Audit, PhD in Economics, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5076-8373>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/A-3717-2014>, SPIN: 8210-1168, AuthorID: 725386.

6 Lenin Street, Kyzyl, Russia, 667000

e-mail.ru: dongak@tuvsu.ru



Чейнеш Геннадьевна Донгак

ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет», заведующий кафедрой экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8348-9328>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/PLS-1924-2026>, SPIN-код: 6576-2163, AuthorID: 560723
667000, Россия, Кызыл, улица Ленина, дом 6
e-mail.ru: cheinesh55@mail.ru

Cheynesh G. Dongak

FSBEI HE "Tuva State University", Head of the Department of Economics and Management, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8348-9328>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/PLS-1924-2026>, SPIN: 6576-2163, AuthorID: 560723.
6 Lenin Street, Kyzyl, Russia, 667000
e-mail.ru: cheinesh55@mail.ru



Руслана Монгушовна Севек

ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет», доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8499-6279>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/HHZ-8734-2022>, SPIN-код: 2196-9280, AuthorID: 637807.
667000, Россия, Кызыл, улица Ленина, дом 6
e-mail.ru: sevrusmon@mail.ru

Ruslana M. Sevek

FSBEI HE "Tuva State University", Associate Professor of the Department of Economics and Management, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8499-6279>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/HHZ-8734-2022>, SPIN: 2196-9280, AuthorID: 637807.
6 Lenin Street, Kyzyl, Russia, 667000
e-mail.ru: sevrusmon@mail.ru



Аяна Эрес-ооловна Чульдум

ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет», доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8597-4642>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/PLS-1463-2026>, SPIN-код: 4129-2889, AuthorID: 611972
667000, Россия, Кызыл, улица Ленина, дом 6
e-mail.ru: achuldum@mail.ru

Ayana E. Chuldum

FSBEI HE "Tuva State University", Associate Professor of the Department of Economics and Management, Candidate of Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8597-4642>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/PLS-1463-2026>, SPIN: 4129-2889, AuthorID: 611972.
6 Lenin Street, Kyzyl, Russia, 667000
e-mail.ru: achuldum@mail.ru

Аннотация.

Экономически развитые страны широко используют кластеры – территориально локализованные сети взаимосвязанных компаний для развития приоритетных отраслей. Статья посвящена анализу становления кластерной организации российской экономики как одного из методов развития региональной экономики и, в частности, роли научной школы в методологическом обеспечении кластерных инициатив. Показан вклад школы в теорию и практику кластеризации на примере регионального инвестиционно-строительного комплекса. Подчеркнута ответственность кластерного подхода для повышения устойчивости развития регионов и ценность научной школы в развитии современной экономической мысли.

Ключевые слова.

Кластерный подход, кластерная политика, устойчивое развитие регионов, инвестиционно-строительный комплекс, кластерная структура инвестиционно-строительного комплекса.

Abstract.

Economically developed countries widely use clusters – territorially localized networks of interconnected companies to develop priority industries. The article is devoted to the analysis of the formation of the cluster organization of the Russian economy as one of the methods for developing the regional economy and, in particular, the role of the scientific school in the methodological support of cluster initiatives. The contribution of the school to the theory and practice of clustering is shown using the example of a regional investment and construction complex. The significance of the cluster approach for increasing the sustainability of regional development and the value of the scientific school in the development of modern economic thought are emphasized.

Keywords.

Cluster approach, cluster policy, sustainable development of regions, investment and construction complex, cluster structure of the investment and construction complex.

Введение

В условиях глобальной конкуренции и стремительного научно-технического прогресса во всем мире кластеры стали рассматриваться как «точки роста» экономики [20]. Еще А. Маршалл в конце XIX в. отмечал преимущества территориальной концентрации предприятий, однако полноценное развитие кластерной концепции связано с работами М. Портера 1990-х гг. По определению Портера, кластер представляет собой группу географически близких взаимосвязанных компаний и связанных с ними институтов в определенной сфере, дополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества друг друга. Преимущества кластеров проявляются через эффект агломерации: совместное использование инфраструктуры, ускоренное распространение знаний и технологий, формирование сети специализированных поставщиков и потребителей, что в итоге ведет к инновациям и повышению эффективности работы фирм. Мировой опыт последних десятилетий показывает, что кластерная организация экономики может служить эффективным инструментом развития регионов. В странах Европы, Северной Америки и Восточной Азии создано множество успешных кластеров в таких сферах, как информационные технологии, биотехнологии, машиностроение, агропромышленный комплекс и др. Эти кластеры стали локомотивами инноваций,

обеспечивая синергетическое взаимодействие бизнеса, науки и государства.

Под влиянием международных тенденций Россия активно внедряет кластерную концепцию в региональную экономику. С начала 2000-х гг. отечественные экономисты ведут широкую дискуссию о кластеризации экономики. В литературе предлагаются различные классификации кластеров (по инновационности, отраслевой специфике, территориальному масштабу и др.), а также выделяются два основных подхода к формированию кластеров: «либеральный» (инициатива создания идет «снизу» от самих предприятий) и «дирижистский» (кластер формируется «сверху» при активной роли государства). Оба подхода находят применение в России в зависимости от специфики региона: в одних случаях кластерные объединения возникают эволюционно на базе имеющихся производственных связей между компаниями, в других – субъекты государства выступают инициатором и организатором кластерных проектов.

На фоне общего интереса к кластерной тематике особое значение имеет вклад отдельных научных школ, развивающих методологию кластеризации в условиях российской специфики. Одной из наиболее известных и продуктивных является научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправ-

ляемой системы» основанная в 1998 году доктором экономических наук, профессором А. Н. Асаулом [1; 2; 6; 20].

Отличительной чертой научной школы является сотрудничество не только с отечественными, но и с зарубежными учёными [29]. Научное направление; кластерная организация предпринимательской деятельности, отмечается в работе [32], «особенно успешным стало в сотрудничестве с член-корреспондентом Национальной академии наук Украины докт. эконом. наук, профессором М. П. Войнаренко, первым проректором Хмельницкого национального университета». Результаты работ научной школы публиковались в украинской [4; 34; 35; 38; 40] и российской [3; 17; 26] научной литературе. Кластерная организация предпринимательской деятельности нашла отражение и в учебных изданиях [7; 25; 30]. В одном из них отмечается «кластеры представляют собой новый способ мышления об использовании преимуществ отраслевого расположения организаций и эффективности регионального управления» [23].

Актуальность исследования заключается в смене отраслевой организации отечественной экономики на кластерную, ставшую инструментом устойчивого, инновационного развития регионов.

Цель исследования: анализ и оценка кластерной концепции развития отечественной экономики с акцентом на увязывание в одно целое отраслевого и регионального развития в контексте устойчивого развития региона. Объект исследования: развитие кластерной концепции отечественной экономики. Предмет исследования – кластерная модель в региональном инвестиционно-строительном комплексе.

Методы

Методологическая основа исследования: современная диалектическая философия и экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов. Основные методы исследования: системный и междисциплинарный подход, принципы системного анализа, синергии и эволюционной экономики, а также методы

исследования научных трудов – анализ и обобщение. Информационная база: результаты исследования научной школы «Методологические проблемы региональных инвестиционно-строительных комплексов (ИСК) как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», а также публикации по проблемам кластерного развития отечественной экономики.

Результаты исследования

Кластерный подход в мировой экономике зарекомендовал себя как эффективная модель стимуляции инноваций и повышения конкурентоспособности регионов. Кластерная концепция предлагает альтернативный взгляд на конкуренцию и новый подход структурирования экономики: вместо разрозненных организаций акцент делается на сетевое взаимодействие и кооперацию. В современном понимании кластер – это интегративная сеть компаний, научных учреждений и других субъектов, объединённых по территориально-отраслевому признаку для создания добавленной стоимости и инноваций. Такая организационная форма рассматривается как прогрессивная, поскольку усиливает горизонтальные связи между компаниями, стимулирует непрерывный инновационный рост и повышает общую конкурентоспособность всей группы участников кластера.

За последние десятилетия во многих странах мира кластерный подход получил широкое распространение и доказал свою эффективность. Наблюдается рост числа и качества кластеров в различных отраслях по всему миру, что подтверждает жизнеспособность этой модели развития бизнеса и территорий. Особенно активно кластерные инициативы внедрялись в странах ЕС, США, на территории постсоветского пространства – на Украине [27], где государственная политика поддерживает создание промышленных и инновационных кластеров. Как отмечается в исследованиях [18; 19; 39], кластеры в ведущих странах мира стали «перспективной формой организации экономического развития», играя роль локомотивов инноваций и роста. Их вклад проявляется через положительные внешние эффекты: совместное использо-

вание инфраструктуры, ускорение передачи знаний, кооперацию в исследованиях и доступ к новым технологиям внутри кластера и др. Такие сетевые агломерации формируют комплексный инновационный экосистемный подход развития регионов.

В Российской Федерации идеи кластеризации экономики начали активно развиваться в 2000-е годы, отчасти под влиянием мировой практики. Кластерный подход был официально закреплён в стратегических документах: например, Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 года включает элементы кластерной политики. Российские учёные и политики увидели в кластерах инструмент модернизации экономики регионов и повышения их конкурентоспособности [36]. Например, академик А. И. Татаркин и его школа изучали кластерные принципы развития регионов и отмечали, что кластеры могут стать «драйверами» региональной экономики, обеспечивая интеграцию промышленности и науки на местах [33]. Другие академические исследователи анализировали зарубежный опыт и роль кластерного подхода в активизации инновационных процессов как в России, так и в регионах [28]. В работах [5; 14; 16; 23] подчёркивалось, что кластерная модель даёт целый ряд преимуществ – институциональных, инновационных, организационных – за счёт которых можно ускорить экономический рост регионов, изменить структуру экономики, привлечь прямые иностранные инвестиции и решить проблему занятости. Важнейшим условием реализации кластерной политики считается налаживание взаимодействия между бизнесом, властью и наукой (тройная спираль), что позволяет координировать усилия по развитию инноваций и повышению эффективности в работе компаний [10; 31]. По состоянию на 2025 год, в реестре Минпромторга зарегистрировано 100 промышленных кластеров, включающих в себя не только производственные и научно-исследовательские организации, но и поставщиков, образовательные учреждения и инфраструктурные объекты. В 58 регионах страны в 2024 году запустились 150 новых кластеров федерального проекта «Профессионалитет», а

сегодня их количество достигло 370 и охватывает 79 регионов России.

Российские учёные выделяют различные типы кластеров (инновационные, промышленно-технологические, территориальные и т.д.) и разрабатывают рекомендации по кластерной политике. В частности, предлагается различать «либеральную» и «дирижистскую» модели кластерной политики: либо кластер образуется «снизу» самими компаниями, либо создаётся при активной координирующей роли государства. Оба подхода находят применение в РФ в зависимости от специфики региона.

Таким образом, к 2020 году кластерный подход в России превратился в признанный научно-практический инструмент развития региональной экономики. Его развитие обеспечивали как общемировые идеи, так и национальные научные школы, среди которых особенно выделяется научная школа проф. А. Н. Асаула, внёсшая существенный вклад в методологию кластеризации в сфере региональной экономики. Эта школа носит название: «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующаяся и самоуправляемая системы», работает на базе Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (СПбГАСУ) и в 2023 году отметила своё 25-летие. Научное сообщество признаёт эту школу — она известна и в России, и за рубежом. Не случайно сама формулировка научного направления подчёркивает современный системный подход: региональный инвестиционно-строительный комплекс (ИСК) рассматривается как самоорганизующаяся и самоуправляемая система, что созвучно кластерному и институциональному видению экономики.

Под руководством заслуженного деятеля науки РФ, профессора А. Н. Асаула, лидера и основателя анализируемой научной школы разработана методология структурирования региональных инвестиционно-строительных комплексов на принципах кластерной организации. С начала 2000-х Асаул последовательно продвигал идею применения кластерного подхода в инвестиционно-строительной сфере. Ещё

в 2004 году им была предложена концепция «строительного кластера – новой региональной производственной системы», в которой региональный ИСК представал как совокупность взаимосвязанных участников, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность в регионе по кластерным принципам [8; 15; 21; 37].

Кластерная модель в региональном инвестиционно-строительном комплексе. Значительный вклад в научное осмысление инвестиционно-строительного комплекса через призму кластеров внесла НШ. В работах её лидера А. Н. Асаула и его соавторов обосновывается, что эффективная организация ИСК требует «сетевой интеграции его субъектов. Практика развития инвестиционно-строительной сферы показывает: «формой сетевой организации межфирменного взаимодействия, позволяющей быстро адаптировать структуры к изменяющейся внешней среде, являются кластеры», то есть объединения ряда субъектов региона с однородной компетенцией инвестиционно-строительной деятельности, совместно создающих конечный продукт – объект недвижимости» [12]. Проанализировав функции и компетенции всех участников инвестиционно-строительного процесса, профессор А. Н. Асаул предложил разделить региональный ИСК на три кластера, каждому из которых соответствуют определённые роли:

Инвестиционно-функциональный кластер – объединяет субъектов, ориентированных на финансирование, владение и коммерческую реализацию инвестиционно-строительного проекта. Сюда относятся «инвестор, девелопер, риелтор, оператор и потребитель – все, кто обеспечивает инвестиции, эксплуатацию объекта недвижимости по назначению и извлечение коммерческого эффекта.

Кластер управления – включает субъектов, решающих задачи организационного и технического управления строительным процессом. Это технический заказчик, органы власти, регистраторы (реестра прав), проектные организации, изыскательские и инженерные службы – те, кто отвечает за менеджмент проекта, разрешительную и нормативную поддержку строительства.

Строительный кластер – охватывает непосредственных исполнителей строительных работ и материально-техническое обеспечение. В группу входят генеральный подрядчик, субподрядчики, поставщики материалов, строительных машин и оборудования – все, кто реализует процесс строительства/реконструкции объекта недвижимости и обладает технико-технологическими компетенциями.

В каждом кластере определяется лидер – ключевой субъект, несущий основные риски и ответственность за результаты группы» [12]. Так, Асаул указывает, что: инвестор обычно выступает лидером инвестиционно-функционального кластера, технический заказчик – лидером кластера управления (представляя интересы инвестора), а генподрядчик – лидером строительного кластера. Такая структуризация ИСК по кластерному принципу позволила сформировать минимально необходимую модель взаимодействия, устраняя избыточные связи и делая систему более прозрачной и эффективной.

Предложенная заслуженным деятелем науки РФ, профессором А. Н. Асаулом кластерная организация регионального ИСК обладает рядом достоинств. Во-первых, она вводит чёткие принципы описания структуры регионального ИСК, основанные на однородности компетенций групп участников. Во-вторых, модель обеспечивает прозрачность, однозначность и линейность взаимоотношений субъектов – каждый кластер отвечает за свой блок операций, взаимодействие между кластерами происходит через лидеров. Это упрощает координацию и снижает транзакционные издержки во всём инвестиционно-строительном цикле [24]. В-третьих, такая структура обладает свойством масштабируемости и устойчивости: даже с появлением новых типов участников инвестиционно-строительного процесса или изменением функций старых – они могут быть вписаны в уже существующие кластеры, не нарушая логики системы. Иными словами, кластерная форма организации регионального ИСК сохраняет свою актуальность при эволюции инвестиционно-строительной сферы. Это прямо отражает идею самоорганиза-

ции: система умеет адаптироваться, перераспределяя роли внутри своих кластерных «узлов». Профессор А. Н. Асаул подчёркивает, что предложенная модель является инновационной для инвестиционно-строительной сферы и приближает её к современным требованиям эффективности, включающие в себя не только финансовые и производственные показатели (прибыль, производительность, рентабельность), но и гибкость, адаптивность, оперативность, надёжность системы управления, а также человеческие факторы (коммуникабельность, стрессоустойчивость, командная работа), соблюдение корпоративной культуры, прозрачность процессов и т.д.

Методологически исследования А.Н. Асаула опираются на институциональный анализ. Субъекты ИСК трактуются как институциональные единицы – группы организаций, однородные по виду деятельности и характеру взаимодействия. В рамках научной школы разработана система критериев отнесения организаций к тому или иному кластеру (компетенция, риск, контракт, институт) для идентификации субъектов ИСК и их классификации по кластерам. Эти критерии были изложены в диссертации А. В. Лобанова, выполненной под руководством А. Н. Асаула и отражают междисциплинарный подход школы, сочетающий экономическую теорию организации, управление проектами и институциональную экономику. Таким образом, научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправяемой системы» создала целостный методический аппарат для анализа и моделирования региональных ИСК на кластерной основе.

Важной чертой научной школы является коллективный характер исследований и преемственность поколений учеников. Многие работы Асаула выполнены в соавторстве не только с молодыми исследователями, но и с учёными, имеющими научный авторитет, включая и зарубежных. У профессора А. Н. Асаула более 300 соавторов, что способствовало распространению и развитию его идей не только в России. Такие совместные исследования

показывают, что идеи школы не ограничиваются одним автором, а развиваются группой единомышленников.

За четверть века существования НШ зарегистрировала 10 новых научных направлений и подготовила значительное число научных кадров. По данным на 2015 год, в её составе было 25 исследователей, среди них более десяти кандидатов экономических наук. Школа получила признание: внесена в реестр ведущих научных и научно-педагогических школ в Санкт-Петербурге. Как субъект научной деятельности, в 2019 г Европейским экономическим и промышленным консорциумом награждена золотой медалью «EUROPEAN QUALITY», Российская «академия Естествознания» (за научные победы и свершения) наградила НШ орденом Александра Великого (2020) [9]. Её последователи открывают новые направления на стыке кластерной теории, инноватики и региональной экономики. Примером является основание в 2015 году в Тувинском государственном университете научной школы «Проблемы эффективности модернизационных и инновационных процессов» под руководством доктора экономических наук, проф. В. К. Севека – прямого ученика профессора А. Н. Асаула лидера научной школы «Методологические основы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправяемой системы». Эта новая школа была сформирована на базе научных достижений школы и продолжила развивать заложенные лидером научные подходы. Таким образом, произошла передача эстафеты: методология, отработанная на материалах регионального инвестиционно-строительного комплекса, стала применяться к широкой проблематике модернизации экономики региона (в данном случае – Республики Тыва). Факт возникновения «школы-преемника» свидетельствует о высокой живучести и универсальности научных идей, заложенных заслуженным деятелем науки РФ, профессором А. Н. Асаулом.

Кроме того, школа профессора А. Н. Асаула продолжает генерировать новые концепции в русле кластерной парадигмы. Так Б. А. Донгак реализовал предложенную А. Н. Асаулом концепцию «мультикластер-

ной инновационной системы – этнокластера» как нового научного направления. Эта идея подразумевает интеграцию нескольких кластеров на основе этно-региональной специфики Республики Тыва, демонстрируя, как кластерный подход может учитывать культурные и национальные особенности этно-регионального развития [11; 22].

Важно подчеркнуть, что роль А. Н. Асаула и его научной школы заключается не только в разработке теоретических моделей, но и в их практическом внедрении совместно с коллегами. Асаул активно участвовал в организации научно-практических конференций, круглых столов, посвящённых кластерам, где обменивался опытом с другими исследователями и представителями предпринимательского сообщества [13]. Его публикации цитируются в работах других российских экономистов, занимающихся проблемами региональной экономики и управления инновациями (более 24 тысяч цитирований, индекс Хиршка – 69). Кластерный подход Асаула в инвестиционно-строительном комплексе находит отражение и в региональной политике (идеи оптимизации структуры взаимодействия субъектов ИСК через кластеры). Его научные разработки реально влияют на подходы устойчивого развития регионов.

Нельзя не отметить, что вклад анализируемой научной школы признаётся и международным сообществом. Профессор Асаул удостоен ряда зарубежных наград за достижения в области экономики и управления. Например, в 2011 г. в Оксфорде ему был вручён диплом и орден «За вклад в мировую науку». Победитель открытого международного конкурса «Учёные года 2020» (США, штат Чикаго, Иллинойс) в категории «Экономика и бизнес»). Подобные признания косвенно свидетельствуют о значимости его работ, в том числе в контексте кластерной теории, для мировой научной мысли.

Заключение

Кластерный подход в региональной экономике сегодня – это не узкоспециализированная концепция, а широко применяемый инструмент экономической политики

для достижения устойчивого развития регионов, при котором регион способен сохранять высокое качество жизни населения в долгосрочной перспективе. Не только профессор А. Н. Асаул и его последователи используют и продвигают эти идеи – по всей России (и миру) множество учёных и практиков внедряют кластерные принципы для модернизации экономики. Однако именно вклад научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправяемой системы» стал одним из фундаментальных в отечественной науке: он заложил методологическую базу, адаптированную к российской специфике, и показал пример успешного соединения теории с практикой. Кластеры, как показал опыт, могут способствовать не только созданию конкурентоспособной региональной экономики, и стимулированию предпринимательской деятельности, но и выступать точками роста регионов и стать надёжным инструментом в их устойчивом развитии, а исследования А. Н. Асаула убедительно продемонстрировали механизмы, как этого достичь на примере регионального инвестиционно-строительного комплекса.

Таким образом, роль научной школы дуальна; с одной стороны, она обогатила мировую кластерную теорию новым знанием (например, моделью самоорганизации инвестиционно-строительных систем), с другой – дала практические рекомендации для повышения эффективности реальных региональных ИСК. Совместная работа профессора А. Н. Асаула с учениками и соавторами предопределила развитие и распространение идей научной школы. Сегодня кластерный подход стал неотъемлемой частью экономического дискурса в России, а достижения научной школы Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета являются важной частью этого процесса, подтверждая значимость и плодотворность её деятельности.

Список источников:

1. Асаул А. Н. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере : материалы XV Международной научной конференции. Том 1. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. С. 9-14.
2. Асаул А. Н. Деятельность научной школы «Методологические проблемы эффективности ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» на благо России // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. СПб.: АНО «ИПЭВ». 2013. С. 29-60.
3. Асаул А. Н. Кластерная форма организации экономики – альтернатива отраслевой // По пути к возрождению: Теория и практика современного управления. Научные труды российской научно-практической конференции. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. С. 125-134.
4. Асаул А. Н. Кластерная форма организации экономики как альтернатива отраслевой // Научно-практическая конференция на тему «Новая экономика России: оптимальная модель». Научные труды Вольного экономического общества России. 2012. Т. 165, № 36. С. 311-335.
5. Асаул А. Н. Кластерная организация предпринимательской деятельности в Санкт-Петербурге // Трансформация социально-экономического пространства регионов России: вопросы теории и практики: материалы Всероссийской научно-практической конференции 20-21 декабря 2012 г. ИПРЭ РАН. СПб.: ГУАП, 2012. С. 99.
6. Асаул А. Н. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере (Часть 1). Международная XX научная конференция: под редакцией профессора А. Н. Асаула, СПб.: АНО ИПЭВ, 2018. С. 13-48.
7. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
8. Асаул А. Н. Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона // Известия высших учебных заведений «Строительство». 2004. № 1. С. 38-44.
9. Асаул А. Н., Асаул М. А., Асаул И. Н. Компаративный анализ развития строительной отрасли России: 1991-1995 vs 2021-2024 // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 111-132.
10. Асаул А. Н., Асаул М. А., Асаул Н. А., Зайцев С. В., Зайцев Н. С. Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг-менеджмента. СПб.: АНО ИПЭВ, 2025. - 400 с.
11. Асаул А. Н., Донгак Б. А. Приоритетные направления кластерной организации предпринимательской деятельности Республики Тыва // Фундаментальные исследования. 2014. № 11-2. С. 377-382.
12. Асаул А. Н., Лобанов А. В. «Институциональные единицы в региональном ИСК: критерии и методы выделения» // Экономика Украины. 2010. № 8. С. 46-49.
13. Асаул А. Н. Кластеры – основа формирования эффективной инновационной системы Санкт-Петербурга // Проблемы предпринимательской и инвестиционно-строительной деятельности: Материалы XVII международной научно-практической конференции. СПб.: АНО ИПЭВ, 2015. С. 11-29.
14. Асаул А. Н. Формирование и реализация кластерной политики в Санкт-Петербурге // По пути к возрождению: Теория и практика современного управления. Научные труды российской научно-практической конференции. СПб.: АНО ИПОВ, 2012. С. 84-103.
15. Асаул А. Н. Строительный кластер – новая региональная производственная система // Экономика строительства. 2004. № 6. С. 16-25.
16. Асаул А. Н. Перспективы кластерной организации предпринимательской деятельности в России // Вестник гражданских инженеров. 2012. № 3. С. 223-236.
17. Асаул А. Н. Реализация кластерной организации предпринимательства в Санкт-Петербурге и в России // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции под ред. проф. А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2013. Т. 2. С. 9-29.
18. Асаул А. Н. Кластерная концепция развития мезоэкономических объединений в строительстве // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник Серия «Экономические науки». Киев: Техніка, 2004. Вып. 54. С. 100-104.
19. Асаул А. Н. Развитие региональных мезоэкономических объединений на основе кластерной концепции // материалы Международной научно-практической конференции «Основные системотехнические направления совершенствования диверсификационных процессов строительных предприятий на пути их трансформации к рыночным отношениям. Харьков: ХГАГХ, 2003. С. 42-81.
20. Асаул А. Н. Заключительное слово сопредседателя организационного комитета конференции А. Н. Асаула // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере (Часть II). Материалы Международной XX научной конференции: под редакцией профессора А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2018. С. 291-294.
21. Асаул А. Н. Кластерный характер развития регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы. Ежегодник. Волгоград: Издательство ВолГУ, 2004. Вып. 4. С. 128-136.
22. Асаул А. Н., Донгак Б. А. Перспективы кластерной организации предпринимательства в агропромышленном комплексе Тувинской республики // Научные труды ВЭО России. 2016. Т. 199, № 3. С. 375-393.
23. Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Ерофеев П. Ю. Организация предпринимательской деятельности: учебник для студентов / под ред. А. Н. Асаула. СПб.: Гуманистика, 2004. - 448 с.
24. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Снижение транзакционных затрат в строительстве за счет оптимизации информационного пространства // Современные проблемы науки и образования. 2009. № 1. С. 22-23.
25. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. - 336 с.
26. Асаул А. Н. Проектирование бизнес-экосистем: учебник для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, Н. А. Асаул, Н. С. Зайцев, С. В. Зайцев. М.: Юрайт, 2025. - 230 с.
27. Войнаренко М. П. Кластеры в институциональной экономике: монография. СПб.: АНО ИПЭВ, 2013. - 496 с.
28. Ленчук Е. Б. Технологические платформы и инновационные кластеры в России // Федерализм. 2012. № 3. С. 43-54.

29. Механизмы обеспечения инновационного развития субъектов предпринимательства / А. Н. Асаул, Г. М. Загидуллина, О. О. Емельянов, Р. А. Фалтинский; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2016. – 400 с.
30. Организация предпринимательской деятельности / Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Крюкова И. В., Люлин П. Б. под ред. А. Н. Асаула. – М.: Проспект, 2016. – 400 с.
31. Севек В. К., Манчык-Сат Ч. С., Севек Р. М., Чульдун А. Э., Туляев С. В. Круглый стол «Развитие строительного комплекса региона как фактор решения жилищной проблемы // Экономика и предпринимательство. 2026. № 3 (188). С. 599–605.
32. Спирин А. А. Кластерная концепция развития экономики // Ценность результатов научно-исследовательской деятельности заключается в отражении объективной потребности отечественной экономики: материалы региональной XXI научной конференции. СПб.: АНО ИПЭВ, 2020. С. 109–120.
33. Татаркин А. И. Развитие экономического пространства регионов России на основе кластерных принципов // Экономические и социальные перемены: факторы, тенденции, прогнозы. 2012. № 3 (21). С. 28–36.
34. Асаул А. Н. Аналіз передумов поширення кластерної форми організації виробництва в Російській Федерації // Кластери в економіці України: колективна монографія / за наук. редакцією докт. экон. наук, проф. М. П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. С. 245–252.
35. Асаул А. Н. Досвід впровадження кластерної моделі розвитку регіональних інвестиційно-будівельних комплексів в Російській Федерації // Кластери в економіці України : колективна монографія / за наук. редакцією докт. экон. наук, проф. М. П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. С. 262–271.
36. Асаул А. Н. Кластер – це спосіб самоорганізації спільноти для виживання в умовах безкомпромісної міжнародної конкуренції // Економіст. 2008. № 10. С. 60–61.
37. Асаул А. Н. Кластерная модель организации субъектов региональных инвестиционно-строительных комплексов // Вісник Хмельницького національного Університету. Серія «Економічні науки». 2009. Т. 1. С. 7–13.
38. Асаул А. Н. Організація промисловості Санкт-Петербургу за кластерним типом // Кластери в економіці України: колективна монографія / за наук. редакцією докт. экон. наук, проф. М. П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. С. 271–282.
39. Асаул А. Н., Войнаренко М. П. Развитие строительства в Украине и России на основе реализации кластерной концепции // Вісник технологічного університету Поділля. 2004. Серія «Економічні науки». С. 43–56.
40. Асаул А. Н., Скалюк Р. В. Роль інноваційної політики у забезпеченні потенціалу розширеного відтворення та мережевої взаємодії соціально-економічних систем // Кластери в економіці України : колективна монографія / за наук. редакцією докт. экон. наук, проф. М. П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. С. 79–92.
- Investment and Construction Sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. Vol. 1. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2013. pp. 9–14.
2. Asaul, A. N. "The Activities of the Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of the ISC as a Self-Organizing and Self-Managing System" for the Benefit of Russia." Self-Development, Self-Management, and Transformational Changes in the Investment and Construction Sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2013. pp. 29–60.
3. Asaul, A. N. "The Cluster Form of Economic Organization – an Alternative to the Sectoral One." Toward Revival: Theory and Practice of Modern Management. Proceedings of the Russian Scientific and Practical Conference. St. Petersburg: ANO IPEV, 2012. Pp. 125–134.
4. Asaul, A. N. Cluster Organization of the Economy as an Alternative to the Sectoral Form // Scientific and Practical Conference on "The New Economy of Russia: An Optimal Model". Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2012. Vol. 165, No. 36. Pp. 311–335.
5. Asaul, A. N. Cluster Organization of Entrepreneurial Activity in St. Petersburg // Transformation of the Socio-Economic Space of Russian Regions: Theoretical and Practical Issues: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, December 20–21, 2012, IPRE RAS. St. Petersburg: GUAP, 2012. P. 99.
6. Asaul, A. N. Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Regional Investment and Construction Complexes as a Self-Organizing and Self-Governing System." Origins, Stages, and Results // Technological Entrepreneurship and Commercialization of Innovations in the Investment and Construction Sphere (Part 1). XX International Scientific Conference: edited by Professor A. N. Asaul, St. Petersburg: ANO IPEV, 2018. Pp. 13–48.
7. Asaul, A. N. Organization of Entrepreneurial Activity. Textbook for Universities. St. Petersburg: Piter, 2013. – 352 p.
8. Asaul, A. N. Formation of Mesoeconomic Associations in the Investment and Construction Complex of the Region // News of Higher Educational Institutions "Construction". 2004. No. 1. P. 38–44.
9. Asaul A. N., Asaul M. A., Asaul I. N. Comparative analysis of the development of the construction industry in Russia: 1991–1995 vs 2021–2024 // Municipal Academy. 2026. No. 1. P. 111–132.
10. Asaul A. N., Asaul M. A., Asaul N. A., Zaitsev S. V., Zaitsev N. S. Formation of local innovation systems in the methodology of marketing management. St. Petersburg: ANO IPEV, 2025. – 400 p.
11. Asaul A. N., Dongak B. A. Priority directions of the cluster organization of entrepreneurial activity of the Republic of Tyva // Fundamental Research. 2014. No. 11–2. Pp. 377–382.
12. Asaul A. N., Lobanov A. V. "Institutional Units in Regional ISC: Criteria and Methods of Allocation" // Economy of Ukraine. 2010. No. 8. Pp. 46–49.
13. Asaul A. N. Clusters – the Basis for Forming an Effective Innovation System in St. Petersburg // Problems of Entrepreneurial, Investment and Construction Activities: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference. St. Petersburg: ANO IPEV, 2015. Pp. 11–29.
14. Asaul A. N. Formation and Implementation of Cluster Policy in St. Petersburg // Towards Revival: Theory and Practice of Modern Management. Scientific Works of the Russian Scientific and Practical Conference. St. Petersburg: ANO IPOV, 2012. pp. 84–103.
15. Asaul, A. N. Construction Cluster: A New Regional Production System // Construction Economics. 2004. No. 6. pp. 16–25.
16. Asaul, A. N. Prospects for Cluster Organization of Entrepreneurial Activity in Russia // Civil Engineers' Bulletin. 2012. No. 3. pp. 223–236.

References:

1. Asaul, A. N. "The Activities of the Scientific School as a Condition for Realizing the Mobility of the Domestic Construction Economy." Self-Development, Self-Management, and Transformational Changes in the

17. Asaul, A. N. Implementation of Cluster Organization of Entrepreneurship in St. Petersburg and in Russia // Self-Development, Self-Management, and Transformational Changes in the Investment and Construction Sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference edited by Prof. A. N. Asaul. St. Petersburg: ANO IPEV, 2013. Vol. 2. pp. 9–29.
18. Asaul, A. N. "Cluster Concept of Development of Meso-economic Associations in Construction." Communal Services of Cities: Scientific and Technical Collection, Economic Sciences Series. Kyiv: Tekhnika, 2004. Issue 54, pp. 100–104.
19. Asaul, A. N. "Development of Regional Meso-economic Associations Based on the Cluster Concept." Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Main Systems-Engineering Directions for Improving the Diversification Processes of Construction Enterprises on the Way to Their Transformation to Market Relations." Kharkov: Kharkiv State Academy of Agricultural Sciences, 2003. pp. 42–81.
20. Asaul, A. N. "Closing Remarks by A. N. Asaul, Co-Chairman of the Conference Organizing Committee." Technological Entrepreneurship and Commercialization of Innovations in the Investment and Construction Sphere (Part II). Proceedings of the 20th International Scientific Conference: edited by Professor A. N. Asaul. St. Petersburg: ANO IPEV, 2018. pp. 291–294.
21. Asaul, A. N. "Cluster Nature of Development of the Regional Investment and Construction Complex." Regional Development Economy: Problems, Searches, Prospects. Yearbook. Volgograd: VolSU Publishing House, 2004. Issue 4. pp. 128–136.
22. Asaul, A. N., Dongak, B. A. "Prospects for Cluster Organization of Entrepreneurship in the Agro-Industrial Complex of the Tuva Republic." Scientific Works of the VEO of Russia. 2016. Vol. 199, No. 3. pp. 375–393.
23. Asaul, A. N., Voinarenko, M. P., Erofeev, P. Yu. "Organization of Entrepreneurial Activity: A Textbook for Students." ed. by A. N. Asaul. St. Petersburg: Humanitarianism, 2004. 448 p.
24. Asaul A. N., Ivanov S. N. Reducing transaction costs in construction by optimizing the information space // Modern problems of science and education. 2009. No. 1. pp. 22–23.
25. Asaul A. N. Organization of entrepreneurial activity. St. Petersburg: ANO IPEV, 2009. 336 p.
26. Asaul A. N. Designing business ecosystems: a textbook for universities / A. N. Asaul, M. A. Asaul, N. A. Asaul, N. S. Zaytsev, S. V. Zaytsev. Moscow: Yurait, 2025. 230 p.
27. Voinarenko M. P. Clusters in institutional economics: a monograph. St. Petersburg: ANO IPEV, 2013. 496 p.
28. Lenchuk E. B. Technological platforms and innovation clusters in Russia // Federalism. 2012. No. 3. P. 43–54.
29. Mechanisms for ensuring innovative development of business entities / A. N. Asaul, G. M. Zagidullina, O. O. Emelyanov, R. A. Faltinsky; edited by Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Economics. sciences, prof. A. N. Asaul. St. Petersburg: ANO IPEV, 2016. — 400 p.
30. Organization of entrepreneurial activity / Asaul A. N., Voinarenko M. P., Kryukova I. V., Lyulin P. B., ed. A. N. Asaul. — M.: Prospekt, 2016. — 400 p.
31. Sevek V.K., Manchyk-Sat Ch.S., Sevek R.M., Chuldum A.E., Tulyaev S.V. Round table "Development of the regional construction complex as a factor in solving the housing problem // Economy and entrepreneurship. 2026. No. 3 (188). Pp. 599–605.
32. Spirin A.A. Cluster concept of economic development // The value of the results of scientific research lies in reflecting the objective needs of the domestic economy: materials of the XXI regional scientific conference. St. Petersburg: ANO IPEV, 2020. Pp. 109–120.
33. Tatarkin A.I. Development of the economic space of Russian regions based on cluster principles // Economic and social changes: factors, trends, forecasts. 2012. No. 3 (21). Pp. 28–36.
34. Asaul A. N. Analysis of changes in the expansion of the cluster form of organization of production in the Russian Federation // Clusters in the economy of Ukraine: collective monograph / for science. Edited by Dr. ekon. sciences, prof. M. P. Voinarenka. Khmelnytsky: KhNU, FOP Melnik A. A., 2014. P. 245–252.
35. Asaul A. N. Dosvid in promoting the cluster model for the development of regional investment and development complexes in the Russian Federation // Clusters in the economy of Ukraine: collective monograph / for sciences. Edited by Dr. ekon. sciences, prof. M. P. Voinarenka. Khmelnytsky: KhNU, FOP Melnik A. A., 2014. P. 262–271.
36. Asaul A. N. Cluster is a method of self-organization of strength for survival in the minds of uncompromising international competition // Economist. 2008. No. 10. P. 60–61.
37. Asaul A. N. Cluster model of organization of subjects of regional investment and construction complexes // Bulletin of the Khmelnytsky National University. Series "Economic Sciences". 2009. T. 1. P. 7–13.
38. Asaul A. N. Organization of industry in St. Petersburg using the cluster type // Clusters in the economy of Ukraine: collective monograph / for science, edited by Dr. ekon. sciences, prof. M. P. Voinarenka. Khmelnytsky: KhNU, FOP Melnik A. A., 2014. P. 271–282.
39. Asaul A. N., Voinarenko M. P. Development of construction in Ukraine and Russia based on the implementation of the cluster concept // Bulletin of the Podill Technological University. 2004. Series "Economic Sciences". pp. 43–56.
40. Asaul A. N., Skalyuk R. V. The role of innovation policy in ensuring the potential for expanded development and the smooth interaction of social-economic systems // Clusters in the economy of Ukraine: collective monograph / for sciences. Edited by Dr. ekon. sciences, prof. M. P. Voinarenka. Khmelnytsky: KhNU, FOP Melnik A. A., 2014. P. 79–92.



УДК 338.467.6 + 331.101.262
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_135
EDN: <https://elibrary.ru/nthvze>

Формирование человеческого капитала в эпоху креативных индустрий: российские региональные стратегии и практики

The formation of human capital in the era of creative industries: Russian regional strategies and practices



Елена Геннадьевна Хмельченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент, доцент кафедры государственного и
муниципального управления, кандидат биологических
наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>,
SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279,
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: elenamba@mail.ru

Elena G. Khmelchenko

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State and Municipal
Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID:
<https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-
6581, AuthorID: 699279,
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: elenamba@mail.ru

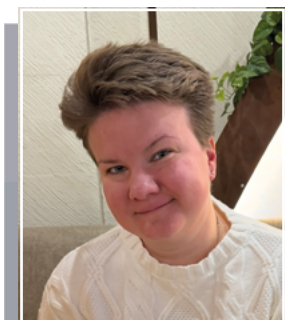


Андрей Александрович Колчин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент, доцент кафедры социологии, психологии
управления и истории, кандидат педагогических наук,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-код: 3269-6080,
AuthorID: 945221.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: andrei_kolchin@mail.ru

Andrei A. Kolchin

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology
of Management and History, Candidate of Pedagogical
Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-code:
3269-6080, AuthorID: 945221.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: andrei_kolchin@mail.ru

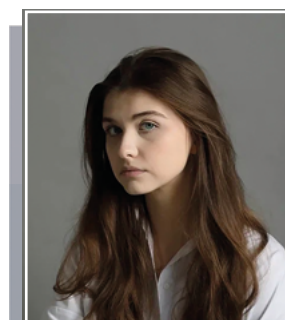


Дарья Игоревна Колчина

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский экономический
институт», сотрудник факультета программ высшего
образования, SPIN-код: 9199-6793, AuthorID: 1354391
109390, Россия, г. Москва, ул. Артюхиной д. 6, стр. 1
e-mail: kolchina_di@mail.ru

Daria I. Kolchina

Non-governmental educational private institution of higher
education "Moscow Economic Institute", employee of the faculty
of higher education programs, SPIN-code: 9199-6793, AuthorID:
1354391
6 Artyukhina St., bldg. 1, Moscow, Russia, 109390
e-mail: kolchina_di@mail.ru



Софья Александровна Логинова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
магистрант
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ktotakayasl@yandex.ru

Sofia A. Loginova

FSBEI HE "State University of Management", master's student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: ktotakayasl@yandex.ru

Аннотация.

В статье исследуется трансформация человеческого капитала как ключевого фактора развития креативных индустрий в условиях цифровой экономики. Раскрывается понятие креативных индустрий, анализируется их роль в социально-экономическом развитии.

В статье анализируются процессы формирования человеческого капитала в контексте развития креативных индустрий на основе российского регионального опыта.

Рассматриваются стратегии и практики субъектов РФ — от признанных лидеров (Республика Саха (Якутия), Санкт-Петербург) до регионов, находящихся на начальном этапе институционального строительства (Забайкальский край, Приморский край, Ростовская область).

Особое внимание уделяется роли креативных кластеров как механизма удержания творческих кадров и трансформации регионального человеческого капитала, а также проблеме институциональных разрывов и неравномерности развития креативной экономики в российских регионах.

Abstract.

The article examines the transformation of human capital as a key factor in the development of creative industries in the digital economy. The concept of creative industries is revealed, their role in socio-economic development is analyzed. The article analyzes the processes of human capital formation in the context of the development of creative industries based on the Russian regional experience. The strategies and practices of the subjects of the Russian Federation are considered, from recognized leaders (the Republic of Sakha (Yakutia), St. Petersburg) to regions at the initial stage of institutional construction (Zabaikalsky Krai, Primorsky Krai, Rostov Region). Special attention is paid to the role of creative clusters as a mechanism for retaining creative professionals and transforming regional human capital, as well as to the problem of institutional gaps and the uneven development of the creative economy in Russian regions.

Ключевые слова.

Человеческий капитал, креативные индустрии, социально-экономическое развитие, цифровая трансформация, подготовка кадров.

Keywords.

Human capital, creative industries, socio economic development, digital transformation, workforce training.

Введение

В апреле 2025 года Министерство экономического развития Российской Федерации официально утвердило перечень видов экономической деятельности, относящихся к креативным индустриям, на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД).¹ Этот шаг создал нормативную основу для системного учёта и развития сектора на региональном уровне.

По итогам 2024 года креативная экономика обеспечивала 4,1% валового внутреннего продукта России — свыше 7,5 триллиона рублей, а федеральная цель предполагает доведение этого показателя до 6% ВВП.²

Однако за средними цифрами скрывается значительная региональная дифференциация. Как отмечает заместитель министра экономического развития России Татьяна Илюшникова, 80% выручки креатив-

ных индустрий приходится всего на 10 регионов страны.³ Это свидетельствует о том, что формирование человеческого капитала в креативной экономике происходит крайне неравномерно, а ключевой задачей является «дать импульс развитию креативного сектора в субъектах РФ».

Цель настоящей статьи — проанализировать российский региональный опыт формирования человеческого капитала в контексте креативных индустрий, выявить успешные практики и системные проблемы, а также оценить роль креативных кластеров как механизма развития кадрового потенциала территорий.

Основная часть

Сегодня в условиях стремительной цифровизации всех сфер жизнедеятельности человеческий капитал становится главным драйвером экономического роста и социального развития [2; 11].

¹ Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 23 апреля 2025 г. N 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности» // URL: <https://base.garant.ru/412074548/?ysclid=msf84xdhez82945431> (дата обращения: 14.06.2026)

² Креативный сектор России в цифрах: 2024 // URL: <https://issek.hse.ru/news/996745368.html> (дата обращения: 15.06.2026)

³ Татьяна Илюшникова призвала регионы активнее внедрять элементы поддержки креативных индустрий // URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/tatyana_ilyushnikova_prizvala_regiony_aktivnee_vnedryat_elementy_podderzhki_kreativnyh_industriy.html (дата обращения: 15.06.2026)

Как справедливо отметил Председатель Правительства РФ Михаил Мишустин, «главной движущей силой креативных индустрий являются не ресурсы, а человеческий капитал, мастерство и нестандартные идеи».⁴ Этот тезис знаменует принципиальный сдвиг в понимании факторов экономического развития: на смену сырьевым и промышленным преимуществам приходит интеллектуальный и творческий потенциал нации.

Особую актуальность проблематика формирования человеческого капитала приобретает в контексте развития креативных индустрий, которые сегодня становятся системообразующим элементом постиндустриальной экономики. За последние семь лет креативные индустрии в России растут в четыре раза быстрее экономики в целом, а их вклад в ВВП страны достиг 4,2%. Эти цифры свидетельствуют не просто о росте отдельного сектора, но о фундаментальной трансформации экономической структуры, где ключевым ресурсом становится творческий человек.

Однако рост экономических показателей не может быть устойчивым без целенаправленной работы по формированию и развитию человеческого капитала нового типа — специалистов, способных генерировать нестандартные идеи, работать на стыке дисциплин и создавать продукты с высокой добавленной стоимостью [6; 7; 8]. Именно эта задача становится центральной для образовательной политики, государственного управления и социального проектирования в современной России.

Креативные индустрии: понятие, структура и роль в экономике

Прежде чем обратиться к вопросам формирования человеческого капитала, необходимо определить само понятие креативных индустрий и оценить их масштаб в современной экономике.

Креативные индустрии представляют собой сектор экономики, основанный на индивидуальном творчестве, навыках и таланте, где основными факторами созда-

ния стоимости выступают интеллектуальный потенциал и творческий капитал [5].

Ключевое в креативном продукте — уникальная творческая идея, имеющая экономический потенциал. При этом важно подчеркнуть, что креативная составляющая присутствует в большинстве традиционных отраслей экономики: в текстильной промышленности она проявляется в разработке дизайн-концепций и авторских коллекций одежды; в строительном секторе — в создании оригинальных архитектурных проектов; в медиаиндустрии — в производстве оригинального аудиовизуального контента.

В России к креативным индустриям относят 16 видов экономической деятельности

Креативный сектор демонстрирует устойчивую положительную динамику. В 2017 году вклад креативной экономики в ВВП России составлял 2,8% (2,3 трлн. рублей), в 2020 году — 3,2% (3,1 трлн. рублей), в 2023 году — 3,8% (6 трлн. рублей). По итогам 2024 года этот показатель достиг 4,1% (7,5 трлн. рублей), а в 2025 году — 4,2% (8,26 трлн. рублей).⁵ При этом индекс физического объема валовой добавленной стоимости креативной экономики в 2024 году вырос на 12,1% по сравнению с 2023 годом.

Наиболее высокие темпы прироста демонстрируют такие сегменты, как музыка и исполнительские искусства (65,2% по выручке), кино и сериалы (47,9%), реклама и PR (45,0%).

Структура валовой добавленной стоимости креативной экономики по итогам 2025 года выглядит следующим образом:

- разработка программного обеспечения — 39,29 %;
- реклама и PR — 15,08 %;
- исполнительские искусства — 11,31 %;
- архитектура и урбанистика — 6,97 %;
- гастрономия — 6,22 %;
- отдых и развлечения — 4,72 %;
- медиа и СМИ — 4,40 %;
- кино и сериалы — 3,56 %.

Эти ведущие направления совместно создают около 75% валовой добавленной стоимости креативного сектора.

⁴ Михаил Мишустин: наша задача – сохранить сплав традиций, языков и народного творчества // URL: <https://nazaccent.ru/content/45607-mihail-mishustin-nasha-zadacha-sohranit-splav-tradicij-yazykov-i-narodnogo-tvorchestva/?ysclid=mst8m8way9137186809> (дата обращения: 19.06.2026)

⁵ Вклад креативной экономики в ВВП в 2025 году составил 8,26 трлн рублей // URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_kreativnoy_ekonomiki_v_vvp_v_2025_godu_sostavil_826_trln_rubley.html?ysclid=mst8zow46480264755 (дата обращения: 19.06.2026)

В креативной экономике России заняты 4,6 млн. человек, что составляет 6,2% от общего числа занятых в стране. Сектор отличается высокой долей молодых специалистов (32,5% против 28,8% в среднем по экономике). При этом 41% занятых в креативных индустриях составляют люди в возрасте до 35 лет, что свидетельствует о высокой привлекательности сектора для молодого поколения.

Особого внимания заслуживает уровень оплаты труда. Средний доход в креативном секторе по итогам первого полугодия 2024 года составил 132,3 тыс. рублей в месяц, что на 38% выше среднероссийского показателя. За год заработная плата в креативных индустриях выросла на 16%.⁶

Креативная отрасль обладает значительным мультипликативным эффектом: каждый рубль затрат приводит к росту доходов федерального бюджета на 25 копеек. Наибольший эффект демонстрируют реклама и PR, кино и сериалы, анимация, музыка и исполнительское искусство.

Креативные индустрии как среда формирования человеческого капитала

На региональном уровне креативные индустрии выполняют несколько ключевых функций в развитии человеческого капитала:

1. Формирование инновационных компетенций. Работа в креативных индустриях требует постоянного обновления знаний и навыков, освоения новых технологий и форматов деятельности. Это стимулирует непрерывное образование и развитие междисциплинарных компетенций.

2. Создание условий для профессионального роста. Креативные индустрии предлагают широкий спектр карьерных траекторий — от предпринимательства в сфере дизайна до работы в крупных медиакомпаниях, от фриланса до руководства творческими коллективами.

3. Повышение привлекательности территорий для молодых специалистов. Развитие креативных кластеров, фестивалей и культурных пространств создает среду, привлекательную для та-

лантливой молодежи, препятствуя оттоку кадров из регионов.

4. Укрепление социального капитала. Креативные проекты и инициативы становятся площадками для формирования новых социальных связей, профессиональных сообществ и сетей взаимодействия.

5. Увеличение доходов и улучшение благосостояния. Высокая добавленная стоимость креативных продуктов обеспечивает более высокий уровень оплаты труда по сравнению с традиционными отраслями.

Особого внимания заслуживает сектор CreaTech — синтез творческих навыков и новейших технологий для создания новых способов привлечения аудитории и стимулирования развития креативного бизнеса. К числу ключевых направлений развития CreaTech относятся технологии виртуальной реальности, искусственного интеллекта и 5G. «Совместное использование потенциала цифровых технологий и креативной деятельности явилось базой для развития индустрии CreaTech, позволяющей напрямую задействовать новые технологии в креативных отраслях, совершенствовать производство творческих продуктов».

Институциональные основы развития

Современный этап развития креативной экономики России характеризуется формированием системной государственной политики. В 2025 году принят Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».⁷ Разработана Концепция развития творческих индустрий до 2030 года, в соответствии с которой поставлена задача увеличить долю креативного сектора в ВВП до 6%. Планируется разработка Стратегии развития креативных индустрий до 2036 года.

Важнейшим событием 2025 года стало принятие постановления Правительства РФ, которым Министерство экономического развития назначено уполномоченным федеральным органом по выработке государственной политики в сфере креативной экономики. Эта институциональная определенность создала импульс для вы-

⁶ Креативный сектор бьет рекорды по зарплатам // URL: <https://sberanalytics.ru/researches/creative-salaries> (дата обращения: 19.06.2026)

⁷ Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 N 330-ФЗ (последняя редакция) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/?ysclid=ms19ufjwrt693844008 (дата обращения: 19.06.2026)

страивания региональных систем управления сектором.

Для реализации поставленных целей Минэкономразвития России формирует Единый реестр субъектов креативных индустрий, определяет соответствующие ОКВЭД, что позволит системно подходить к расширению сектора.

Для регионов, не имеющих большой сырьевой базы, креативные индустрии становятся значимой возможностью развития [1; 4]. В стране создаются специализированные центры развития, технопарки и креативные кластеры, позволяющие сконцентрировать ресурсы, обеспечить доступ к современному оборудованию и стимулировать обмен опытом между участниками рынка.

Региональное законодательство как инструмент развития человеческого капитала

На региональном уровне институциональное строительство принимает различные формы. Например, Якутия, признанная лидером креативной экономики России, в 2024 году приняла концепцию развития креативной экономики, став первым регионом страны, закрепившим приоритеты развития этого сектора на уровне главы республики. В 2026 году в Якутии готовится законопроект о креативных индустриях, который должен «сформировать более системную правовую основу для развития этой сферы, определить механизмы поддержки и создать дополнительные условия для работы представителей творческих профессий и креативного бизнеса».

В Забайкальском крае в августе 2026 года создан Совет по развитию креативных индустрий, объединяющий представителей власти и бизнеса, который возглавил лично губернатор Александр Осипов. Формально это логичный и своевременный шаг, однако показательно, что регион запускает координационный механизм при доле креативного сектора в экономике, заметно отстающей от среднероссийской — креативные индустрии занимают лишь 1,5% валового регионального продукта Забайкалья против 4,1% в среднем по стране.

Показательным примером поддержки креативного предпринимательства явля-

ется инициатива Ростовской области, где губернатор внёс в Законодательное Собрание проект закона о предоставлении субъектам креативных индустрий льгот по аренде государственного имущества с понижающим коэффициентом 0,9 до 1 января 2029 года. Такая имущественная поддержка создаёт материальную основу для снижения барьеров входа в креативную экономику и может стимулировать рост числа занятых в секторе.

Региональные лидеры: Якутия как модель креативного человеческого капитала

Республика Саха (Якутия) является наиболее показательным примером системного формирования человеческого капитала в креативных индустриях в России. Опыт Якутии включён в региональный стандарт развития креативной экономики и стал основой для нового федерального закона о развитии творческих индустрий.

Как отметил глава республики Айсен Николаев на Восточном экономическом форуме 2024 года, ранее Якутия ассоциировалась с добычей полезных ископаемых, однако сегодня акцент смещается на развитие творческих индустрий как инструмента привлечения и удержания человеческого капитала.⁸ За шесть лет была создана целостная экосистема креативной экономики, включающая кластер «Квартал труда», IT-парк и Технопарк «Якутия».

Количественные целевые показатели отражают масштаб амбиций: к 2030 году численность занятых в креативной экономике должна увеличиться с 48 до 70 тысяч человек, а добавленная стоимость индустрий вырасти с 60 до 120 миллиардов рублей. Достижения Якутии получили признание на Российской национальной премии в сфере креативных индустрий, где республика была названа самым креативным регионом страны.

Открытый в 2022 году в Якутске «Квартал Труда» стал первым государственным креативным кластером на Дальнем Востоке и, по оценкам Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики, («наиболее успешным проектом, вдохновившим многие регионы на создание собственных кластеров»). По состоянию на август 2026 года на площадке кластера работают 230 резидентов,

8ВЭФ-2024: Айсен Николаев раскрыл секрет успеха Якутии в развитии креативных индустрий // URL: <https://pp-dfo.sakha.gov.ru/news/721?ysclid=mstaff79g636152412> (дата обращения: 19.06.2026)

семь из которых имеют статус резидентов территории опережающего развития.

Здесь сосредоточены студии кино и анимации, команды разработчиков компьютерных игр, дизайн-бюро, модные бренды, медиапроекты и представители других направлений креативной экономики. За несколько лет «Квартал Труда» стал одной из ключевых площадок для развития творческого предпринимательства в Якутии: с 2023 года здесь состоялось более 360 мероприятий, общее число посетителей превысило 500 тысяч человек.

Особенность кластера заключается в объединении на одной площадке разных направлений — от традиционной культуры и искусства до современных цифровых технологий, архитектуры и искусственного интеллекта. Это создаёт среду для междисциплинарного взаимодействия, которое, как показывает международный опыт, является критическим условием формирования креативного человеческого капитала нового типа.

Уникальной чертой якутской модели является интеграция образовательных учреждений в креативную экосистему. Арктический государственный университет искусств, культуры и креативных индустрий (АГУИККИ) развивает цифровые решения, соединяющие культурное наследие с современными технологиями.

Среди разработок вуза — цифровой двойник арктических поселений, технология, позволяющая объединять данные о климате, инфраструктуре и демографической ситуации для трёхмерного моделирования и планирования развития населённых пунктов. Университет также реализует проекты «Цифровой музей-архив музыкальной культуры народов Северной Азии», «Цифровая энциклопедия варганов мира», развивает VR- и AR-технологии и направление этнодизайна. Участие АГУИККИ в программе «Приоритет-2030» создаёт дополнительные возможности для привлечения

специалистов и масштабирования разработок.

Примечательно также взаимодействие с крупным бизнесом: Национальная библиотека Якутии, АГУИККИ и ПАО «Сбер» совместно развивают комплекс цифровых инструментов на базе языковой модели GigaChat. Эти инструменты прошли апробацию в 25 центральных библиотеках субъектов Российской Федерации, а Якутия выступила разработчиком и оператором федеральной платформы, что позволяет тиражировать накопленный опыт в других регионах страны.

Креативные кластеры Москвы и Санкт-Петербурга: флагманы российской креативной экономики

Москва и Санкт-Петербург закономерно занимают лидирующие позиции в развитии креативных индустрий и кластерной инфраструктуры в России. Как отмечает Центр стратегических разработок, «развитие креативного класса в первую очередь получило в городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге».⁹ Эти два города выступают не просто локомотивами креативной экономики, но и «витринами», где формируется основной спрос на инновационные услуги, и откуда успешные практики транслируются в регионы.

Экономические показатели Москвы и Санкт-Петербурга в креативном секторе подтверждают их статус безусловных лидеров. По данным Росстата, в 2024 году валовая добавленная стоимость креативной экономики Москвы достигла 4,3 трлн. рублей, что на 15% превысило показатели предыдущего года. Санкт-Петербург продемонстрировал ещё более динамичный рост — почти 20%, достигнув показателя более 618 млрд. рублей.¹⁰

Исследование НИУ ВШЭ, проведённое по итогам 2025 года, закрепило Москву, Московскую область и Санкт-Петербург в тройке лидеров рейтинга развития креативного предпринимательства.¹¹ При этом

⁹ ЦСР рассказал о преимуществах кластеров в пространственном развитии // URL: <https://www.csr.ru/ru/news/tssr-rasskazal-o-preimushchestvakh-klasterov-v-prostranstvennom-razviti> (дата обращения: 19.06.2026)

¹⁰ Инвестиционная привлекательность регионов: роль креативной экономики // URL: https://www.alt.ranepa.ru/pressroom/news/investitsionnaya_privlekatelnost_regionov_rol_krea_11581.html (дата обращения: 19.07.2026)

¹¹ НИУ ВШЭ представил рейтинг развития креативных индустрий в регионах РФ // URL: https://companies.rbc.ru/news/1OnBgfRhOW/niu-vshe-predstavil-rejting-razvitiya-kreativnyih-industrii-v-regionah-rf/?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fsearch (дата обращения: 19.07.2026)

концентрация бизнеса в отдельных сегментах достигает критических значений: почти 90% коммерческих художественных галерей и арт-бизнесов сосредоточено в регионах-лидерах, более 77% компаний в киноиндустрии приходится на десять ведущих регионов.¹² В сферах программного обеспечения, дизайна и архитектуры на Москву и Санкт-Петербург с Московской областью приходится около 60% всех предприятий.

Такая ситуация объясняется сосредоточением в столичных городах крупных научно-исследовательских институтов, университетов и творческого класса.

Московская кластерная экосистема отличается разнообразием форматов — от культурно-выставочных пространств до специализированных технологических кластеров [3].

«ГЭС-2» — пространство, где под одной крышей объединены все виды искусства: театр, живопись, танец, архитектура, дизайн, музыка, кино, литература. Кластер расположен в здании-памятнике архитектуры — бывшей электростанции, построенной в 1907 году по проекту архитектора Василия Башкирова.¹³ Это пример ревитализации промышленного объекта в многофункциональный культурный центр мирового уровня.

«Флакон» и «Артплей» — одни из первых и наиболее известных креативных кластеров Москвы, ставшие пионерами в трансформации бывших промышленных территорий в центры творческого предпринимательства.

Креативный кластер «Сколково» — новейший проект, демонстрирующий переход к технологической специализации. В конце 2025 года был запущен кластер видеоигр и анимации, а в 2026 году планируется открытие кластера медиатехнологий.

Кластер станет центром притяжения талантливых специалистов по созданию контента и медиатехнологий. Резидентам будут доступны иммерсивные технологии, виртуальное производство, цифровые двойники, 3D-моделирование и метавселенные.

Санкт-Петербург, обладая богатым культурным наследием и развитой образовательной средой, сформировал собственную кластерную модель, активно использующую исторические промышленные здания.

«Севкабель Порт» — один из наиболее ярких примеров реновации промышленной территории. Бывший кабельный завод на Васильевском острове превратился в многофункциональное общественное пространство с лекториями, выставочными залами, ресторанами, спортивными и детскими площадками. Кластер интегрирован в городскую среду и стал точкой притяжения для жителей и туристов.

«Новая Голландия» — исторический остров, бывший военный складской комплекс, преобразованный в культурно-деловое пространство. Сегодня здесь работают выставочные залы, лектории, творческие мастерские, рестораны и магазины.

«Лофт Проект Этажи» — арт-пространство на пяти этажах, расположенное в здании бывшего хлебозавода. Здесь проводятся лекции по искусству и дизайну, кинопросмотры, театральные постановки, мастер-классы. В пространстве размещены галереи, книжный магазин, библиотека, кофейни, рестораны и шоурумы.

Ключевым фактором успеха Москвы и Санкт-Петербурга является наличие развитой образовательной базы. Концентрация ведущих университетов, включая НИУ ВШЭ, МГУ, СПбГУ и другие, создаёт непрерывный поток молодых специалистов и формирует креативную среду, без которой кластеры теряют свою притягательность. Исследователи подчёркивают, что на развитие креативных индустрий «значительно большее влияние оказывают совокупность социально-экономических факторов, наличие инфраструктуры, образовательной среды, профессиональных сообществ и региональных механизмов поддержки предпринимательства», чем уровень доходов населения.

Москва и Санкт-Петербург выполняют роль национальных «инкубаторов» креативных практик. Именно здесь апробируются

¹² Регионы формируют новый культурно-экономический ландшафт // URL: <https://mezhnats.ru/regiony-formiruyut-novyy-kulturno-ekonomicheskij-landshaft/> (дата обращения: 19.07.2026)

¹³ Путешествие по креативным кластерам России // URL: <https://creind.ufu.ru/ru/news/?news=43169&cHash=36b2d7d6c7e2a0c281b5b22a1b381ac8> (дата обращения: 19.07.2026)

модели кластерного развития, которые затем тиражируются в регионы.

При этом сохраняется значительный разрыв между столицами и остальными субъектами РФ. Однако, существуют индустрии с относительно равномерным распределением — например, деятельность библиотек, архивов и музеев, где в регионах-лидерах сосредоточено менее 40% организаций. Это указывает на потенциал децентрализации и развития локальных креативных специализаций, которые могут стать инструментом повышения инвестиционной привлекательности территорий.

Региональные кластеры в Центральной и Западной России

За пределами Дальнего Востока также сформировались успешные практики кластерного развития, различающиеся по модели организации и специализации.

Ульяновская область — креативное бизнес-пространство «Квартал», объединяющее предпринимателей в сфере дизайна, моды, архитектуры, рекламы, культурного туризма и галерейного дела.

Новгородская область — креативный кластер «Трест», функционирующий как бизнес-инкубатор с развивающим пространством «Точка кипения». На его территории работают кузница, продюсерский центр, рекламные агентства и производство авторских ёлочных игрушек. В августе 2026 года «Трест» стал дискуссионной площадкой губернаторского проекта «Новгородская мозаика», в рамках которого обсуждались способы мотивации молодёжи оставаться в регионе.

Ярославская область — кластер «Корд», включающий компании из сфер дизайна, моды, информационных технологий, рекламы и фотостудию.

Владивосток — Центр современного искусства «Заря», проводящий выставки, лекции, кинопоказы и мастер-классы.

Особого внимания заслуживает опыт **Свердловской области**, где развиваются 12 креативных кластеров, в том числе в Екатеринбурге, Новоуральске, Первоуральске и Нижнем Тагиле.

В 2026 году в регионе выдано 300 займов на сумму 700 миллионов рублей на развитие туризма и сохранение историко-культурного наследия Урала.

Характерной чертой уральских кластеров является использование исторических промышленных зданий. В Сысерти кластер расположен на территории железоделательного завода XVIII века, где проводятся фестивали, мастер-классы и лекции об истории края.

В Екатеринбурге пространство «Домна» в бывшем торговом доме братьев Агафуровых объединяет дизайнеров, стилистов и портных. В Черноисточинске кластер с более чем десятью ремесленными резидентами, коворкингом и действующим театром нацелен на развитие внутреннего туризма.

Креативные кластеры в России активно интегрируют цифровые технологии, что соответствует общемировому тренду цифровизации креативных индустрий. Цифровые платформы расширяют охват для предпринимателей, связывают продавцов и покупателей через единые торговые площадки и социальные сети, сокращают транзакционные издержки и формируют уникальную творческую атмосферу. В Якутии на базе «Квартала Труда» активно используются цифровые инструменты, разработанные совместно с ПАО «Сбер» на основе языковой модели GigaChat — чат-боты «Эксперт Якутии» и «Цифровой библиотечарь Якутии», сервисы «ИИ-Текст», «Библиотека Нейро» и «ИИ-каталогизатор».

Сравнительный анализ и системные выводы

Сопоставление региональных моделей формирования человеческого капитала в креативных индустриях позволяет выделить несколько ключевых закономерностей и системных проблем.

Во-первых, наблюдается значительная дифференциация регионов по уровню институциональной зрелости. Якутия, имеющая концепцию, экосистему, кластеры, университетские программы и целевые показатели до 2030 года, находится на принципиально ином этапе развития, чем Забайкалье, только запускающее координационные механизмы при доле креативного сектора в ВРП в 1,5% против среднероссийских 4,1%.

Во-вторых, креативные кластеры становятся универсальным инструментом региональной политики, но их эффективность

зависит от глубины интеграции в местные образовательные и культурные экосистемы. «Квартал Труда» в Якутске демонстрирует, как кластер может стать ядром междисциплинарного взаимодействия, связывая традиционную культуру, современные технологии, предпринимательство и образование. Опыт других дальневосточных регионов покажет, насколько успешно можно тиражировать эту модель.

В-третьих, остро стоит проблема кадрового дефицита, особенно в регионах, находящихся на начальном этапе развития креативной экономики. Отток талантливой молодёжи из-за отсутствия условий для профессиональной самореализации создаёт порочный круг, который невозможно разорвать без целенаправленных инвестиций в инфраструктуру и образовательные программы [9; 10; 12; 13].

В-четвёртых, стратегии формирования креативного человеческого капитала различаются по своей природе. Якутия делает ставку на создание новой креативной экосистемы «с нуля», интегрируя образование, культуру и технологии. Приморье — на трансформацию существующих инженерных компетенций через внедрение промышленного дизайна. Ростовская область — на снижение барьеров входа через имущественную поддержку. Каждая из этих стратегий имеет свои сильные стороны, но не все могут быть легко воспроизведены в других региональных контекстах.

Заключение

Российская нормативно-институциональная база для развития креативного человеческого капитала находится на стадии активного формирования. Утверждение перечня видов экономической деятельности, относящихся к креативным индустриям, принятие региональных законов и концепций, создание реестров субъектов креативных индустрий создают системную основу для развития сектора.

Принятие федерального закона и утверждение критериев признания территории креативным кластером создали институциональную основу для системного развития сектора. Однако сохраняющаяся неравномерность институциональной готовности регионов, отток талантливой мо-

лодёжи и дефицит практических компетенций остаются серьёзными вызовами.

Креативные кластеры в российских регионах представляют собой динамично развивающийся институциональный механизм, сочетающий экономические, культурные и социальные функции.

Наиболее успешный региональный опыт демонстрирует Якутия, где за шесть лет сформирована целостная креативная экосистема, включающая кластер «Квартал Труда», IT-парк, технопарк, университетские программы и системные целевые показатели. Успех Якутии основан на гармоничном сочетании традиционной культуры и современных технологий.

Опыт «Квартала Труда» в Якутии демонстрирует, как кластер может стать точкой притяжения талантов, центром междисциплинарного взаимодействия и драйвером формирования новых отраслей экономики. Успех этой модели стимулирует создание аналогичных кластеров в других регионах Дальнего Востока и Центральной России.

Существует значительный разрыв между регионами-лидерами и регионами, находящимися на начальном этапе развития креативной экономики.

Дальнейшее развитие креативных индустрий в российских регионах потребует системной работы по подготовке кадров, созданию инфраструктуры, развитию института наставничества и интеграции креативных компетенций в традиционные сектора экономики.

Формирование человеческого капитала в эпоху креативных индустрий — это стратегический выбор, определяющий будущее регионов и страны в целом. В условиях исчерпания сырьевой модели роста именно творческий потенциал человека становится главным ресурсом, обеспечивающим устойчивое развитие и конкурентоспособность. Успех этого выбора будет зависеть от способности государства, бизнеса, образования и граждан выстраивать эффективный альянс, в котором креативность перестанет быть секторальной характеристикой и станет универсальным качеством экономики и общества.

Список источников:

1. Береговская Т.А. Модели международного брендинга на российском рынке // Вестник университета. 2015. № 12. С. 193-196.
2. Зотов В.Б. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2017. № 4. С. 8-20.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 10-15.
4. Квачко А.В., Береговская Т.А. Брендинг как инструмент маркетинга территорий // В сборнике: Актуальные проблемы управления - 2016. 21-я Международная научно-практическая конференция. 2016. С. 46-47.
5. Колчин А.А., Колчина Д.И. Национальная и культурная самобытность в формировании идентичности человека на современном этапе исторического развития // В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых. Москва, 2024. С. 52-55.
6. Колчина Д.И. Управление рисками инвестиционных проектов // В сборнике: Тенденции и перспективы развития социотехнической среды. Материалы международной научно-практической конференции. Негосударственное образовательное учреждение высшего образования "Институт мировой экономики и информатизации". 2015. С. 151-156.
7. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
8. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
9. Уколов В.Ф., Трофименко О.В. Развитие цифрового маркетинга: игроки, новые тренды, технологии и прогнозы // Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33). С. 126-133.
10. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
11. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
12. Черкасова М.А., Хамов В.Л. Мотивы ментальности в поисках модели модернизации России // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3 (46). С. 33-37.
13. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Beregovskaya T.A. Models of International Branding in the Russian Market // Bulletin of the University. 2015. No. 12. pp. 193-196.
2. Zotov V.B. Modern Information Technologies as a Means of Improving the Efficiency of Local Governments // Municipal Academy. 2017. No. 4. pp. 8-20.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. Structure of Digital Technologies in Moscow // Municipal Academy. 2022. No. 2. pp. 10-15.
4. Kvachko A.V., Beregovskaya T.A. Branding as a Tool for Territorial Marketing // In the collection: Actual Problems of Management - 2016. 21st International Scientific and Practical Conference. 2016. pp. 46-47.
5. Kolchin A.A., Kolchina D.I. National and cultural originality in the formation of human identity at the present stage of historical development // In the collection: Man and society in modern cyberspace. Proceedings of the III International scientific conference of young scientists. Moscow, 2024. Pp. 52-55.
6. Kolchina D.I. Risk management of investment projects // In the collection: Trends and prospects for the development of the socio-technical environment. Proceedings of the international scientific and practical conference. Non-governmental educational institution of higher education "Institute of World Economy and Informatization". 2015. Pp. 151-156.
7. Mironova N.N., Mironov S.V. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of innovative management of an organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. Pp. 175-179.
8. Mironova N.N. Industrial Enterprise Risk Theory // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. pp. 57-61.
9. Ukolov V.F., Trofimenko O.V. Development of Digital Marketing: Players, New Trends, Technologies, and Forecasts // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 1 (33). pp. 126-133.
10. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Modern Trends in Digital Transformation and Managing the Future of the Main Spheres of Life // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). pp. 21-27.
11. Cherkasova M.A. Specifics of Forming a Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 70-75.
12. Cherkasova M.A., Khamov V.L. Mental Motives in Search of a Model of Modernization in Russia // Humanitarian and Socio-Economic Sciences. 2009. No. 3 (46). Pp. 33-37.
13. Yakovlev A.Yu. Problems of Implementing Innovations in Russia // Issues of Education and Science: Theoretical and Methodological Aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. Pp. 160-162.



УДК 174.4:004

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_146

EDN: <https://elibrary.ru/otjpd1>

Моральный выбор и репутационные риски предпринимателя в эпоху цифровой прозрачности

An entrepreneur's moral choices and reputational risks in the era of digital transparency



Анастасия Сергеевна Зайцева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.

117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.

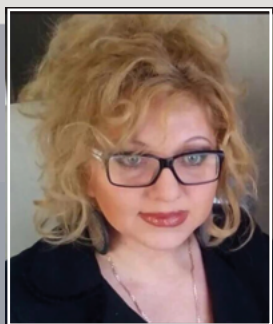
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

Anastasia S. Zaytseva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.

36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.

e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru



Марина Александровна Черкасова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.

117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.

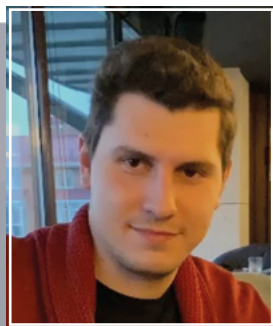
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.

36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.

e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

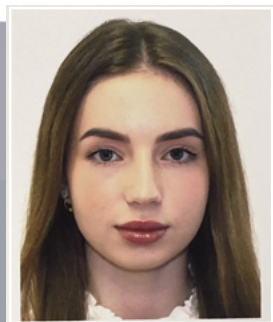


Кирилл Вадимович Черкасов

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V. Cherkasov

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com



Елизавета Вячеславовна Тихонова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», магистрант
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36
e-mail: lizocheck_tik@mail.ru

Elizaveta Viacheslavovna Tikhonova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics",
master's student
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
e-mail: lizocheck_tik@mail.ru

Аннотация.

Статья посвящена анализу трансформации морального выбора предпринимателя под воздействием цифровой прозрачности. Показано, что расширение зоны публичности бизнеса, фиксация цифрового следа и развитие краудсорсингового контроля обостряют репутационные риски и превращают этическую составляющую в ключевой фактор конкурентоспособности. С опорой на труды отечественных специалистов в области этики, социологии предпринимательства и управления рисками (А.А. Гусейнова, П.Н. Шихирева, А.Ю. Чепуренко, Г.Л. Тульчинского, Ю.Е. Благова и др.) конкретизированы этические дилеммы цифровой эпохи. Выявлены механизмы, при которых репутационный риск переходит из разряда имиджевых угроз в фундаментальный экономический риск, и предложены этико-ориентированные стратегии управления им. Обоснована необходимость формирования нравственно-идеологической платформы предпринимателя как системного ответа на вызовы информационной открытости.

Ключевые слова.

Моральный выбор, предпринимательская этика, цифровая прозрачность, репутационные риски, цифровой след, социальная ответственность бизнеса, деловая репутация, краудсорсинговый контроль.

Abstract.

The article analyzes the transformation of an entrepreneur's moral choice under the influence of digital transparency. It demonstrates that the expansion of business publicity, the fixation of a digital footprint, and the development of crowdsourced control exacerbate reputational risks and turn the ethical component into a key competitiveness factor. Drawing on the works of Russian specialists in ethics, sociology of entrepreneurship, and risk management (A.A. Guseynov, P.N. Shikhirev, A.Yu. Chepurenko, G.L. Tulchinsky, Yu.E. Blagov, etc.), the ethical dilemmas of the digital era are specified. The mechanisms through which reputational risk shifts from the category of image threats to a fundamental economic risk are revealed, and ethically-oriented management strategies are proposed. The necessity of forming a moral-ideological platform for an entrepreneur as a systemic response to the challenges of information openness is substantiated.

Keywords.

Moral choice, business ethics, digital transparency, reputational risks, digital footprint, corporate social responsibility, goodwill, crowdsourced control.

Введение

Цифровая трансформация экономики не только породила новые бизнес-модели, но и радикально изменила социальную среду, в которой действует предприниматель. Принципиальное свойство этой среды — беспрецедентный уровень информационной открытости, в научной литературе всё чаще обозначаемый термином «цифровая прозрачность» [5, 8]. Каждое действие или бездействие бизнесмена, любое публичное высказывание, отзыв клиента, корпоративное решение или даже личная коммуникация обладают способностью мгновенно стать достоянием неограниченного круга лиц [18]. В этих условиях моральный выбор предпринимателя перестаёт быть частным делом, превращаясь в значимый публичный акт с трудно прогнозируемыми экономическими последствиями.

Современное российское предпринимательство функционирует в сложном ценностном контексте, сочетающем постсоветское наследие, традиционные культурные коды и требования глобальной цифровой этики. Как справедливо отмечал П.Н. Шихирев, российская деловая культура долгое время существовала в условиях размытости моральных норм хозяйствования, что порождало феномен «ситуативной этики» [21]. Цифровая эпоха с её архивированием и лёгкой проверяемостью фактов делает такую «гибкость» крайне уязвимой, превращая любое расхождение между словом и делом в репутационную мину замедленного действия.

Отечественные исследователи предпринимательства (А.Ю. Чепуренко, С.Ю. Барсукова, В.В. Радаев) неоднократно подчёркивали, что легитимность бизнеса в глазах общества определяется не только формальным соблюдением закона, но и соответствием неформальным нравственным ожиданиям [20, 2, 13]. В условиях цифровой прозрачности эти ожидания артикулируются, агрегируются и транслируются с невиданной ранее скоростью и силой. Репутационный риск, традиционно понимаемый как вероятность потери деловой репутации вследствие неблагоприятных событий, приобретает новое

качество: он становится перманентным, мультипликативным и способным вызвать каскадные экономические потери, вплоть до полного разрушения бизнеса.

Цель данной статьи — выявить взаимосвязь между моральным выбором предпринимателя и структурой репутационных рисков в эпоху цифровой прозрачности, обосновать необходимость имплементации этического подхода в систему управления этими рисками. Методологически работа опирается на этико-философский анализ, социологический подход к предпринимательству и теорию риск-менеджмента, синтезируя труды российских авторов.

1. Теоретико-методологические основания морального выбора предпринимателя

Моральный выбор в предпринимательской деятельности — это процесс принятия хозяйственного решения в ситуации, где сталкиваются экономическая целесообразность и нравственные нормы. В отечественной этической традиции (А.А. Гусейнов, Р.Г. Апресян) мораль трактуется как сфера, пронизывающая все формы человеческой активности, включая экономическую, и требующая ориентации на должное, а не только на выгодное [5]. Применительно к бизнесу это означает, что предприниматель постоянно находится в поле напряжения между логикой максимизации прибыли и императивом социально ответственного поведения.

П.Н. Шихирев разработал концепцию деловой этики, в которой акцентировал наличие в российском бизнесе двух противоборствующих этосов: «традиционного» (основанного на персонализированных отношениях, круговой поруке, подчинении силе) и «цивилизованного» (базирующегося на универсальных правилах, законе и общественном благе) [21]. Этот дуализм порождает глубокий внутренний конфликт: предприниматель вынужден выбирать между краткосрочной выгодой, часто сопряжённой с игнорированием моральных ограничений, и долгосрочной стратегией, требующей этических инвестиций.

С точки зрения теории предпринимательства А.Ю. Чепуренко, предпринима-

тель — не просто экономический агент, но и социальный новатор, чья деятельность укоренена в конкретном институциональном контексте [20]. Нравственный выбор, таким образом, детерминирован не только личными качествами, но и средовым давлением. Цифровая среда существенно меняет это давление: она делает практически невозможным сокрытие аморального поведения, но одновременно создаёт соблазны манипуляции общественным мнением через анонимные каналы и алгоритмическое искажение информации.

В.К. Потемкин в работе «Экономическая психология: теория и практика» подчёркивает, что предпринимательская этика выполняет функцию снижения трансакционных издержек: доверие контрагентов сокращает издержки контроля и спецификации прав собственности [12]. Цифровая прозрачность, обеспечивая тотальную наблюдаемость, потенциально способна заместить персонифицированное доверие алгоритмизированной верификацией. Однако на практике это ведёт не к упразднению морали, а к её ужесточению: индикаторы доверия (рейтинги, отзывы, индексы) становятся прямыми экономическими активами.

Современные российские философы хозяйства, развивая идеи С.Н. Булгакова, указывают на необходимость возвращения в экономическую теорию категории «должного» и духовных оснований предпринимательства [4]. В цифровую эпоху этот призыв обретает прагматическое звучание: без ценностного стержня субъект бизнеса не способен выдерживать нагрузку постоянного публичного наблюдения.

2. Цифровая прозрачность как новая институциональная реальность.

Понятие «цифровая прозрачность» охватывает несколько взаимосвязанных явлений: 1) широкую доступность информации о деятельности компаний и их владельцев (открытые реестры, базы данных проверки контрагентов); 2) необратимость цифрового следа — любое высказывание, фотография, отметка могут быть сохранены и воспроизведены; 3) развитие краудсорсингового контроля, при кото-

ром неограниченное число пользователей способно участвовать в мониторинге и оценке бизнес-поведения [8, 11].

Д.С. Медовников и соавторы, анализируя цифровую экономику, обращают внимание на феномен «принуждения к прозрачности»: отказ от открытости сегодня воспринимается как признак неблагонадёжности [11]. Более того, по мнению С.В. Дохоляна, цифровые платформы создают институциональную среду, в которой репутация превращается в главный вид капитала, конвертируемый в доступ к ресурсам и рынкам [7]. В таких условиях репутация предпринимателя становится одновременно его защитным активом и зоной максимальной уязвимости.

Информационная открытость порождает «эффект стеклянной витрины»: бизнес-процессы, ранее скрытые от глаз потребителей и регуляторов, становятся наблюдаемыми. Российские исследователи Н.Ю. Лапина и А.В. Соколов в работе о цифровом активизме показывают, как гражданские инициативы, вооружённые цифровыми инструментами, способны запускать кампании бойкота против предпринимателей, чьё поведение признано неэтичным, даже если формально закон не нарушен [10]. Это создаёт феномен моральной юрисдикции общества над бизнесом.

Так, традиционное для российского предпринимательства уклонение от уплаты налогов или выплата «серых» зарплат, оправдываемые ссылками на несовершенство законодательства и высокую фискальную нагрузку, в цифровой среде легко верифицируются через сопоставление открытых данных о доходах, расходах и образе жизни бенефициаров. Речь идёт о принципиально новом уровне подотчётности, где контролёром выступает не только государство, но и диффузная масса цифровых пользователей.

3. Репутационные риски: трансформация в цифровой среде

В классическом риск-менеджменте, развиваемом российскими учёными (Э.А. Уткин, Д.А. Фролов, Н.М. Розанова), репутационный риск рассматривается как опасность потери деловой репутации

вследствие негативного восприятия компании стейкхолдерами [17, 14]. Цифровая прозрачность вносит в это определение кардинальные поправки.

Во-первых, изменяются источник и скорость реализации риска. Если раньше репутационный ущерб был преимущественно следствием журналистских расследований или судебных решений, то сегодня любой скриншот или видеозапись с мобильного телефона могут стать катализатором кризиса в течение нескольких часов. Цифровой след создаёт эффект «информационного бессмертия» — компрометирующий контент практически невозможно полностью удалить.

Во-вторых, размывается граница между личной и деловой репутацией. Особенно наглядно это проявляется в сегменте малого и среднего бизнеса, где бренд часто неотделим от личности собственника. Как отмечает Г.А. Тульчинский, «в эпоху соцсетей предприниматель торгует не столько товаром, сколько собой — своей историей, образом жизни, ценностями» [16, с. 78]. Неэтичный поступок в частной жизни, о котором стало известно, немедленно сказывается на рыночных позициях.

В-третьих, возникает новый тип репутационных угроз — «алгоритмическая репутация». Решения о выдаче кредита, заключении контрактов всё чаще основываются на автоматизированном анализе больших данных, включающем оценку «нравственной благонадёжности» предпринимателя через его цифровые следы. По мнению А.И. Каптерева, информационная среда сама становится субъектом оценки, действуя на основе прецедентных моделей без учёта контекста и возможности морального оправдания [9].

Таким образом, репутационный риск из разряда вторичных (производных от операционных, правовых или финансовых рисков) переходит в разряд системных, определяющих саму возможность функционирования бизнеса. Н.М. Розанова подчёркивает, что в цифровой экономике издержки восстановления утраченной репутации часто превышают издержки её планомерного поддержания на этических основаниях [14].

4. Дилеммы морального выбора в условиях цифровой публичности

Цифровая прозрачность выводит типичные этические дилеммы бизнеса на новый уровень напряжённости. Рассмотрим ключевые из них, опираясь на примеры из российской деловой практики.

Дилемма 1. Краткосрочная выгода или долгосрочное доверие.

Предприниматель постоянно сталкивается с соблазном сэкономить на качестве, скрыть дефект, зависить цену, пользуясь информационной асимметрией. В офлайн-среде такой поступок мог затронуть ограниченный круг потребителей. Сегодня негативный отзыв, подкреплённый фото- или видео доказательствами, тиражируется через соцсети и рейтинговые платформы. Российские исследования потребительского поведения (В.П. Бабинцев, Е.В. Реутов) доказывают, что один разоблачительный пост способен снизить выручку малого предприятия на 15–30 % в течение месяца [1]. Моральный выбор в пользу честности и возмещения ущерба, напротив, создаёт репутационную премию: кейсы публичных извинений предпринимателей с демонстрацией предпринятых мер часто ведут к парадоксальному росту лояльности.

Дилемма 2. Приватность или инклюзивность.

Цифровая прозрачность провоцирует вторжение в частную жизнь. Собственник бизнеса может рассматривать свои политические взгляды, религиозные убеждения или семейные отношения как личное дело. Однако соцсети стирают эти границы. Отказ публично высказаться по острой социальной проблеме порой трактуется как «равнодушие», а высказывание — как риск оттока части клиентов. Как показано в работе Н.Ю. Лапиной, в России сформировался феномен «вынужденной публичной этики», когда предприниматель вынужден демонстрировать ценностную позицию, даже если она не имеет прямого отношения к его бизнесу [10].

Дилемма 3. Законность или моральность.

Далеко не всегда законное действие является этичным, и наоборот. Трудовая

эксплуатация мигрантов, экологически грязные, но разрешённые технологии, агрессивный маркетинг, направленный на уязвимые группы, — всё это примеры, когда формальная законность не защищает от цифрового «суда общественности». Российский философ В.С. Стёпин отмечал, что технический прогресс требует опережающего развития нравственного сознания [15], и именно этот разрыв становится источником острых конфликтов в цифровую эпоху.

Дилемма 4. Анонимная манипуляция или прозрачная конкуренция.

Цифровая среда предоставляет инструменты для скрытых атак на конкурентов: фейковые отзывы, распространение порочащих слухов ботов, заказные разоблачения. Предприниматель может встать на этот путь, оправдывая себя тем, что «все так делают». Однако, как показывает практика (исследование С.Ю. Барсуковой о нормах в российском бизнесе [2]), разоблачение таких манипуляций наносит их инициатору репутационный ущерб, многократно превосходящий сиюминутные выгоды от устранения конкурента. Дилемма морального выбора здесь предельно заострена: выбор неэтичных средств приводит к полной потере морального лица в глазах всех стейкхолдеров при раскрытии информации.

Перечисленные дилеммы демонстрируют, что в эпоху цифровой прозрачности моральный выбор предпринимателя обладает свойством необратимости и всеобщей наблюдаемости. Это заставляет пересмотреть саму парадигму управления рисками [19].

5. Этические стратегии минимизации репутационных рисков

Традиционные способы защиты репутации (PR-кампании, юридическое преследование распространителей порочащих сведений) всё чаще оказываются неэффективными перед лицом цифровой стихии. Требуется переход от реактивной обороны к проактивному этическому строительству. На основе трудов отечественных авторов (Ю.Е. Благов, Г.А. Тульчинский, А.Е. Костин) можно выделить следующие стратегии.

1. Институционализация этики внутри компании.

Ю.Е. Благов, анализируя эволюцию корпоративной социальной ответственности в России, настаивает на необходимости формализации моральных норм в виде кодексов этики, создания этических комитетов и систем внутреннего информирования о нарушениях [3]. Важно, чтобы кодекс не был декларативным документом, а опирался на реальные бизнес-процессы и механизмы санкций за неэтичное поведение. В цифровой среде наличие такого кодекса служит «презумпцией добросовестности» при разборе спорных ситуаций онлайн-сообществом.

2. Формирование репутационного капитала через цифровое поведение.

Г.А. Тульчинский вводит понятие «репутационного актива», который накапливается путём регулярной демонстрации ценностной последовательности [16]. Предприниматель должен вести себя в цифровом пространстве, руководствуясь принципом «всегда как на публике»: любое действие рассматривается как вклад в репутационный капитал или его изъятие. Принципиально важно формирование позитивного цифрового следа: публикация качественного контента, открытое взаимодействие с клиентами, признание ошибок, благотворительность — всё это создаёт тот самый «запас прочности», который амортизирует возможные единичные сбои.

3. Проактивный краудсорсинг и цифровая эмпатия.

Вместо восприятия интернет-аудитории как угрозы, этически ориентированный предприниматель превращает её в партнёра по контролю качества. Принцип «открытой кухни» — прямые трансляции производства, публичные отчёты о проверках, вовлечение клиентов в тестирование продуктов до вывода на рынок — не только снижает риски недоверия, но и создаёт эмоциональную привязанность. Здесь уместно вспомнить выводы В.В. Радаева о роли неформальной экономики: доверие в цифровой среде заменяет формальные гарантии, но это доверие надо постоянно подкреплять действиями [13].

4. Этический аудит и работа с цифровыми архивами.

Учитывая невозможность полного удаления информации, предпринимателю целесообразно проводить регулярный этический аудит собственного цифрового присутствия: анализ старых постов, высказываний, доступных данных о компании и о себе лично. Обнаружение потенциально конфликтного контента требует не панического удаления, а выработки прозрачной позиции: объяснения, изменения практик, публичного извинения при необходимости. Опыт показывает, что честное раскаяние, подкреплённое действиями, снижает репутационные потери, тогда как попытки скрыть информацию усугубляют кризис.

5. Формирование предпринимательской идеологии служения.

Здесь мы выходим на мировоззренческий уровень. В.К. Потемкин и другие отечественные психологи настаивают, что устойчивость к моральным искушениям возможна только при наличии у предпринимателя сверхзадачи, выходящей за рамки обогащения [12]. Идеология служения — клиенту, местному сообществу, стране, делу — выступает внутренним императивом, облегчающим моральный выбор. В цифровом мире такая идеология легко считывается аудиторией и становится главным нематериальным активом, защищающим от репутационных ураганов. Как писал в своё время С.Н. Булгаков, экономика без идеалов превращается в поклонение мамоне, но «хозяйство, руководимое светом идеала, становится софийным, просветлённым» [4, с. 189]. В современных российских условиях эта идея приобретает сугубо практический смысл: предприниматель с ясной и социально одобряемой миссией получает «моральный иммунитет» и поддержку общества, снижая тем самым репутационные риски до приемлемого уровня.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что цифровая прозрачность фундаментально изменяет природу репутационных рисков и морального выбора предпринимателя. Моральный поступок перестаёт быть лишь предметом внутренней рефлексии

или локального взаимодействия — он становится звеном в глобальной сети информационных обменов, которое сохраняется навсегда и может быть актуализировано в любой момент. Репутационные риски приобретают тотальный, диффузный и кумулятивный характер, а их реализация может привести к необратимым экономическим потерям.

Изучение работ ведущих отечественных учёных в области этики, предпринимательства и управления рисками позволяет сделать вывод: единственная эффективная стратегия управления репутацией в таких условиях — последовательная и осознанная ориентация на высокие моральные стандарты, превращение этики из внешнего ограничителя во внутренний двигатель бизнеса. Речь идёт не о морализаторстве, а о рациональном, экономически обоснованном поведении в среде, где цена аморального выбора многократно возросла.

Формирование современной идеологии предпринимателя, включающей приверженность прозрачности, приоритет долгосрочного доверия над сиюминутной выгодой, ответственное поведение в цифровых коммуникациях и социальное служение, становится необходимым условием выживания и развития. Российский бизнес находится сейчас в точке бифуркации: либо продолжение ситуативных игр с реальностью, чреватых всё более разрушительными репутационными крахами, либо сознательное строительство этической экономики, основанной на доверии и цифровой подотчётности.

Дальнейшие исследования в этом направлении должны быть сосредоточены на разработке количественных моделей влияния этических индикаторов на репутационный капитал, а также на кросс-культурном анализе восприятия цифровой прозрачности предпринимателями из разных регионов России. Практическая значимость работы заключается в возможности использования её выводов при создании образовательных программ по предпринимательской этике и систем репутационного менеджмента нового поколения.

Список источников:

1. Бабинцев В.П., Реутов Е.В. Влияние социальных медиа на экономическое поведение потребителей // Власть. 2021. № 2. С. 68–75.
2. Барсукова С.Ю. Предпринимательская этика в России: между «теневым» и «цивилизованным» // Мир России. 2000. Т. 9, № 4. С. 47–68.
3. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.
4. Булгаков С.Н. Философия хозяйства. М.: Институт русской цивилизации, 2009 (ориг. 1912). – 464 с.
5. Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. Этика. М.: Гардарики, 2000. – 472 с.
6. Гусейнов А.А. Философия – мысль и поступок. М.: Весь мир, 2012. – 848 с.
7. Дохолян С.В., Петросянц В.З. Институциональные аспекты формирования цифровой экономики // Экономика и управление. 2019. № 7. С. 11–19.
8. Каптерев А.И. Информационный менеджмент в цифровой среде. М.: Юрайт, 2020. – 315 с.
9. Каптерев А.И. Цифровой след и право на забвение: этические коллизии // Информационное общество. 2021. № 5. С. 22–31.
10. Лапина Н.Ю., Соколов А.В. Цифровой активизм и гражданский контроль бизнеса в современной России // Полис. Политические исследования. 2022. № 3. С. 140–153.
11. Медовников Д.С., Оганесян Т.К., Розмирович С.Д. Цифровая экономика: вызовы для российского бизнеса // Форсайт. 2017. Т. 11, № 4. С. 17–28.
12. Потемкин В.К. Экономическая психология: теория и практика. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 358 с.
13. Радаев В.В. Формирование новых российских рынков: трансакционные издержки, формы контроля и деловая этика. М.: Центр политических технологий, 1998. – 204 с.
14. Розанова Н.М. Репутационные риски компании в условиях цифровой прозрачности // Экономическая наука современной России. 2022. № 1. С. 45–59.
15. Стёпин В.С. Теоретическое знание. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 744 с.
16. Тульчинский Г.Л. Бренд-менеджмент и репутационный капитал. СПб.: СПбГУКИ, 2011. – 198 с.
17. Уткин Э.А., Фролов Д.А. Управление рисками предприятия. М.: ТЕИС, 2003. – 248 с.
18. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал – основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246–248.
19. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33–37.
20. Чепуренко А.Ю. Социология предпринимательства. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 386 с.
21. Шихирев П.Н. Введение в деловую этику. М.: Дело, 2000. – 232 с.

References:

1. Babintsev V.P., Reutov E.V. The Impact of Social Media on Consumer Economic Behavior // Vlast. 2021. No. 2. pp. 68–75.
2. Barsukova S.Yu. Entrepreneurial Ethics in Russia: Between the "Shadow" and the "Civilized" // Mir Rossii. 2000. Vol. 9, No. 4. pp. 47–68.
3. Blagov Yu.E. Corporate Social Responsibility: The Evolution of the Concept. St. Petersburg: Higher School of Management, 2010. 272 p.
4. Bulgakov S.N. Philosophy of Economy. Moscow: Institute of Russian Civilization, 2009 (orig. 1912). 464 p.
5. Guseinov A.A., Apresyan R.G. Ethics. Moscow: Gardariki, 2000. – 472 p.
6. Guseinov A. A. Philosophy – Thought and Action. Moscow: Ves' mir, 2012. – 848 p.
7. Dokholyan S. V., Petrosyants V. Z. Institutional Aspects of the Formation of the Digital Economy // Economy and Management. 2019. No. 7. pp. 11–19.
8. Kapterev A. I. Information Management in the Digital Environment. Moscow: Yurait, 2020. – 315 p.
9. Kapterev A. I. Digital Trace and the Right to Be Forgotten: Ethical Collisions // Information Society. 2021. No. 5. pp. 22–31.
10. Lapina N. Yu., Sokolov A. V. Digital Activism and Civil Control of Business in Modern Russia // Polis. Political Studies. 2022. No. 3. pp. 140–153.
11. Medovnikov D.S., Oganessian T.K., Rozmirovich S.D. Digital Economy: Challenges for Russian Business // Foresight. 2017. Vol. 11, No. 4. pp. 17–28.
12. Potemkin V.K. Economic Psychology: Theory and Practice. St. Petersburg: SPbGEU Publishing House, 2014. 358 p.
13. Radaev V.V. Formation of New Russian Markets: Transaction Costs, Forms of Control, and Business Ethics. Moscow: Center for Political Technologies, 1998. 204 p.
14. Rozanova N.M. Company Reputational Risks in the Context of Digital Transparency // Economic Science of Contemporary Russia. 2022. No. 1. pp. 45–59.
15. Stepin V.S. Theoretical Knowledge. Moscow: Progress-Tradition, 2000. 744 p.
16. Tulchinsky G.L. Brand Management and Reputational Capital. St. Petersburg: SPbGUKI, 2011. 198 p.
17. Utkin E.A., Frolov D.A. Enterprise Risk Management. Moscow: TEIS, 2003. 248 p.
18. Khmelchenko E.G. Intellectual Capital – the Basis for Economic Development and Innovation Processes in the Russian Federation // University Bulletin. 2014. No. 16. pp. 246–248.
19. Khmelchenko E.G. Technologies for Implementing Innovations into an Integrated Enterprise Management System // Bulletin of the University. 2017. No. 4. pp. 33–37.
20. Chepurensko A.Yu. Sociology of Entrepreneurship. Moscow: HSE, 2007. – 386 p.
21. Shikhirev P.N. Introduction to Business Ethics. Moscow: Delo, 2000. – 232 p.



УДК 331.1

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_154

EDN: <https://elibrary.ru/pplchu>

Социальные трансформации и их влияние на управленческие практики организаций

Social transformations and their impact on the management practices of organizations

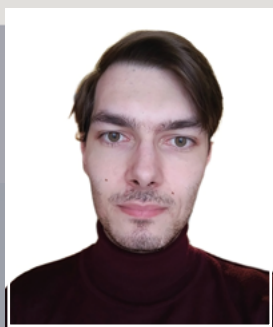


Элегия Ильдаровна Кистрина

ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина», заведующий кафедрой управления, к.э.н., доцент, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?emailVerified=true&orcid=0009-0007-1300-8350>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-1755-2023>, SPIN-код: 1721-3581, Author ID: 518820
390000, Россия, г. Рязань, ул. Свободы, д. 46
e-mail: elegia-k2@yandex.ru

Elegiya I. Kistrina

Ryazan State University named after S. A. Yesenin, Head of the Department of Management, Candidate of Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?emailVerified=true&orcid=0009-0007-1300-8350>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-1755-2023>, SPIN-code: 1721-3581, Author ID: 518820
390000, Russia, Ryazan, Svobody St., 46
e-mail: elegia-k2@yandex.ru

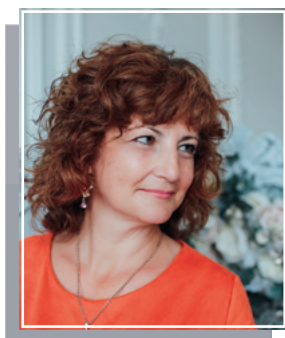


Сергей Александрович Семёнов

ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина», магистрант факультета экономики, социологии и управления, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6419-3012>, Web of Science Researcher ID: PFJ-0341-2025, SPIN-код: 5486-8277, Author ID: 1326475
390000, Россия, г. Рязань, ул. Свободы, д. 46
e-mail: serg.semionov2014@yandex.ru

Sergey A. Semenov

Ryazan State University named after S. A. Yesenin, Master's student at the Faculty of Economics, Sociology and Management, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6419-3012>, Web of Science Researcher ID: PFJ-0341-2025, SPIN-code: 5486-8277, Author ID: 1326475
390000, Russia, Ryazan, Svobody St., 46
e-mail: serg.semionov2014@yandex.ru



Галина Евгеньевна Локтеева

ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина», доцент кафедры управления, к.э.н., доцент,
ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0006-2039-7940>,
Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-3578-2023>, SPIN-код: 2038-1211, Author ID: 369916
390000, г. Рязань, ул. Свободы, д. 46
e-mail: g.lokteeva@yandex.ru

Galina E. Lokteeva

Ryazan State University named after S.A. Yesenin, Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0006-2039-7940>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-3578-2023>, SPIN-код: 2038-1211, Author ID: 369916
390000, Russia, Ryazan, Svobody St., 46
e-mail: g.lokteeva@yandex.ru

Аннотация.

Статья посвящена анализу современных социальных трансформаций и их влиянию на изменение управленческих практик в сфере управления персоналом. Выявлены текущие социальные трансформации и определена степень их отражения в актуальных HR-трендах и практиках организаций, включая государственный сектор. В работе использован метод контент-анализа аналитических отчетов консалтинговых и HR-компаний. Выявлены дефицит кадров на рынке труда, поколенческие изменения, рост значимости ментального благополучия работников и социальной ответственности организаций, что находит отражение в формировании новых HR-трендов. Управленческие практики государственного сектора в меньшей степени учитывают данные тенденции.

Abstract.

The article is devoted to the analysis of modern social transformations and their impact on changes in management practices in the field of personnel management. Current social transformations have been identified, and the extent to which they are reflected in current HR trends and practices of organizations, including those in the public sector, has been determined. The article uses the method of content analysis of analytical reports from consulting and HR companies. The article identifies the shortage of personnel in the labor market, generational changes, and the growing importance of employee mental well-being and organizational social responsibility, which are reflected in the formation of new HR trends. However, the management practices of the public sector are less likely to take these trends into account.

Ключевые слова.

Социальные трансформации; управленческие практики; HR-тренды; дефицит кадров; поколенческий сдвиг; ментальное здоровье; государственный сектор.

Keywords.

Social transformations; management practices; HR trends; labor shortage; generational shift; mental health; public sector.

Введение

Современные социальные трансформации оказывают существенное влияние на условия труда, ожидания работников и практики управления персоналом в организациях [4; 7]. В российском контексте наиболее значимыми изменениями являются дефицит кадров на рынке труда, поколенческий сдвиг, рост эмоциональной нестабильности и стресса среди населения, а также усиление общественного запроса на социальную ответственность организаций [3; 12; 13; 14]. Эти процессы

формируют новые требования к работодателям и заставляют пересматривать традиционные подходы к управлению персоналом [1; 2].

В условиях кадрового дефицита и изменения ценностных ориентаций работников, прежде всего представителей поколения Z, усиливается конкуренция за человеческие ресурсы. Работники всё чаще обращают внимание не только на уровень заработной платы, но и на нематериальные факторы: условия труда, возможности развития, гибкость занятости,

заботу о психологическом благополучии и репутацию работодателя. В ответ на это коммерческие организации активно адаптируют свои HR-практики, что выражается в формировании и закреплении новых HR-трендов.

В то же время государственный сектор демонстрирует более медленную реакцию на социальные изменения. Ограниченные финансовые возможности, институциональные рамки и инерционность управленческих решений затрудняют внедрение современных инструментов управления персоналом. Это усиливает кадровые проблемы государственного сектора и снижает его привлекательность на фоне коммерческих организаций, особенно для молодых специалистов [9; 10; 11; 15].

В связи с этим возникает необходимость системного анализа того, каким образом ключевые социальные трансформации отражаются в управленческих практиках в сфере управления персоналом, а также в какой степени данные изменения реализуются в коммерческом и государственном секторах [5; 6; 8].

Актуальность темы обусловлена рядом объективных тенденций:

1. Рост значимости ментального здоровья: По данным ВЦИОМ в апреле 2024 года, около 19% россиян испытывают стресс на регулярной основе, а 90% – с разной периодичностью сталкиваются со стрессом.¹

2. Увеличение спроса на психологическую помощь: доля обратившихся за профессиональной психологической помощью выросла с 6% в 2009 году до 12% к 2022-2024 гг..²

3. Рост рынка ИИ и цифровых решений: объём российского рынка ИИ в 2025 году оценивается с ростом примерно на 25-30%, прогнозы на следующие годы указывают на устойчивую тенденцию экспоненциального роста.³

4. Демографические и кадровые ограничения: России свойственен дефицит кадров в ряде отраслей, старение населения, уменьшение рождаемости, что усиливает конкуренцию за молодые и квалифицированные кадры и заставляет организации адаптировать свои предложения для удержания и привлечения сотрудников [16].

Эти тенденции уже фиксируются в исследованиях и отчётах, но их системный анализ, то есть как именно социальные изменения трансформируют управленческую практику в российских организациях с учётом различий между коммерческим и государственным секторами, остаётся недостаточным.

Цель исследования заключается в выявлении и анализе, каким образом ключевые социальные изменения (смена поколений и кадровый дефицит, ухудшение ментального здоровья, цифровизация и ИИ) влияют на управленческую практику российских организаций в сфере управления персоналом с акцентом на различия между коммерческим сектором и государственным.

Гипотеза исследования заключается в том, что современные социальные трансформации находят отражение в формировании устойчивых HR-трендов в коммерческом секторе, в то время как в государственном секторе данные тенденции реализуются в ограниченном и фрагментарном виде, что свидетельствует об опаздывающем характере адаптации практик управления персоналом к социальным изменениям.

Основная часть

Как считает Ю. В. Шаповалов, социальные трансформации – это «это заданная и вырабатываемая мера должных изменений, в рамках которой идет отбор наиболее существенного и перспективного, происходит адаптация общества к изме-

1 Управление стрессом. ВЦИОМ // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/upravlenie-stressom> (дата обращения: 15.10.2025).

2 Согласно результатам опроса ВЦИОМ, 57% жителей России испытывали стресс в последние полгода. Ассоциация когнитивно-поведенческой психотерапии // URL: <https://associationcbt.ru/soglasno-rezultatam-oprosa-vciom-57-zhi/>

3 Интеллект оправдывает средства. Коммерсантъ // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7989450> (дата обращения: 15.10.2025).

нениям среды через формирование программ, проектов, целей, технологий, разрешение противоречий и т.п.).⁴

Исходя из этого определения, среди современных социальных изменений, ярче всего выделяются два взаимосвязанных процесса:

1. Дефицит трудовых кадров.

Во-первых, по данным Росстата, если опираться на средний вариант прогноза, численность населения трудоспособного возраста упадёт с 79 659 тысяч человек в 2020 году до 77 722 тысяч человек в 2025 году, то есть почти на 2 миллиона.⁵

Во-вторых, по данным исследования SuperJob, о дефиците работников сообщили 78% компаний.⁶

В-третьих, данное положение дел подтверждает и Михаил Мишустин, заявляя о том, что одной только обрабатывающей промышленности не хватает порядка 1,5 миллиона человек.⁷

2. Поколенческий сдвиг.

Поколение Z, то есть поколение, родившиеся с 1990-ых по 2010-ые, активно выходит на рынок труда. Например, по данным Росстата, на 1 января 2022 года численность населения в возрасте 18-35 лет составляла более 32 миллионов человек, занимая почти 40% от всего трудоспособного населения [3; 12; 13; 14].

Такая социальная ситуация заставляет работодателей совершенно иначе подходить к HR-политике. В частности, если обратиться к исследованию ВШЭ о 10 главных HR-трендах в 2025 году, можно увидеть следующие позиции:

- рост усилий по удержанию персонала;

- расширение воронки кандидатов («Любой возраст, пол, диплом»);

- привлечение и удержание молодёжи.⁸

Иначе говоря, в ситуации дефицита ресурсов, организации вынуждены идти на ряд разнонаправленных мер: удерживать текущих сотрудников, ослаблять критерии отбора, привлекать и удерживать молодёжь.

Другое социальное условие – это эмоциональная нестабильность и стресс.⁹ Данное положение подтверждается рядом исследований от крупных социологических организаций – ВЦИОМ и ФОМ:

1. Исследование ВЦИОМа «Индекс потребности россиян в психологической помощи» показал, что у 16% респондентов потребность выросла, причём наибольший рост среди зумеров и младших миллениалов: 32% и 22% соответственно.¹⁰

Кроме того, порядка 16% зумеров и старших миллениалов, а также 20% миллениалов, обращались за психологической помощью.

2. Исследование «Социальные настроения. Лето 2025» от ФОМа показало, что порядка 14% респондентов ожидают ухудшения жизни, а улучшения – 30%. При этом всё, оценивая жизнь через 3-5 лет, 42% респондентов имеют потребность в улучшении жизни.¹¹

Помимо этого, есть такие косвенные показатели стресса, как индекс восприятия инфляции: например, по данным ВЦИОМа, данный индекс, начиная с января

4 Шаповалов В. Ю. Роль социальных трансформаций в процессе развития общества. Теория и практика общественного развития. 2010. №4 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sotsialnyh-transformatsiy-v-protseste-razvitiya-obschestva> (дата обращения: 15.10.2025).

5 Численность населения по отдельным возрастным группам (на начало года). Росстат // URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/population/demo/progn3.htm (дата обращения: 15.10.2025).

6 SuperJob назвал сферы с самым сильным кадровым голодом в России. РБК // URL: <https://www.rbc.ru/business/14/10/2025/68ecc08e9a79473789b815aa> (дата обращения: 15.10.2025).

7 Мишустин рассказал о нехватке в стране полутора миллионов рабочих. Lenta.ru // URL: <https://lenta.ru/news/2025/07/08/malovato/> (дата обращения: 15.10.2025).

8 10 важнейших тенденций в HR. Ведомости // URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075398-10-vazhneishih> (дата обращения: 15.10.2025).

9 Социальные настроения. Лето 2025. ФОМ // URL: <https://fom.ru/Nastroeniya/15227> (дата обращения: 15.10.2025).

10 Индекс потребности россиян в психологической поддержке. ВЦИОМ // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/indeks-potrebnosti-rossijan-v-psikhologicheskoi-podderzhke> (дата обращения: 15.10.2025).

11 Социальная ответственность бизнеса: декларации против реалий. ВЦИОМ // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-deklaracii-protiv-realii> (дата обращения: 15.10.2025).

2023 года, планомерно растёт: до 60 пунктов (+11 пунктов) в августе 2025 года.¹²

Всё это обуславливает организации менять своё отношение к сотрудникам. В частности, в том же исследовании ВШЭ была тенденция: «Развитие человекоцентричной культуры», которая заняла №3 место среди прочих трендов.

Третье социальное изменение – это тенденция на социально ответственный бизнес.

Это подтверждается, в частности, исследованием ВЦИОМа под названием «Социальная ответственность бизнеса: декларации против реалий» от 7 августа 2025 года. В нём задавался следующий вопрос: «Представьте, что Вы ищете работу. При выборе работодателя важно или не важно для Вас, является ли компания социально ответственной?». Вариант «Да, важно» набрал 78%.

При этом мы можем видеть по этому вопросу некоторое отставание бизнеса в своей трансформации. В частности, ещё в 2023 году, в исследовании «Социальная ответственность бизнеса: мониторинг» мнения о том, является ли российский бизнес социально ответственным, разделились поровну: 44% респондентов считали, что да, а 44% – что нет.¹³

Таким образом, у нас есть ряд социальных трансформаций, которые связаны с экономической ситуацией и рынком труда (дефицит кадровых ресурсов, поколенческий сдвиг), ментальным состоянием людей (эмоциональная нестабильность и стресс), а также с восприятием образа организации (от неё требуют социальной ответственности).

Со времён К. Л. фон Берталанди принято считать, что организация – это открытая система. Это значит, что организация активно взаимодействует с внешней средой, в частности с рынками.¹⁴

Такая логика подталкивает нас к мысли о том, что любые значимые социально-экономические изменения или проблемы, так или иначе, но отражаются на внутренней среде организации. В связи с этим, это формирует особые потребности и проблемы организации, которые можно обобщённо наблюдать через HR-тренды. Данную логику можно визуализировать в виде следующей схемы:

Социально-экономические изменения
→ Внутренняя среда организации →
Частные HR-практики →
Обобщённые HR-тренды

Таким образом, первым шагом в нашем исследовании будет сбор и анализ HR-трендов в коммерческих организациях за последние несколько лет с целью их классификации.

В качестве источников информации будут выступать следующие исследования:

2023 год: исследование компании Potok¹⁵; исследование компании TopCareer¹⁶; статья, отражающая итоги интервью с генеральным директором «TalentCode» Сергеем Юлдашевым¹⁷; статья, отражающая итоги интервью с Александром Красом, основателем онлайн-сервиса для автоматизации рекрутинга FriendWork.¹⁸

2024 год: исследование компании ДРТ¹⁹; исследование компании Potok.²⁰

12 Индексы восприятия инфляции. ВЦИОМ // URL: <https://wciom.ru/ratings/indeksy-vozprijatija-infljacji> (дата обращения: 15.10.2025).

13 Социальная ответственность бизнеса: мониторинг. ВЦИОМ // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-monitoring> (дата обращения: 15.10.2025).

14 ПолUTOва М. А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. 2014. №3 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-organizatsii-kak-otkrytoy-sisteme-vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii> (дата обращения: 15.10.2025).

15 5 ключевых HR-трендов на 2023 год. Поток Блог // URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2023/> (дата обращения: 15.10.2025).

16 HR-тренды 2023: в каком мире мы живём. TopCareer // URL: <https://top-career.ru/blog/hr-trends2023> (дата обращения: 15.10.2025).

17 HR-тренды 2023. TalentCode // URL: <https://talentcode.ru/knowledge/hr-trend-2023> (дата обращения: 15.10.2025).

18 HR-тренды 2023. FriendWork // URL: <https://friend.work/blog/hr-trendi-2023> (дата обращения: 15.10.2025).

19 Обзор «HR-тренды — 2024». ДРТ // URL: <https://insights.delret.ru/research/hr-trends-2024> (дата обращения: 15.10.2025).

20 5 главных HR-трендов на 2024 год. Поток Блог // URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (дата обращения: 15.10.2025).

2025 год: интервью с экспертом Дмитрием Махлином, партнер и директор по развитию HRLink; исследование компании Potok ²¹; исследование от ВШБ.

На основе этих источников можно проанализировать вторичные данные на уникальные тенденции, определив распределение каждой тенденции по годам наблюдения.

Контент-анализ вторичных данных позволяет выделить следующие категории:

1. Гибридная/удалённая работа и постковидное пространство:

Ключевые слова: «Гибридный формат», «Удалённая работа», «Workspace-менеджмент», «Метавселенная», «VR», «Виртуальные стажировки».

Источники: Potok 2023, TalentCode 2023, FriendWork 2023, TopCareer 2023, Potok 2024, GSB 2025.

2. Удержание сотрудников:

Ключевые слова: «Удержание персонала», «Текущее кадров», «Вовлеченность 2.0», «Демотивация».

Источники: Potok 2023, FriendWork 2023, Potok 2025, РБК 2025, GSB 2025.

3. Автоматизация HR-процессов и AI:

Ключевые слова: «Автоматизация HR», «Цифровизация», «HR-аналитика», «ИИ в HR», «Машинное обучение», «Адаптация к ИИ».

Источники: Potok 2023, TalentCode 2023, FriendWork 2023, Potok 2024, GSB 2025, РБК 2025.

4. Поиск талантов внутри организации и развитие сотрудников:

Ключевые слова: «Внутренний поиск талантов», «Talent-маркетплейсы», «Мобильность», «Microlearning», «Ре/апскиллинг», «Лидерство», «Управление изменениями».

Источники: Potok 2023, TalentCode 2023, FriendWork 2023, Potok 2024, РБК 2025, GSB 2025, TopCareer 2023.

5. Смягчение требований и привлечение кандидатов:

Ключевые: «Смягчение требований», «Расширение воронки», «Иностранцы/инвалиды/молодежь», «Феминизация», «Гендерное равенство», «Фриланс», «Бренд работодателя», «Синие воротнички».

Источники: Potok 2023, FriendWork 2023, ДРТ 2024, РБК 2025, GSB 2025, TopCareer 2023.

6. Развитие Employee Experience:

Ключевые: «Employee experience», «Человекоцентричность», «Прозрачность процессов», «Менеджмент с человеческим лицом».

Источники: TalentCode 2023, TopCareer 2023, ДРТ 2024, Potok 2024, РБК 2025, GSB 2025.

7. Забота о благополучии сотрудников (Well-being):

Ключевые: «Well-being», «Психологическое здоровье», «Тревожность», «Антихрупкий сотрудник», «Мотивация».

Источники: TalentCode 2023, FriendWork 2023, РБК 2025.

8. Борьба за таланты и конкуренция:

Ключевые: «Борьба за таланты», «Конкуренция за кадры», «Кадровый дефицит», «Зарплатная гонка», «Производительность труда».

Источники: TalentCode 2023, FriendWork 2023, TopCareer 2023, ДРТ 2024, Potok 2024, Potok 2025.

9. Использование искусственного интеллекта в обучении:

Ключевые: «ИИ в обучении», «AI для развития навыков», «Устаревание навыков из-за ИИ» (выделено как подаспект AI, близко к формулировке другой ИИ).

Источники: FriendWork 2023, Potok 2024, РБК 2025.

Стоит отметить, что 2 тенденции связаны с одной тематикой – искусственным интеллектом. Это является демонстрацией того, что ИИ проникает во всё большее количество организаций, причём в разных формах. Это также подтверждается научными исследованиями, которые исследуют возможности внедрения ИИ в HR-процессы и работу руководителя [1; 2].

Таким образом, контент-анализ показывает устойчивость большинства HR-трендов в коммерческом секторе: семь из девяти тенденций сохраняют актуальность на протяжении 2023–2025 годов, отражая активную реакцию на социальные трансформации. Только «удержа-

²¹ HR-тренды 2025: Что сильнее всего повлияет на рынок труда в России. Поток Блог // URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2025/> (дата обращения: 15.10.2025).

ние сотрудников» и «well-being» демонстрируют временные прерывания в 2024 году, но возобновляются в 2025 году, что подчеркивает общую адаптивность коммерческих организаций к изменениям рынка труда.

Следующим шагом будет анализ государственного сектора на выявленные HR-тренды.

Понимание того, как государственные организации реагируют на социальные трансформации, требует отдельного изучения.

Идеальной возможностью для такого уточнения выступают вакансии государственных учреждений, а конкретно – их описание. Имеет смысл проверить описанные выше HR-тренды на наличие в описании вакансий.

В качестве базы вакансий выступил портал «Работа России», который представляет различного рода наборы данных.²² В нашем анализе будет использоваться набор данных под названием «Вакансии всех регионов России из ЕЦП «Работа в России»», который содержит в себе порядка 467 126 вакансий, у каждой из которых имеется порядка 80 признаков (столбцов).

Большинство из этих признаков не будут иметь отношения к нашему анализу, поэтому их можно отбросить. В результате остаётся 7 групп, которые насчитывают порядка 29 признаков представлены в таблице 1.

Основной набор признаков, который будет анализироваться, это признаки, связанные с описанием вакансии, поскольку они содержат больше всего информации о самой должности, необходимых требованиях и условиях.

Ряд других признаков будет использован для фильтрации выборки.

Признаки, связанные с работодателем, нужны для фильтрации всех вакансий (467 126), чтобы оставить те вакансии, которые связаны с государственными организациями.

Фильтрация вакансий производилась по признаку fullCompyName (полное наименование организации) по следующему принципу:

1. Привести название организации к единому виду: все названия приводились к нижнему регистру
2. Проверить название на наличие ключевых слов или аббревиатур, связан-

Таблица 1

HR-тренды в коммерческом секторе

Группы трендов	Признаки группы
1. Идентификация анкеты	внутренний идентификатор вакансии/ссылка на вакансию
2. Регион	название региона вакансии/код региона публикации код федерального округа вакансии
3. Даты	дата публикации/дата создания
4. Работодатель	полное наименование организации /размер организации/тип работодателя
5. Зарплата и занятость	минимальная зарплата /максимальная зарплата зарплата занятость /график место работы
6. Опыт и требования	требуемый опыт работы требуемое образование/требуемая квалификация
7. Признаки, связанные с описанием вакансии	описание вакансии ответственность /условия работы основные требования/дополнительные требования перспективы карьерного роста хард-скиллы/софт-скиллы /иные скиллы

*Источник: составлено авторами

22 Наборы данных. Работа России // URL: <https://trudvsem.ru/opendata/datasets> (дата обращения: 15.11.2025).

ных с государственными учреждениями: формы ГБУ, ГКУ, ФГБУ, ФГКУ, МБУ, МКУ. Явные признаки: «государствен», «муниципальн», «казенн», «бюджет». Органы власти: «администрац», «министерств», «департамент», «комитет», «управлени», «служб», «инспекц». Социальная сфера: «школ», «детский сад», «колледж», «техникум», «университет», «институт», «академи», «больниц», «поликлиник», «диспансер», «центр занятости».

3. Проверить название на отсутствие ключевых слов или аббревиатур, не связанных с государственными учреждениями: происходила проверка ряда ключевых слов или аббревиатур на отсутствие в названии организации: «ООО», «АО», «ПАО», «ЗАО», «ИП», «индивидуальный предприниматель», «банк», «страхов», «холдинг», «группа компаний».

В результате данной фильтрации осталось 224 505 вакансий. Они распределились по федеральным округам следующим образом:

1. ЦФО – 16,4%.
2. СЗФО – 10,6%.
3. ЮФО – 19,4%.
4. ПФО – 19,2%.
5. УрФО – 9,7%.
6. СФО – 12,5%.
7. ДФО – 8,5%.
8. СКФО – 3,6%.
9. Город Байконур – 0,05%.

Из структуры выборки можно заметить, что наибольшая потребность в кадрах у государственных учреждений в ЮФО и ПФО, а также в ЦФО. Наименьшая – в СКФО и ДФО.

Если говорить о топ-10 регионах с количеством вакансий, то туда входят следующие регионы: Краснодарский край, Свердловская область, Донецкая Народная Республика, Город Санкт-Петербург, Ростовская область, Самарская область, Красноярский край, Ставропольский край, Челябинская область, Луганская Народная Республика.

Стоит также отметить такой признак, как карьерные перспективы. Это при-

знак, имеющий два значения: «Да» или «Нет». Большинство вакансий не имеют карьерных перспектив (221 656 или же 98,7%). Всего 1,3%, то есть 2 849 вакансий, карьерные перспективы имеют. Они распределились следующим образом: ЦФО – 500/17,6%, СЗФО – 381/13,4%, ЮФО – 583/20,5%, ПФО – 484/17%, УрФО – 284/10%, СФО – 319/11,2%, ДФО – 245/8,6%, СКФО – 53/1,9%. Таким образом, большинство вакансий с карьерными перспективами находится в ЮФО, ЦФО, ПФО, а меньшинство – в СКФО и ДФО. Видно, что данная структура совпадает с общей картиной распределения вакансий.

Если же говорить о распределении максимальной (верхней границе) заработной платы, то по всей выборке среднее значение составило 49 134 рубля. В разрезе округов вышла следующая картина (округлено до тысячи): ЦФО – 56 тыс. руб., СЗФО – 56 тыс. руб., ЮФО – 39 тыс. руб., ПФО – 42 тыс. руб., УрФО – 54 тыс. руб., СФО – 50 тыс. руб., ДФО – 63 тыс. руб., СКФО – 36 тыс. руб.

Таким образом, хоть ЮФО, ПФО и ЦФО являются самыми востребованными и перспективными регионами, их средние заработные платы уступают другим регионами: ДФО и СЗФО.

В целом же, эти данные можно сравнить со статистикой Росстата, в частности со среднемесячной номинальной начисленной заработной платой работников по полному кругу организаций.²³

В частности, в ЦФО за сентябрь 2025 года заработная плата составила 119 тыс. руб., в СЗФО – 100 тыс. руб., в ЮФО – 69 тыс. руб., в ПФО – 75 тыс. руб., в УрФО – 99 тыс. руб., в СФО – 83 тыс. руб., в ДФО – 109 тыс. руб., в СКФО – 52 тыс. руб.

Таким образом, мы можем видеть разницу в 1,5–2 раза. Например, ЦФО: 56 тыс. руб. по вакансиям государственных учреждений, а по данным Росстата – 119 тысяч рублей. Учитывая, что одни из социальных изменений – это дефицит кадров и поколенческий сдвиг, такая ситуация с

²³ Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций, рублей. Росстат //URL: https://bi.gks.ru/biportal/contourbi.jsp?allsol=1&solution=Dashboard&project=%2FDashboard%2Flabor_resources_and_wages (дата обращения: 15.11.2025).

Таблица 2

Распространение HR-трендов среди вакансий государственных учреждений

HR-тренд	% вакансий
Смягчение требований	24.27
Поиск талантов и развитие	12.55
Well-being	4.41
Удержание сотрудников	2.76
Гибридная/удалённая работа	1.62
Автоматизация HR и ИИ	1.36
ИИ в обучении	1.00
Борьба за таланты	0.1
Employee Experience	0.06

*Источник: составлено авторами

заработной платной в государственных учреждениях не кажется положительной.

Теперь же проанализируем проявление выявленных в 2025 году HR-трендов в вакансиях госсектора. Алгоритм следующий:

1. Признаки, связанные с описанием вакансии, собирались в один текст.

2. Создавался список ключевых слов для каждой HR-тенденции, который искался через регулярные выражения в описании вакансии.

3. Если хотя бы одно из слова в списке встречалось, то вакансия «засчитывалась» в ту или иную HR-тенденцию.

Список ключевых слов, который применялся на 2 шаге (в виде куска кода):

1. Гибридная/удалённая работа. Ключевые слова: удалённ, дистанц, гибридна, работа на дому, домашний офис, workspase, метавселенн, виртуальн стажир.

2. Удержание сотрудников. Ключевые слова: удержан, мотивац, вовлечен, преми, бонус, лояльн, текучесть кадров, retention.

3. Автоматизация HR и ИИ. Ключевые слова: автоматизац, цифровизац, роботизац, hr-аналитик, искусственный интел-

лект, машинн обучение, электронн систем, цифровые решения.

4. Поиск талантов и развитие. Ключевые слова: внутренн поиск талант, talent-маркетплейс, мобильн, microlearning, ре/апскилинг, повышение квалифик, стажир, развит, наставнич, карьерн рост.

5. Смягчение требований. Ключевые слова: без опыта, начальный уровень, обучение на месте, подготовк, стажер, фриланс, молодёжь, инвалид, иностранн.

6. Employee Experience. Ключевые слова: employee experience, человекоцентричн, прозрачность процессов, менеджмент с человеческим лицом, корпоративн культур, тимбилдинг, командообразован, внутренние мероприятия, engagement.

7. Well-being. Ключевые слова: well-being, здоровье, психологическ, стресс-менеджмент, wellness, благополучие, антихрупк, work-life balance.

8. Борьба за таланты. Ключевые слова: борьба за талант, конкуренц, привлечени специалист, рынок труда, shortage, кадровый резерв, зарплатн гонк, дефицит кадров.

9. ИИ в обучении. Ключевые слова: искусственный интеллект, обучение с ии, адаптивн обучен, электронн обучен, e-learning, ai-learning, digital learning

В таблице 2 приведены полученные результаты.

Таким образом, анализ вакансий госсектора показывает, что наиболее выраженными HR-трендами являются смягчение требований к кандидатам, поиск и развитие талантов внутри организации, а также well-being. Эти тенденции доминируют, в то время как остальные тренды встречаются в менее чем 3% вакансий, что подчеркивает отставание госсектора от коммерческого в адаптации к социальным изменениям.

Заключение

Настоящая статья систематизировала ключевые социальные трансформации в современной России: дефицит кадров, поколенческий сдвиг, рост эмоциональной нестабильности и стресса, а также ориентацию общества на социально ответственный бизнес. Эти изменения существенно влияют на управленческие практики организаций, стимулируя переход от административно-контрольных моделей к человекоцентричным подходам.

Анализ HR-трендов в коммерческом секторе выявил девять устойчивых тенденций, отражающих реакцию на социальные вызовы: внедрение гибридной или удалённой работы, удержание сотрудников, автоматизация HR-процессов и ИИ, поиск талантов внутри организации, смягчение требований, развитие employee experience, well-being-подход, борьба за таланты на рынке, внедрение ИИ в обучении сотрудников. Семь из них демонстрируют стабильность за 2023–2025 годы, что подтверждает оперативную адаптацию коммерческого сектора.

Однако, стоит отметить, что ставка на развитие ИИ особенно в государственном секторе имеет свои потенциальные риски [3].

В противоположность этому, анализ вакансий в государственном секторе (на основе данных портала «Работа России») показал отставание: преобладают смягчение требований, поиск талантов внутри организации и well-being, но акцент на вовлечённости, цифровых инструментах и зарплатах слаб. Это подтверждает

гипотезу об опаздывающем характере изменений, особенно в госсекторе по сравнению с коммерческим.

Список источников:

1. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
2. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25-27.
3. Латфуллин Г.Р., Зотов В.Б., Омельченко Н.А., Асеев А.Д., Блинова Н.В., Гимазова Ю.В., Грищенко Л.Л., Забелина Е.П., Знаменский Д.Ю., Казбан Е.П., Косарин С.П., Лебедева Ю.А., Масленникова Е.В., Милькина И.В., Петрина О.А., Руднев А.В., Серебрякова Г.В., Слезко Л.В., Сираждинов Р.Ж., Смирнова В.Г. и др. Государственное и муниципальное управление: программы учебных дисциплин для магистратуры // Учебное пособие. К 100-летию Государственного университета управления / Москва, 2019.
4. Колчин А.А., Колчина Д.И. Национальная и культурная самобытность в формировании идентичности человека на современном этапе исторического развития // В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых. Москва, 2024. С. 52-55.
5. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
6. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
7. Стадолин М.Е., Хмельницкий И.С. Проблемы национального рынка труда РФ и определение возможных путей их преодоления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты. Материалы III международной научно-практической конференции. 2017. С. 287-292.
8. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
9. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
10. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
11. Хмельченко Е.Г., Алексеев А.Ю. Современные механизмы и инструменты противодействия коррупции на государственном и муниципальном уровнях // Вестник университета. 2014. № 7. С. 89-94.
12. Хмельченко Е.Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88-92.
13. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
14. Черкасова М.А., Хамов В.Л. Мотивы ментальности в поисках модели модернизации России // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3 (46). С. 33-37.
15. Яковлев А.Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. 2018. № 4. С. 55-61.
16. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Golovanov V.I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 101-107.
2. Zotov V.B., Baziyan K.N. Problems of Developing Public-Private Partnerships in the Russian Federation // Economics, Statistics, and Informatics. Bulletin of the UMO. 2015. No. 6. pp. 25-27.
3. Latfullin G.R., Zotov V.B., Omelchenko N.A., Aseev A.D., Blinova N.V., Gimazova Yu.V., Grishchenko L.L., Zabelina E.P., Znamensky D.Yu., Kazban E.P., Kosarin S.P., Lebedeva Yu.A., Maslennikova E.V., Milkina I.V., Petrina O.A., Rudnev A.V., Serebryakova G.V., Slezko L.V., Sirazhdinov R.Zh., Smirnova V.G., et al. Public and municipal administration: curricula for master's programs // Study guide. For the 100th anniversary of the State University of Management / Moscow, 2019.
4. Kolchin A.A., Kolchina D.I. National and Cultural Originality in the Formation of Human Identity at the Current Stage of Historical Development // In the collection: Man and Society in Modern Cyberspace. Proceedings of the III International Scientific Conference of Young Scientists. Moscow, 2024. pp. 52-55.
5. Mironova N.N. Risk Theory of Industrial Enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. pp. 57-61.
6. Mironova N.N., Kharlamova T.V. Cost Management in the Strategic Controlling System // Bulletin of the National Institute of Business. 2020. No. 40. pp. 86-91.
7. Stadoln M.E., Khmelnsky I.S. Problems of the National Labor Market of the Russian Federation and the Definition of Possible Ways to Overcome Them // In the collection: State and Municipal Administration: Challenges and Priorities. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. 2017. Pp. 287-292.
8. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History. Study Guide. Moscow: Publisher: Rusains Limited Liability Company, 2025. — 412 p.
9. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Adaptation of Instruments and Objects of Monitoring the Socioeconomic Development of Regions to Changing Conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
10. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Modern Trends of Digital Transformation and Managing the Future of the Main Spheres of Life // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). Pp. 21-27.
11. Khmelchenko E.G., Alekseev A.Yu. Modern Mechanisms and Instruments for Combating Corruption at the State and Municipal Levels // Bulletin of the University. 2014. No. 7. Pp. 89-94.
12. Khmelchenko E.G. Social Standards as a Tool for Managing the Development of the Social Sphere // Bulletin of the University. 2015. No. 6. Pp. 88-92.
13. Cherkasova M.A. Specifics of Forming a Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
14. Cherkasova M.A., Khamov V.L. Mental Motives in Search of a Model of Modernization of Russia // Humanitarian and Socio-Economic Sciences. 2009. No. 3 (46). P. 33-37.
15. Yakovlev A. Yu. Features of management and implementation of financial and economic activities of various types and kinds of institutions // Management. 2018. No. 4. P. 55-61.
16. Yakovlev A. Yu. Problems of implementation of innovations in Russia // Issues of education and science: theoretical and methodological aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. P. 160-162.



УДК 338.45 + 659.126(-3)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_165
EDN: <https://elibrary.ru/ttmxkn>

Роль градообразующих промышленных предприятий в формировании бренда города

The role of city-forming industrial enterprises in shaping the city's brand



Татьяна Александровна Береговская

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
маркетинга, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-6757>, Web
of Science Researcher ID: D-1909–2019, SPIN-код: 7237-3181,
AuthorID: 323326
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: t_beregovskaya@bk.ru

Tatiana A. Beregovskaya

FSBEI HE "State University of Management", Candidate of
Economics Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Marketing, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-6757>, Web
of Science Researcher ID: D-1909-2019,
SPIN code: 7237-3181, AuthorID: 323326
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: t_beregovskaya@bk.ru

Аннотация.

В статье рассматривается роль градообразующих промышленных предприятий в формировании бренда города в условиях современной социально-экономической трансформации. Отмечается, что для значительной части российских городов промышленное предприятие выступает ключевым фактором, определяющим экономическое развитие территории, социальную структуру и общественное восприятие города. Особое внимание уделяется анализу влияния деятельности градообразующих предприятий на формирование городского бренда, а также рассмотрению коммуникационных и социальных практик, способствующих созданию устойчивого и позитивного образа города. На примере российских промышленных городов показано, что градообразующие предприятия могут выступать не только экономическими агентами, но и активными субъектами территориального брендинга.

Ключевые слова.

Бренд города, территориальный брендинг, градообразующее предприятие, промышленный маркетинг, маркетинговые коммуникации.

Abstract.

This article examines the role of city-forming industrial enterprises in shaping a city's brand in the context of contemporary socioeconomic transformation. It notes that for a significant number of Russian cities, industrial enterprises are a key factor determining the economic development of the territory, the social structure, and public perception of the city. Attention is paid to analyzing the impact of city-forming enterprises on the formation of the city brand, as well as to examining communication and social practices that contribute to the creation of a sustainable and positive image of the city. Using the example of Russian industrial cities, it is demonstrated that city-forming enterprises can act not only as economic agents but also as active participants in territorial branding

Keywords.

City brand, territorial branding, city-forming enterprise, industrial marketing, marketing communications.

Введение

В условиях глобализации и усиления конкуренции между территориями за инвестиционные ресурсы, трудовой потенциал и человеческий капитал формирование привлекательного бренда города приобретает все большую значимость.

Градообразующие предприятия все чаще выступают не только как производственные субъекты, но и как активные участники социальных, культурных и коммуникационных процессов. Посредством реализации программ корпоративной социальной ответственности, участия в благоустройстве городской среды и развития коммуникационных каналов предприятия оказывают заметное влияние на формирование и трансформацию бренда города [4].

Вместе с тем в научных исследованиях вопросы территориального брендинга преимущественно рассматриваются с позиций органов местного самоуправления и региональной политики, тогда как роль градообразующих промышленных предприятий как самостоятельных акторов формирования бренда города освещается недостаточно системно. Это обуславливает необходимость комплексного анализа их вклада в формирование городского бренда с учетом российской специфики промышленных городов и моногородов.

Целью данной статьи является исследование роли градообразующих промышленных предприятий в формировании бренда города. Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач: рассмотреть теоретические основы брендинга города и его ключевые элементы; раскрыть сущность градообразующих промышленных предприятий и их значение для социально-экономического развития города; проанализировать влияние деятельности градообразующих предприятий на формирование бренда города; охарактеризовать основные коммуникационные практики предприятий в контексте территориального брендинга.

Основная часть

В настоящее время известно несколько определений бренда города:

- это впечатление, которое производит город на целевую аудиторию, сумма всех материальных и символических элементов, которые делают город уникальным [10];
- это конкурентная идентичность города [6];
- это больше, чем просто выявление уникальности города на основе позитивных ассоциаций, – это формирование самих ассоциаций [8];
- это многомерный конструкт, состоящий из функциональных, эмоциональных и мате-

риальных элементов, которые в совокупности создают уникальный набор ассоциаций с местом в общественном сознании [9];

– это система ассоциаций в сознании «потребителей» города, базирующихся на визуальных, вербальных и ментальных проявлениях. Бренд города формируется через постановку целей, налаживание коммуникаций и пропаганду ценностей [7].

В контексте территориального маркетинга понятие «бренд города» подразумевает единство устойчивых представлений и ассоциаций, которые формируются у представителей общества по отношению к какому-то конкретному населенному пункту. По определению Д.В. Визгалова «Бренд города – это городская идентичность, системно выраженная в ярких и привлекательных идеях, символах, ценностях, образах и нашедшая максимально полное и адекватное отражение в имидже города [2].

Несмотря на то, что бренд города, так же, как и бренд любого продукта (товара или услуги), в том числе нацелен на его продвижение среди различных целевых аудиторий (как внешних, так и внутренних), его содержание более комплексно. В маркетинговом контексте при изучении и формировании бренда города следует учитывать не только его социально-экономические, исторические, культурные и коммуникационные характеристики, но и интересы всех заинтересованных групп стейкхолдеров: жителей (реальных и потенциальных), инвесторов, туристов и др. [5].

В основе формирования имиджа города должна быть его идентичность, т. е. представления и восприятие населенного пункта его сообществом, а также ассоциации, с ним связанные.

В данной статье акцент сделан на рассмотрении роли градообразующих промышленных предприятий в формировании бренда города.

Связь заводов и населенных пунктов наиболее ярко выражена в городах, которые возникали или стремительно росли вокруг крупных объектов промышленности, построенных в XX веке. Среди них можно выделить Магнитогорск, Норильск, Набережные Челны как наиболее характерные примеры подобного типа развития территорий. В этих случаях

история предприятия практически неотделима от истории города. Поэтому при формировании городского бренда промышленное наследие становится важнейшим ресурсом.

Бренд территории формируется как под воздействием целенаправленной коммуникационной политики, так и стихийно, на основании исторически сложившихся ассоциаций. Именно второй механизм особенно характерен для промышленных городов. Название предприятия, производимая им продукция, масштаб производства и трудовые достижения работников постепенно становятся известны далеко за пределами территории. В результате известность предприятия начинает работать на узнаваемость самого города [3].

Показательным примером является Магнитогорск. Возникновение и развитие города непосредственно связано со строительством Магнитогорского металлургического комбината. Даже название города отсылает к его промышленному происхождению и горе Магнитной, запасы железной руды которой стали одним из факторов размещения металлургического производства. Официальные туристические материалы Магнитогорска также подчеркивают сохраняющуюся тесную связь города и Магнитогорского металлургического комбината. История городской инфраструктуры, социальных учреждений и крупных проектов развития в значительной степени представляется через участие предприятия.¹

В данном случае промышленность превращается из исключительно экономической характеристики в часть символического капитала территории. Металлургический профиль города отражается в городской истории, памятниках, музейных экспозициях, профессиональных традициях и образе Магнитогорска в массовом сознании. С одной стороны, такая специализация обеспечивает высокую узнаваемость: город обладает отчетливым образом и заметно отличается от территорий, не имеющих столь выраженной историко-экономической идентичности. С другой стороны, чрезмерная зависимость бренда от промышленного прошлого может создавать определенные ограничения, если город воспринимается исключительно как производственный центр.

¹ МАГНИТОГОРСК. Администрация города. Стратегия социально-экономического развития города Магнитогорска до 2035 года // URL: https://www.magnitogorsk.ru/content/ekonomika-i-finansy/upravlenie-ekonomiki-i-investitsiy/glavnaya-8/dokumenty-strategicheskogo-planirovaniya/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-goroda-magnitogorska-do-2035-goda?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.06.2026).

Сходный механизм можно наблюдать на примере Набережных Челнов и ПАО «КАМАЗ». Развитие автомобильного производства стало одним из важнейших факторов стремительного роста города во второй половине XX века. Масштабное строительство предприятия сопровождалось увеличением численности населения, созданием жилых районов, транспортной и социальной инфраструктуры. В результате марка «КАМАЗ» и Набережные Челны оказались тесно связаны на уровне общественного восприятия.

Особенность данного примера состоит в том, что предприятие располагает собственным сильным товарным и корпоративным брендом. Продукция КАМАЗа известна на российском и зарубежных рынках, а само название предприятия обладает высокой узнаваемостью. Благодаря этому возникает своеобразный эффект переноса известности корпоративного бренда на город. Человек может не иметь подробных представлений о Набережных Челнах, однако связь города с производством автомобилей КАМАЗ становится простой и устойчивой ассоциацией. Следовательно, сильный промышленный бренд способен выполнять функцию одного из внешних идентификаторов территории.

Еще более выраженная связь предприятия и городской идентичности характерна для Норильска. Экономическое развитие города на протяжении десятилетий связано с горно-металлургическим комплексом и деятельностью «Норникеля». В данном случае предприятие влияет не только на занятость населения и экономику, но и непосредственно участвует в преобразовании городской среды. В рамках комплексного плана социально-экономического развития Норильска реализуются проекты реновации жилищного фонда, строительства и реконструкции социальных объектов, модернизации коммунальной, транспортной и инженерной инфраструктуры, благоустройства территории.²

Такое участие имеет непосредственное отношение к бренду города. Но деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» оказывает комплексное и во многом противоречивое влияние на бренд города. С одной стороны, предприятие формирует экономическую основу территории и ее узнаваемость на федеральном и международном уровнях, но при

этом экологические и социальные проблемы осложняют формирование позитивного городского образа. В этом случае бренд города оказывается в высокой степени зависимым от стратегии предприятия и его способности выстраивать эффективные коммуникации с различными аудиториями.

Рассмотренные примеры позволяют сделать вывод о том, что градообразующие предприятия выступают не только экономическими субъектами, но и важными участниками процессов территориального брендинга. Их влияние на бренд города носит комплексный характер.

Влияние градообразующих предприятий на бренд города реализуется также и посредством целенаправленных социальных и культурных инициатив, формирующих символическое и ценностное наполнение городского образа. В условиях промышленных городов такие инициативы приобретают особое значение, поскольку позволяют смещать восприятие территории от узкопроизводственной идентичности к более комплексному и социально ориентированному образу.

Социальные инициативы градообразующих предприятий, как правило, связаны с развитием ключевых сфер городской жизни, включая образование, здравоохранение, спорт и благоустройство общественных пространств.

Эффективным инструментом формирования бренда города являются совместные коммуникационные практики, реализуемые во взаимодействии предприятий с органами местного самоуправления и городскими сообществами. Они способствуют согласованию корпоративных и территориальных нарративов и формированию целостного образа города.

За последние годы среди наиболее значимых направлений воздействия градообразующих промышленных предприятий на формирование бренда города помимо экономического, стали выделять визуальную идентичность: от предприятия к городу.

Интересный аспект влияния градообразующих предприятий на бренд города – визуальная идентичность. Тема производства не так часто встречается в идентичности российских моногородов, а влияние градообразующих предприятий на визуальные стили

² Норникель. 20 лет корпоративной устойчивости // URL: https://sr2023.nornickel.ru/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.06.2026).

городов пока остаётся небольшим. Однако это представляет собой неиспользованный потенциал: разработка бренда города может опираться на четыре смысловых «ветви» идентификации – наследие XVIII–XIX веков, промышленное наследие СССР, территории опережающего развития и особые экономические зоны, а также природные ресурсы.

Зарубежный опыт подтверждает эффективность интеграции промышленной идентичности в городской бренд. В Германии штаб-квартиры таких компаний, как Siemens, Bayer, Audi, Carl Zeiss, находятся в небольших городах, которые смогли стать конкурентоспособными на мировом рынке, используя бренд предприятия как основу городского позиционирования.

Необходимо также отметить влияние предприятия на архитектурную и пространственную среду. Исторически многие промышленные предприятия участвовали в строительстве жилья, домов культуры, спортивных сооружений, медицинских и образовательных учреждений. В результате созданные при участии предприятия объекты со временем становятся полноценной частью городского ландшафта. Даже после изменения системы финансирования социальной инфраструктуры историческая связь этих объектов с производством сохраняется в памяти населения.

Современные предприятия продолжают влиять на пространство городов посредством программ корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. В Норильске взаимодействие государства, муниципалитета и «Норникеля» распространяется на долгосрочную программу обновления городской среды. В частности, предусмотрены реновация жилья, развитие социальной, коммунальной и транспортной инфраструктуры, благоустройство и создание культурных объектов. Подобные проекты позволяют постепенно дополнять традиционный образ промышленного центра представлениями о современном и комфортном городе.

Культурное влияние. Промышленное наследие может быть преобразовано в самостоятельный культурный и туристический ресурс. История строительства предприятия, уникальные технологии, производственные достижения, судьбы инженеров и рабочих способны становиться основой музейных экспозиций, экскурсий, фестивалей, образовательных программ и туристических

маршрутов. Индустриальная идентичность в данном случае не исчезает, а получает новое содержание.

Развитие промышленного туризма и сохранение индустриального наследия. Строительство музеев, посвящённых истории предприятия, создание интерактивных экспозиций и 3D-макетов промышленных площадок позволяет не только сохранить память, но и формировать позитивный образ предприятия как перспективного и престижного места работы.

Пример Семибратовского завода газоочистного оборудования (Ярославская область) демонстрирует, как возрождение предприятия может стать основой возрождения всего посёлка. После остановки завода в начале 2000-х годов цеха начали разрушаться, люди покидали рабочие места. Новая жизнь пришла вместе с Группой ФИНГО, которая не только возродила производство, но и передала в дар посёлку детскую площадку в индустриальном стиле, оказала поддержку местной библиотеке и спортивной команде.

Для формирования бренда города это особенно важно. Попытка полностью отказаться от промышленного образа зачастую является ошибочной, поскольку именно он обеспечивает территории уникальность и историческую преемственность. Более перспективной стратегией становится переосмысление промышленного наследия. Город может позиционироваться не только как место расположения завода, но и как центр инженерных компетенций, технологий, индустриальной культуры и инноваций.

Нельзя забывать и о коммуникационном эффекте корпоративного бренда. Крупные предприятия обладают собственными информационными ресурсами, участвуют в выставках, спортивных и культурных мероприятиях, взаимодействуют со средствами массовой информации и реализуют общественные проекты. Упоминание предприятия нередко сопровождается упоминанием города его присутствия. Благодаря этому территория получает дополнительные возможности для продвижения, которые были бы значительно сложнее и дороже для самого муниципалитета.

При этом связь города с градообразующим предприятием имеет не только преимущества, но и риски. Наиболее очевидным является репутационная взаимозависимость.

Положительные достижения предприятия способны укреплять образ территории, однако экономические кризисы, производственные аварии, экологические проблемы или трудовые конфликты могут оказывать противоположное воздействие. Чем сильнее бренд города связан с одним предприятием, тем выше вероятность переноса негативной корпоративной репутации на территорию в целом.

Особенно значим экологический фактор. Промышленный характер города нередко ассоциируется с высоким уровнем антропогенной нагрузки. Для внешней аудитории образ крупного производства может одновременно означать экономическую мощь и экологические проблемы. Поэтому современная стратегия формирования бренда промышленного города не может строиться исключительно на демонстрации масштабов производства. Необходимы реальные изменения экологической политики, модернизация технологий и открытая коммуникация с населением.

Еще одним риском является чрезмерно узкая идентичность. Формула «город одного завода» исторически может быть понятной и узнаваемой, однако в долгосрочной перспективе она ограничивает возможности позиционирования. Молодые специалисты, туристы, представители креативных индустрий и предприниматели оценивают город не только с точки зрения наличия рабочих мест на основном предприятии. Для них важны образование, культурная среда, общественные пространства, возможности для самореализации и качество повседневной жизни.

Взаимодействие муниципалитета и предприятия должно носить долгосрочный характер. Разовые имиджевые мероприятия не способны заменить системную работу по развитию территории. Наибольший эффект для бренда создают проекты, непосредственно изменяющие качество городской жизни: благоустройство, современная инфраструктура, образование, культурные учреждения, экологическая модернизация и поддержка местных инициатив.

Заключение

Опыт российских промышленных городов показывает, что градообразующее предприятие может выступать одним из наиболее сильных ресурсов территориального брендинга.

Магнитогорский металлургический комбинат является неотъемлемой частью исторического образа Магнитогорска, КАМАЗ формирует одну из наиболее устойчивых внешних ассоциаций с Набережными Челнами, а «Норникель» оказывает существенное влияние не только на экономику Норильска, но и на современные проекты преобразования городской среды. Во всех трех случаях корпоративная и территориальная идентичность тесно переплетены, хотя формы этого взаимодействия различаются.

Вместе с тем современный бренд промышленного города не должен сводиться к демонстрации предприятия как единственного символа территории. Более эффективным является использование промышленной истории в качестве основы для более широкого образа города.

Именно переход от образа «города при заводе» к образу современного промышленного, технологического и культурного центра способен обеспечить устойчивость городского бренда и расширить его привлекательность для различных целевых аудиторий.

Рассмотрение роли градообразующих промышленных предприятий в контексте брендинга города позволяет утверждать, что в промышленных и монопрофильных городах именно данные предприятия во многом задают содержание и направленность городского бренда. Их влияние проявляется через формирование городской идентичности, участие в развитии социальной и культурной среды, а также через коммуникационные практики, формирующие публичное восприятие территории. Примеры российских промышленных городов показывают, что бренд города в значительной степени зависит от того, каким образом градообразующее предприятие интегрирует свои экономические, социальные и коммуникационные функции в систему территориального развития. В этом контексте брендинг промышленного города следует рассматривать как результат взаимодействия интересов предприятия и города, при котором градообразующее предприятие выступает не внешним по отношению к территории субъектом, а одним из ключевых участников формирования ее образа и репутации.

Список источников:

1. Анхолт С. Брендинг: дорога к мировому рынку / Симон Анхолт ; [пер. с англ. Ю. В. Алабина]. — Москва: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. — 270 с.
2. Визгалов Д.В. Брендинг города / Денис Визгалов. [Предисл. Л.В. Смирнягина]. — Москва: Фонд «Институт экономики города», 2011. — 160 с.
3. Зими́на Е. В., Нефедьева Е. И., Попова Е. А. Социальная деятельность градообразующих предприятий монопрофильных территорий (на примере центра социальных программ РУСАЛа и города Шелехова) // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 8. С. 1625-1644.
4. Лукишин А. В. Роль градообразующих предприятий в социально-экономическом развитии моногородов // Дискуссия. 2016. № 5 (68). — С. 33–37.
5. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Филип Котлер [и др.] ; [пер. с англ.: М. Аккая, В. Мишучков]. — Санкт-Петербург: Стокгольмская шк. экономики в Санкт-Петербурге, 2005). — 376 с.
6. Anholt S. Definitions of place branding – Working towards a resolution // Editorial. Place Branding and Public Diplomacy. 2010. Vol. 6. № 1. P. 1–10.
7. Braun Erik. City Marketing = Cutymarketing: towards an integrated approach. Proefschrift. — Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University, 2008. — 250 p.
8. Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens. — PhD Thesis, University of Gronongen, 2008. — 214 p.
9. Kavaratzis M., Ashworth G. City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? // Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. 2005. Vol. 96. N 5. P. 506-514.
10. Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destination. — L.: Palgrave Macmillan, 2009. — 211 p.

References:

1. Anholt S. Branding: The Road to the Global Market / Simon Anholt; [translated from English by Yu. V. Alabina]. — Moscow: KUDITS-OBRAZ, 2004. — 270 p.
2. Vizgalov D.V. City Branding / Denis Vizgalov. [Preface by L.V. Smirnyagina]. — Moscow: Institute for Urban Economics Foundation, 2011. — 160 p.
3. Zimina E.V., Nefedyeva E.I., Popova E.A. Social Activities of City-Forming Enterprises in Single-Industry Territories (using the RUSAL Social Programs Center and the City of Shelekhov as an Example) // Creative Economy. 2020. Vol. 14. No. 8. pp. 1625-1644.
4. Lukishin A. V. The Role of Town-Forming Enterprises in the Socioeconomic Development of Single-Industry Towns // Discussion. 2016. No. 5 (68). — P. 33–37.
5. Place Marketing: Attracting Investment, Enterprises, Residents, and Tourists to Cities, Communes, Regions, and Countries of Europe / Philip Kotler [et al.]; [translated from English by: M. Akkaya, V. Mishuchkov]. — St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2005). — 376 p.
6. Anholt S. Definitions of Place Branding – Working Toward a Resolution // Editorial. Place Branding and Public Diplomacy. 2010. Vol. 6. No. 1. P. 1–10.
7. Braun Erik. City Marketing = Cutymarketing: towards an integrated approach. Proefschrift. — Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University, 2008. — 250 p.
8. Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens. — PhD Thesis, University of Gronongen, 2008. — 214 p.
9. Kavaratzis M., Ashworth G. City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? // Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. 2005. Vol. 96. N 5. P. 506-514.
10. Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destination. - L.: Palgrave Macmillan, 2009. — 211 p.



УДК 659.1:005.33
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_172
EDN: <https://elibrary.ru/uhqyugx>

Исследование влияния факторов внешней среды на работу рекламного агентства в России

Investigation of the influence of environmental factors on the work of an advertising agency in Russia



Артур Мовсесович Аракелян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru

Artur M. Arakelyan

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, Dr., Associate Professor, ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru

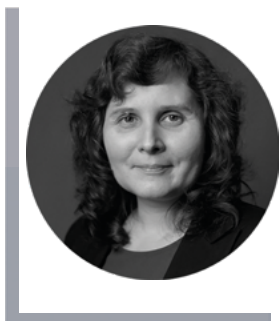


Юлия Владимировна Воронцова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Yulia V. Vorontsova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, PhD, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: jvms2008@yandex.ru



Елена Евгеньевна Панфилова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры «Управление промышленными
организациями», кандидат экономических наук, доцент,
ORCID: 0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID:
C-8762-2019, SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: ee_panfilova@guu.ru

Elena E. Panfilova

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor
of the Department "Management of industrial organizations",
Candidate of Economic Sciences, associate Professor, ORCID:
0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID: C-8762-2019,
SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ee_panfilova@guu.ru



Таисия Валентиновна Гришина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент, ORCID: 0009-0002-6080-3756, SPIN: 9364-8390, Author ID:
1302397.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: taechkanew2006@mail.ru

Taisiya V. Grishina

FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-
0002-6080-3756, SPIN: 9364-8390, Author ID: 1302397.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: taechkanew2006@mail.ru

Аннотация.

Статья посвящена исследованию особенностей функционирования рекламного агентства полного цикла на российском рынке. Систематизирована информация о ключевом игроке рынка рекламных услуг, выявлены особенности проведения процессов реорганизации и выделения дивизионов, специализирующихся на определенном сегменте рынка рекламных услуг. Определено влияние экономических, политических, технологических и социокультурных факторов внешней среды на деятельность рекламного агентства. Установлен характер и сила влияния факторов внешней среды на коммуникационную стратегию агентства. Проанализированы особенности построения организационной структуры рекламного агентства, тесно сотрудничающего с иностранными компаниями в сфере креативных решений и исследований потребительских предпочтений. Рассмотрен характер влияния факторов внешней среды на исполнение бюджетов рекламных компаний, монетизацию и процессы медиапланирования.

Ключевые слова.

Дивизион, рекламное агентство, реклама, риск, фактор, целевая аудитория.

Abstract.

The article is devoted to the study of the functioning of a full-service advertising agency in the Russian market. The information about the key player in the advertising services market is systematized, and the specifics of the processes of reorganization and division allocation specializing in a certain segment of the advertising services market are revealed. The influence of economic, political, technological and socio-cultural environmental factors on the activities of an advertising agency has been determined. The nature and strength of the influence of environmental factors on the agency's communication strategy have been established. The article analyzes the features of building the organizational structure of an advertising agency that closely cooperates with foreign companies in the field of creative solutions and consumer preference research. The nature of the influence of environmental factors on the execution of advertising budgets, monetization and media planning processes is considered.

Keywords.

Division, advertising agency, advertising, risk, factor, target audience.

Введение

Рынок креативных индустрий находится в состоянии перманентной трансформации: появление инноваций и новых продуктов непосредственно коррелирует с изменением потребительского спроса на услуги рекламных структур. Для сохранения и упрочнения конкурентных преимуществ хозяйствующие субъекты осуществляют регулярное обновление портфеля предлагаемых сервисов, что гарантирует стабильный денежный поток [1]. Ключевая цель настоящего исследования состоит в анализе управленческих подходов к исследовательской деятельности при выходе на рынок нового продукта. В процессе разработки и имплементации инновационного рекламного продукта критически важно учитывать комплекс факторов, среди которых: глубинный анализ потребностей целевой аудитории, ориентированный на создание не просто нового, а рыночно востребованного предложения. Детальные маркетинговые изыскания позволяют еще на прединвестиционной стадии нивелировать потенциальные риски, спрогнозировать сложности и предпринять превентивные корректирующие действия. Основой успешного запуска нового продукта выступает грамотное управление исследовательским процессом, которое обеспечивает адаптацию компании к конъюнктурным изменениям и позволяет ей удерживать позиции в числе ведущих игроков отрасли [2].

Основная часть

Современная рекламная индустрия в России функционирует в условиях исключительной динамичности и многогранности внешних воздействий, которые непрерывно трансформируют правила ведения бизнеса, задают новые векторы развития и формируют спектр вызовов для рекламных агентств [3]. Работа таких организаций не может рассматриваться в отрыве от окружающей социально-экономической, политической, технологической и нормативно-правовой реальности: именно совокупность внешних факторов во многом предопределяет устойчивость бизнес-моделей, эффективность ком-

муникационных стратегий и способность агентств адаптироваться к меняющимся запросам рынка. В последние годы характер этих воздействий существенно усложнился - наряду с традиционными экономическими колебаниями и конкурентной борьбой усилилось влияние регуляторных инициатив, стремительного технологического прогресса и глубоких изменений в потребительском поведении, что делает анализ внешней среды не просто вспомогательным инструментом стратегического планирования [7], а необходимым условием выживания и роста рекламных агентств.

Политическая и нормативно-правовая составляющая внешней среды оказывает прямое воздействие на операционную деятельность рекламных агентств: изменения в законодательстве, регулирующем рекламную сферу, требования к маркировке интернет рекламы, контроль за соблюдением норм добросовестной конкуренции и защита персональных данных формируют жёсткие рамки, в которых агентства вынуждены выстраивать свои процессы. При этом государственное регулирование проявляется не только в виде прямых ограничений, но и через механизмы стимулирования отдельных сегментов рынка, поддержку цифровых платформ и развитие инфраструктуры медиaprостранства, что создаёт одновременно и барьеры, и новые возможности для участников отрасли. Для рекламного агентства умение своевременно отслеживать и корректно интерпретировать правовые изменения становится критически важным навыком, позволяющим избежать штрафов, репутационных рисков и потери клиентской базы.

Экономические факторы, включая уровень инфляции, динамику курса валют, доступность кредитных ресурсов и общую покупательную способность населения, напрямую определяют объёмы рекламных бюджетов и структуру спроса на услуги агентств. В периоды экономической нестабильности клиенты стремятся оптимизировать расходы, смещая фокус на наиболее измеримые и быстрые по эффекту каналы продвижения, что вынуждает агентства пересматривать продуктовые линейки, предлагать гибкие ценовые мо-

дели и усиливать аргументацию ценности своих услуг. Одновременно с этим рост отдельных сегментов экономики, развитие электронной коммерции и локализация бизнеса создают новые ниши, где креативные и медиапланировочные компетенции рекламных агентств становятся особенно востребованными. Таким образом, экономическая конъюнктура не просто ограничивает или расширяет возможности агентств - она задаёт приоритеты в выборе стратегий, распределении ресурсов и формировании долгосрочных партнёрских отношений с клиентами.

Социально-культурные трансформации, происходящие в российском обществе, оказывают не менее значимое влияние на работу рекламных агентств. Изменение ценностных установок, рост внимания к этическим аспектам коммуникации, усиление запроса на аутентичность и социальную ответственность брендов требуют от агентств глубокого понимания аудитории, умения работать с культурными кодами и учитывать региональные особенности восприятия сообщений. Демографические сдвиги, урбанизация, трансформация моделей потребления и рост значимости цифрового опыта формируют новые стандарты эффективности рекламы [4], где успех определяется не столько охватом, сколько релевантностью и вовлечённостью. В этих условиях рекламное агентство вынуждено постоянно обновлять исследовательские практики, инвестировать в аналитику потребительского поведения и развивать междисциплинарные команды, способные сочетать креатив с глубоким знанием социальных трендов.

Технологическая составляющая внешней среды выступает одновременно драйвером инноваций и источником серьёзных вызовов. Развитие искусственного интеллекта, автоматизированных платформ закупки рекламы, инструментов персонализации и аналитики больших данных радикально меняет ландшафт отрасли: агентства, не готовые интегрировать новые технологии в свои процессы, рискуют утратить конкурентоспособность и оказаться вытесненными как технологическими платформами, так и более гибкими игроками

рынка [6]. При этом внедрение технологий сопряжено с необходимостью переобучения персонала, пересмотра организационных структур и адаптации внутренних стандартов качества, что требует значительных временных и финансовых ресурсов. В то же время именно технологическая трансформация открывает перед агентствами возможности для создания уникальных клиентских решений, повышения прозрачности результатов и масштабирования операций при сохранении высокого уровня креативной составляющей.

Конкурентная среда в российском рекламном бизнесе характеризуется высокой плотностью игроков, разнообразием форматов взаимодействия с клиентами и постоянным появлением новых специализированных агентств, ориентированных на узкие ниши или отдельные цифровые каналы [5]. Усиление конкуренции проявляется не только в борьбе за рекламные бюджеты, но и в конкуренции за таланты, экспертизу и репутацию, что вынуждает агентства формировать чёткие ценностные предложения, развивать собственные методы и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами на основе доверия и измеримых результатов. При этом границы между традиционными рекламными агентствами, технологическими платформами и консалтинговыми компаниями постепенно размываются, формируя гибридные модели бизнеса, где способность быстро адаптироваться к внешним изменениям становится ключевым конкурентным преимуществом.

Результаты и выводы

Системный анализ воздействия экзогенных факторов на деятельность рекламного агентства в России является многоаспектной задачей, требующей комплексной оценки политических, макроэкономических, общественных, технологических и конкурентных условий функционирования отрасли. Понимание природы и силы влияния данных факторов позволяет не только идентифицировать актуальные угрозы и перспективы, но и конструировать устойчивые стратегические контуры, обеспечивающие долго-

срочную жизнеспособность организации в условиях нестабильности. Следовательно, актуальность подобных исследований продиктована не только теоретическим осмыслением механизмов бизнес-адаптации, но и практическим запросом на формирование эффективных управленческих решений, нацеленных на рост конкурентоспособности рекламных агентств в современной российской экономике.

Для эффективной реализации новой продуктовой стратегии в рекламном агентстве требуется провести оценку экзогенных факторов: политико-правового климата, экономической конъюнктуры, социально-культурного фона и технологических трендов. В рамках данного исследования внешняя среда оценивалась с применением инструментария PEST-анализа. Первый этап работы заключался в систематизации факторов по четырем ключевым группам.

1. Политические факторы:

- введение фискального сбора в размере 3% от оборота интернет-рекламы;
- опция учета затрат на отечественное программное обеспечение (ПО), снижающая налоговое бремя на прибыль;
- действие санкционных ограничений, затрудняющих доступ к внешним рынкам, передовым технологиям и иностранным партнерствам;
- государственные программы субсидирования для МСП, способствующие расширению клиентской базы за счет льготных рекламных условий.

2. Экономические факторы:

- позитивная макроэкономическая динамика, провоцирующая рост корпоративных бюджетов на рекламу и расширение агентства;
- инфляционный рост цен, снижающий покупательную способность заказчиков и вынуждающий агентство предлагать экономичные решения и оптимизировать внутренние процессы;
- нестабильность обменного курса, влияющая на удорожание импортных составляющих и рост операционных издержек;
- уменьшение реальных доходов населения, детерминирующее сжатие по-

ребительских расходов и, как следствие, секвестр рекламных бюджетов.

3. Социально-культурные факторы:

- демографические сдвиги, требующие калибровки рекламных стратегий под новые когорты потребителей;
- дифференциация по уровню благосостояния: возможность предложения премиальных продуктов в регионах с высоким доходом и бюджетных альтернатив - в депрессивных территориях;
- необходимость создания содержательного и технологически-подкованного рекламного контента для продвижения высокотехнологичных решений;
- изменения на рынке труда (квалификация, ротация кадров, уровень оплаты труда).

4. Технологические факторы:

- имплементация AI и Big Data, позволяющая проектировать высокоперсонализированные и результативные кампании;
- появление новых цифровых экосистем и платформ для маркетинга, расширяющих функциональные возможности агентства;
- интеграция VR/AR-технологий, повышающая внимание и вовлеченность аудитории;
- объем финансирования НИОКР в отрасли.

Второй шаг исследования предполагал оценку силы воздействия каждого из перечисленных факторов. Применялась шкала от 1 до 3 баллов, где 1 - слабое влияние (изменение фактора практически не сказывается на деятельности), 2 - среднее влияние (ощутимое воздействие при значительных колебаниях), 3 - сильное влияние (даже незначительные изменения способны повлиять на операционные показатели).

Третий этап заключался в оценке вероятности изменения факторов. Использовалась пятибалльная шкала (1 - минимальная вероятность, 5 - максимальная). В экспертную группу вошли: системный администратор, маркетолог, event-менеджер. Итоговые баллы рассчитывались как среднее арифметическое экспертных оценок. На четвертом этапе вычислялась реальная значимость каждого фактора. Данный показатель позволяет определить приоритет-

ность контроля за конкретной переменной среды. Расчет производился по формуле: произведение средней оценки эксперта на отношение веса влияния фактора к сумме всех весов. Чем выше полученное значение, тем больше внимания требует фактор для нивелирования его негативных последствий.

Проведенная оценка продемонстрировала, что наиболее весомое воздействие на стратегии агентств оказывают введение нового налога, санкционные барьеры и колебания реальных доходов населения [8]. Социокультурные изменения диктуют необходимость адаптации к новым демографическим реалиям. Что касается технологических факторов, то внедрение AI и инновационных цифровых платформ способствует расширению функционала агентства, росту операционной эффективности и повышению уровня вовлеченности аудитории.

На пятом этапе все количественные параметры были зафиксированы в сводной таблице PEST-анализа. На заключительной стадии каждому фактору была присвоена одна из категорий значимости с весовыми коэффициентами: низкая - 0,25; средняя - 0,5; высокая - 0,75.

Факторы «Новый налоговый сбор 3% от распространения интернет-рекламы» и «Учет затрат на отечественное ПО для уменьшения налогооблагаемой базы по налогу на прибыль» получили среднюю оценку (0,5), что говорит об умеренном влиянии на финансовую устойчивость агентства. Введение 3-процентного налога безусловно увеличивает издержки, однако эта разница не является критической при принятии клиентами решения о проведении рекламной кампании, хотя и создает дополнительные административные барьеры. Что касается учета затрат на отечественное ПО, эксперты солидарны во мнении, что данный фактор не имеет определяющего значения [9].

Среди политических факторов показатель «Государственная поддержка малого и среднего бизнеса» получил низкую степень влияния (0,25). Это обусловлено тем, что, несмотря на наличие программ субсидирования, их реальная эффективность

ограничена бюрократическими процедурами и зачастую не соответствует конкретным бизнес-задачам агентства [10].

Фактор «Санкционные ограничения» был квалифицирован экспертами как один из наиболее критичных, получив высокую степень воздействия (0,75). Ограничение доступа к международным рынкам и передовым технологиям, по мнению аналитиков, негативно сказывается на операционной деятельности [11]. Это приводит к ослаблению конкурентного статуса на глобальной арене, что особенно чувствительно для агентства, активно развивающего партнерские отношения с нерезидентами.

Экономический фактор «Волатильность рубля и удорожание импортных материалов» играет существенную роль, так как напрямую влияет на рост издержек. Эксперты отмечают, что для агентства данного масштаба, сотрудничающего с иностранными поставщиками, своевременность закупок и ценовая политика становятся критическими точками управления.

Факторы «Экономический рост и увеличение рекламных бюджетов» и «Рост цен, снижающий платежеспособность клиентов» получили средние оценки. При этом рост ВВП действительно увеличивает бюджеты и расширяет медийный охват. В ответ на снижение покупательской способности агентством была разработана технологическая платформа для закупки рекламы, направленная на оптимизацию затрат.

Наивысший балл воздействия присвоен фактору «Снижение доходов населения», что подтверждено как экспертным мнением, так и данными отраслевого портала «ADPASS». Согласно прогнозам, к началу 2027 года темпы роста рекламного рынка замедлятся ввиду ужесточения кредитной политики, инфляции, падения доходов, удорожания рекламного инвентаря и торможения развития ритейл-медиа [12].

В группе социально-культурных факторов среднюю оценку (0,5) получил лишь параметр «Квалификация, ротация кадров и уровень оплаты труда», так как он непосредственно влияет на стабильность и продуктивность агентства. Привлечение экспертов и поддержание достойного уровня компенсаций - ключевые условия конку-

рентоспособности. Остальные факторы группы оценены как низкосзначимые.

Фактор «Демографические изменения» не оказывает значимого влияния в силу того, что в портфеле крупных рекламодателей агентства присутствуют бренды массового спроса (SPAR, Tele2, Спортмастер, KFC и др.), продукция которых универсальна для разных половозрастных групп.

Факторы, касающиеся региональной дифференциации доходов и необходимости технически грамотного контента, признаны низкостепенными, так как в агентстве функционирует специализированный дивизион, разрабатывающий стратегии для регионов с учетом локальных особенностей. А подход к созданию технологичной рекламы базируется на глубоком анализе рынка и соблюдении высоких индустриальных стандартов.

Технологические факторы получили высокую оценку влияния. В частности, фактор внедрения AI и Big Data признан критически значимым в связи с тотальной цифровизацией отрасли. В настоящее время дивизион агентства уже разработал и внедрил продукты: платформу «Aizek», оптимизатор медианосителей «Алгоритм» и предиктивный инструмент «Mix Optimizer».

По фактору появления новых цифровых маркетинговых платформ агентство также предприняло проактивные меры, применяя собственную разработку «Aizek» и осуществляя мониторинг рыночных новинок для сохранения позиций.

Использование VR/AR-технологий, по мнению экспертов, пока ограничено ввиду технологических барьеров, однако с развитием сетей 5G ожидается качественный скачок, который может кардинально изменить текущую ситуацию [13]. Финальная матрица PEST-анализа позволяет увязать текущие значения факторов с трендами их изменения, потенциальными возможностями/угрозами и прогнозируемыми управленческими реакциями.

Заключение

Деятельность рекламного агентства в современных российских реалиях характеризуется многогранностью и высокой сложностью. Проведенный PEST-анализ

показывает, что в политической плоскости руководству агентства необходимо сфокусироваться на развитии внутрироссийского рынка, устанавливая партнерские связи с новыми отечественными игроками, укреплять существующие альянсы, особенно с государственными структурами. Параллельно с этим целесообразно продолжать разработку и вывод на рынок инновационных продуктов как для собственных нужд, так и для открытого пользования. Экономический срез анализа диктует необходимость диверсификации услуг и продуктов, внедрения программ лояльности и разработки рекламных решений с учетом бюджетных ограничений клиентов. В социально-культурной сфере требуется формирование гибких рекламных стратегий, учитывающих потенциальные демографические изменения.

Наиболее доминирующими факторами внешней среды признаны технологические, поскольку разработка и инкорпорация новых инструментов (включая VR/AR-решения) являются катализаторами повышения конкурентоспособности. Кроме того, следует подчеркнуть, что корректно выстроенная организационная архитектура обеспечивает гибкость реагирования на средовые изменения. Дивизиональная структура позволяет эффективно комбинировать гибкие управленческие технологии, учитывать степень распределенности акционерного капитала и долевое участие бенефициаров.

Список источников:

1. Акопян А.Р., Нахатакян В.А. Исследование использования особенностей медиакоммуникаций в цифровой среде // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 163-169.
2. Воронцова Ю.В. Исследование опыта медиапланирования в творческих индустриях // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 158-162.
3. Воронянская А.А. Организация маркетинговой деятельности рекламного агентства // Актуальные проблемы экономического развития: сборник докладов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 01–20 апреля 2016 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2016. С. 36-40.
4. Замбрыцкая Е.С., Кобелев Д.В. Практические аспекты разработки системы KPI HR-менеджеров в современных рекламных агентствах // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития: материалы X Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 28–29 января 2025 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им Г.И. Носова. 2025. С. 87-91.
5. Камено П.Д. Коммуникативная стратегия в управлении брендом рекламного агентства // StudNet. 2020. Т. 3. № 4. С. 135-140.
6. Киселева С.В. Продвижение digital-агентства на рынке рекламных услуг России в условиях нарастающей конкуренции // Трибуна ученого. 2020. № 7. С. 32-47.
7. Маркова Д.В., Кулеш М.И. Конкурентная стратегия рекламных агентств / Д.В. Маркова, М.И. Кулеш // Молодая наука Сибири. 2022. № 4(18). С. 190-196.
8. Плеханова О.В., Дубинина Д.В. Организация работы рекламного агентства (на примере рекламного агентства ООО "Active Group") // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 52-1. С. 74-77.
9. Пронина Н.Н., Чернышова А.В. Исследование существующих средств и способов продвижения для рекламных агентств // Вестник Пензенского государственного университета. 2021. № 4(36). С. 69-74.
10. Снопов М.Н. Влияние нейросетей на управление рекламным агентством // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 99-5. С. 25-28.
11. Фомина Э.А., Гагарина С.Н. Рекламная деятельность и рекламные агентства // Modern Science. 2022. № 5-1. С. 97-102.
12. Хандакова О.П., Васильева Н.Е. Оценка качества предоставления рекламных услуг в Томской области на примере компании ООО "Агентство рекламный дайджест" // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 3-1. С. 526-531.
13. Шевчук М.С. Продвижение рекламного агентства полного цикла на рынке рекламных услуг // Человек. Социум. Общество. 2022. № 7. С. 99-104.

References:

1. Akopyan A.R., Nakhatakyan V.A. Study of the Use of Media Communications Features in the Digital Environment // Municipal Academy. 2025. No. 1. pp. 163-169.
2. Vorontsova Yu.V. Study of Media Planning Experience in Creative Industries // Municipal Academy. 2025. No. 1. pp. 158-162.
3. Voronyanskaya A.A. Organization of Marketing Activities of an Advertising Agency // Actual Problems of Economic Development: Collection of Papers from the VII International Scientific and Practical Conference, Belgorod, April 1-20, 2016. – Belgorod: Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov. 2016. pp. 36-40.
4. Zambzhitskaya E.S., Kobelev D.V. Practical Aspects of Developing a KPI System for HR Managers in Modern Advertising Agencies // Organization Management, Accounting and Economic Analysis: Issues, Problems and Development Prospects: Proceedings of the X All-Russian (National) Scientific and Practical Conference, Magnitogorsk, January 28–29, 2025. – Magnitogorsk: G.I. Nosov Magnitogorsk State Technical University. 2025. Pp. 87–91.
5. Kameko P.D. Communication Strategy in Advertising Agency Brand Management // StudNet. 2020. Vol. 3. No. 4. Pp. 135–140.
6. Kiseleva S.V. Promotion of a Digital Agency in the Russian Advertising Services Market in the Context of Increasing Competition // Scientist's Tribune. 2020. No. 7. Pp. 32–47.
7. Markova D.V., Kulesh M.I. Competitive Strategy of Advertising Agencies / D.V. Markova, M.I. Kulesh // Young Science of Siberia. 2022. No. 4 (18). Pp. 190-196.
8. Plekhanova O.V., Dubinina D.V. Organization of Work of an Advertising Agency (on the Example of the Advertising Agency OOO "Active Group") // Trends in the Development of Science and Education. 2019. No. 52-1. Pp. 74-77.
9. Pronina N.N., Chernyshova A.V. Study of Existing Means and Methods of Promotion for Advertising Agencies // Bulletin of Penza State University. 2021. No. 4 (36). Pp. 69-74.
10. Snopov M.N. The Impact of Neural Networks on Advertising Agency Management // Trends in the Development of Science and Education. 2023. No. 99-5. pp. 25-28.
11. Fomina E.A., Gagarina S.N. Advertising activities and advertising agencies // Modern Science. 2022. No. 5-1. pp. 97-102.
12. Khandakova O.P., Vasilyeva N.E. Assessment of the Quality of Advertising Services in the Tomsk Region Using the Example of the Company OOO "Advertising Digest Agency" // Current Issues of Modern Economics. 2019. No. 3-1. Pp. 526-531.
13. Shevchuk M.S. Promotion of a Full-Service Advertising Agency in the Advertising Services Market // Man. Society. Obshchestvo. 2022. No. 7. Pp. 99-104.



УДК 316.776.3
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_180
EDN: <https://elibrary.ru/vhmkfz>

Методические аспекты оценки эффективности медиа- коммуникаций

Methodological Aspects of Evaluating the Effectiveness of Media Communications



Акопян Анна Рубеновна

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений, кандидат
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0002-8887-4671;
SPIN код: 8241-4493, AuthorID: 671836.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, д. 99.
e-mail: akopyan-ar@mail.ru

Anna R. Akopyan

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor
of the Department of Management in the Field of Culture,
Cinema, Television and Entertainment Industry, PhD,
Associate Professor, ORCID: 0000-0002-8887-4671;
SPIN-code: 8241-4493; AuthorID: 671836.
99 Ryazansky Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: akopyan-ar@mail.ru



Нахатакян Владимир Араратович

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
аспирант кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений,
ORCID: 0000-0007-2007-7346.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, д. 99.
e-mail: nakhatakyan97@gmail.ru

Vladimir Araratovich Nakhatakyan

FSBEI HE "State University of Management", Postgraduate
student of the Department of Management in Culture,
Cinema, Television and Entertainment Industry,
ORCID: 0000-0007-2007-7346.
99 Ryazansky Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: nakhatakyan97@gmail.ru

Аннотация.

Цифровая трансформация медиасреды обусловила необходимость пересмотра подходов к оценке эффективности медиа-коммуникаций, функционирующих в условиях платформенной многоканальности, алгоритмического распространения контента и изменяющегося поведения аудитории. В статье рассматриваются теоретические и методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде с акцентом на комплексный характер коммуникационного воздействия. Проанализированы особенности медиа-коммуникаций как объекта оценивания, обоснована ограниченность традиционных количественных метрик и показана целесообразность их дополнения качественными и интегральными показателями. В рамках исследования систематизированы ключевые методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций, включая целеполагание, учет платформенной специфики, многоэтапность пользовательского взаимодействия и динамический мониторинг результатов. На основе проведенного анализа сформулированы практические рекомендации, ориентированные на повышение обоснованности оценки эффективности медиа-коммуникаций и использование аналитических результатов в процессе стратегического управления коммуникационными процессами в цифровой среде.

Ключевые слова.

Медиакоммуникации; цифровая среда; эффективность коммуникаций; оценка эффективности; показатели медиа-коммуникаций; цифровой медиаменеджмент.

Введение

В условиях стремительной цифровизации социально-экономических процессов и роста значимости креативных индустрий как драйвера социально-культурного и регионального развития вопросы эффективного управления медиа-коммуникациями приобретают особую актуальность. Цифровая среда предоставляет как уникальные возможности (вирусное распространение контента, интерактивность, прямой отклик аудитории), так и вызовы, среди которых авторы выделяют информационную усталость, быстро меняющуюся конъюнктуру платформ, алгоритмическую фильтрацию информации [8]. В этой связи важнейшим условием успешной реализации креативного проекта становится оценка эффективности медиа-коммуникаций, позволяющая своевременно корректировать их комплекс.

Abstract.

The digital transformation of the media environment necessitates a revision of approaches to assessing the effectiveness of media communications operating under conditions of platform multichannelity, algorithmic content distribution, and changing audience behavior. This article examines the theoretical and methodological aspects of evaluating media communication effectiveness in the digital context, emphasizing the complex nature of communicative impact. The study analyzes media communications as an object of evaluation, substantiates the limitations of traditional quantitative metrics, and highlights the relevance of complementing them with qualitative and integrated indicators. Key methodological aspects of effectiveness assessment are systematized, including goal orientation, platform-specific considerations, multi-stage user interaction, and dynamic performance monitoring. Based on the findings, practical recommendations are proposed to enhance the validity of media communication effectiveness assessment and to support strategic decision-making in digital media management.

Keywords.

Media communications; digital environment; communication effectiveness; effectiveness assessment; media performance indicators; digital media management.

Цель статьи — анализ методических аспектов оценки эффективности медиа-коммуникаций. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Определить особенности медиа-коммуникаций как объектов оценивания;
2. Проанализировать основные методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде;
3. Разработать рекомендации по оценке эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде.

Эффективность медиа-коммуникаций: особенности и направления оценивания

Современные медиа-коммуникации формируются и функционируют в условиях цифровой среды, для которой характерны высокая плотность информационных потоков, многоканальность взаимодействия и постоянная трансформация фор-

матов передачи сообщений. В отличие от традиционных моделей массовых коммуникаций, цифровые медиа предполагают активное участие аудитории, возможность обратной связи и персонализацию коммуникационного воздействия, в связи с чем эффективность медиа-коммуникаций перестает рассматриваться исключительно как соотношение затрат и охвата, приобретая комплексный характер и включая поведенческие, репутационные и когнитивные эффекты.

В научной литературе отмечается существенное влияние цифровых коммуникаций на формирование ценности бренда, поскольку социальные сети и цифровые маркетинговые инструменты создают условия для прямого взаимодействия с потребителями, укрепления доверия и формирования устойчивых ассоциативных связей [13]. Медиакоммуникации выступают инструментом продвижения и самостоятельным фактором формирования потребительского опыта, что усложняет процедуру оценивания. Эффективность проявляется в экономических показателях, степени вовлеченности аудитории, устойчивости интереса и лояльности. Цифровая трансформация медиасферы сопровождается модернизацией экономических медиа-коммуникаций, выраженной в переходе от линейных моделей распространения информации к сетевым и платформенным. В исследованиях отмечается, что оптимизация медиакоммуникаций в цифровой среде требует учета алгоритмов платформ, скорости обновления контента и адаптации сообщений к различным цифровым каналам [6], поэтому эффективность коммуникаций следует рассматривать в динамике.

Особое значение в цифровой среде приобретают визуальные и мультимодальные формы коммуникации, трансформирующие способы восприятия информации за счет смещения акцента с текстовых форм на визуальные, интерактивные, аудиовизуальные форматы [12]. Эффективность коммуникации во многом определяется способностью визуального контента удерживать внимание аудитории, вызывать эмоциональный отклик и стимулировать

дальнейшее взаимодействие, что требует такого подхода к оценке, при котором эффективность медиа-коммуникаций определяется как количественными показателями контакта, так и качеством визуального восприятия, последующей смысловой интерпретацией сообщения.

Маркетинговые коммуникации в эпоху социальных медиа характеризуются высокой степенью фрагментации аудитории и конкуренцией за внимание пользователей. Исследования показывают, что социальные платформы одновременно расширяют доступ к целевым сегментам, усиливают информационную перегруженность и снижают устойчивость внимания [4]. В этих условиях эффективность медиа-коммуникаций определяется способностью контента достигать аудитории, фиксироваться в ее восприятии, интерпретироваться и побуждать пользователя к дальнейшему взаимодействию. Блогосфера и социальные сети рассматриваются как специфическая среда цифровой коммуникации, в которой традиционные и новые медиа сосуществуют и взаимно дополняют друг друга [11]. Для подобных сред характерна высокая роль пользовательского контента, горизонтальных связей и неформальных коммуникационных практик. Эффективность медиа-коммуникаций в блогосфере определяется масштабом охвата, доверием к источнику, активностью обсуждений и распространением информации внутри сетевых сообществ.

С точки зрения сетевых коммуникаций социальные медиа формируют сложную многослойную структуру взаимодействий, в которой каждый пользователь одновременно выступает потребителем и транслятором информации [3]. В результате акцент смещается с односторонней передачи сообщений на процессы соучастия и совместного конструирования смыслов, а эффективность медиа-коммуникаций приобретает сетевой характер и требует учета прямых и косвенных эффектов распространения информации.

Наконец, обращаясь к методологическим аспектам исследования медиа и коммуникаций в виртуальной среде важно подчеркнуть необходимость меж-

дисциплинарного подхода к оценке эффективности [10]. Виртуальная среда сочетает в себе технологические, социальные и культурные измерения, что делает невозможным использование универсальных показателей без учета контекста. Эффективность медиа-коммуникаций в цифровой среде должна рассматриваться как совокупность взаимосвязанных эффектов, проявляющихся на уровне восприятия, поведения и экономических результатов.

Новые медиа в культуре массовых коммуникаций формируют специфические механизмы воздействия на аудиторию, основанные на интерактивности, скорости распространения и визуальной насыщенности контента [16]. В этих условиях традиционные критерии оценки, ориентированные преимущественно на охват и частоту контактов, оказываются недостаточными. Эффективность коммуникаций все чаще связывается с качеством вовлечения, глубиной взаимодействия и количественными параметрами. Рассмотрение медиа как средств коммуникации позволяет выделить их функциональную роль в обеспечении связей между различными социальными акторами [14]. С этой позиции эффективность медиа-коммуникаций определяется степенью достижения коммуникативных целей, согласованностью сообщений и их соответствием ожиданиям аудитории. При этом в цифровой среде возрастает значение обратной связи, которая позволяет оперативно корректировать коммуникационную стратегию.

Таким образом, эффективность медиа-коммуникаций в цифровой среде представляет собой многомерную категорию, включающую экономические, поведенческие, репутационные и коммуникативные аспекты. Отсутствие целостного подхода к оценке эффективности обуславливает необходимость систематизации направлений оценивания и разработки комплексных методических подходов.

Методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде

Оценка эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде усложняется

за счет многоканальности, различий между форматами контента и высокой изменчивости пользовательского поведения. Модели, ориентированные главным образом на охват и частоту контактов, недостаточно отражают специфику цифровых коммуникаций, поскольку результат воздействия проявляется в количественных показателях, качестве взаимодействия, устойчивости интереса и последующих действиях аудитории.

Значимым направлением развития оценочных методик становится сквозная аналитика, объединяющая сведения из разных каналов взаимодействия с аудиторией. Сквозная аналитика связывает коммуникационные активности с конечными результатами, включая целевые действия пользователей и экономические показатели, что повышает точность интерпретации эффективности коммуникаций [1]. Особенно важны смешанные (интегрированные) коммуникационные стратегии, в которых онлайн- и офлайн-каналы образуют единую цепочку контактов с аудиторией.

Методическая корректность оценки зависит от разграничения результативности и эффективности. Результативность характеризует степень достижения коммуникативных целей, а эффективность предполагает соотнесение полученных результатов с затраченными ресурсами [8]. Учет данного различия снижает риск методических искажений при интерпретации аналитики. Расширение оценочных возможностей связано со статистическими методами (корреляционный, факторный и регрессионный анализ помогают выявлять закономерности в поведении аудитории и оценивать влияние отдельных факторов на итоговые показатели коммуникационной деятельности) [7]. Отметим, что применение статистических методов требует обоснованного выбора показателей и учета платформенной специфики.

В диджитал-маркетинге оценка коммуникаций часто строится на метриках охвата, кликабельности, конверсии и удержания аудитории, однако преобладание числовых показателей сужает представление об эффективности. За пределами такого анализа остаются качество взаимо-

действия, характер восприятия контента и репутационные эффекты, поэтому количественные метрики нуждаются в дополнении содержательной интерпретацией результатов [5].

Методики оценки эффективности интернет-коммуникаций предполагают поэтапную процедуру: определение целей коммуникации, выбор релевантных показателей, сбор и анализ сведений, а также интерпретацию результатов с учетом стратегических задач организации [2]. Последовательное выполнение этих этапов повышает прикладную ценность оценки, при этом методика должна адаптироваться к конкретным коммуникационным целям и особенностям целевой аудитории.

Оценка эффективности комплексных коммуникационных стратегий, реализуемых в социальных сетях, требует учета синергетического эффекта различных инструментов и каналов. Результативность

коммуникаций в социальных медиа определяется отдельными метриками, согласованностью контента, частотой взаимодействий и устойчивостью коммуникационного образа [17].

Систематизируем методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде в таблице 1.

Оценка эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде имеет комплексный и контекстно-зависимый характер. Эффективность определяется в связи с целями коммуникационной деятельности, особенностями цифровых платформ и этапами взаимодействия аудитории с контентом, поэтому универсальные показатели, применяемые без учета конкретной коммуникационной задачи, приводят к формализованной и часто искаженной оценке результатов. Ключевой особенностью современных методик становится

Таблица 1

Методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде

Методический аспект	Сущностная характеристика	Методическое значение для оценки	Ограничения применения
Целеполагание и контекст оценивания	Эффективность трактуется в зависимости от целей коммуникации (информационные, имиджевые, поведенческие, экономические)	Обеспечивает корректный выбор показателей и предотвращает подмену целей оценки	Риск формального задания целей без связи со стратегией
Платформенная специфика	Учет алгоритмов цифровых платформ, форматов контента и логики пользовательского потребления	Позволяет адаптировать методику под конкретную медиасреду	Ограниченная сопоставимость результатов между платформами
Количественная измеримость	Использование числовых метрик охвата, вовлеченности, конверсии, удержания	Обеспечивает объективность и сопоставимость результатов	Не отражает глубину восприятия и смысловой эффект
Качественная интерпретация	Анализ эмоционального отклика, лояльности, восприятия бренда и контента	Дополняет количественные данные содержательным анализом	Высокая субъективность и трудоемкость
Многоэтапность оценки	Оценка на разных этапах пользовательского пути: контакт, вовлечение, действие	Позволяет выявить «узкие места» коммуникационной стратегии	Требует сложных систем сбора и обработки данных
Интеграция данных	Объединение информации из разных каналов и аналитических систем	Формирует целостное представление об эффективности коммуникаций	Зависимость от качества данных и технической совместимости
Динамичность анализа	Оценка эффективности в динамике, а не в виде разового замера	Позволяет оперативно корректировать коммуникационную стратегию	Повышенные требования к аналитическим ресурсам

* Источник: составлено авторами на основе [2, 8, 5, 17]

сочетание количественных и качественных решений: количественные метрики обеспечивают измеримость и сопоставимость результатов, однако не раскрывают глубину вовлеченности, восприятие смыслов и репутационные эффекты, тогда как качественный анализ расширяет интерпретационные возможности оценки и требует четкой методической рамки. Процесс оценивания усложняется многоэтапностью взаимодействия пользователя с медиаконтентом в цифровой среде, т.к. эффективность коммуникаций проявляется на стадии первичного контакта, вовлечения, совершения целевого действия, формирования лояльности, в связи с чем оценка должна охватывать всю цепочку коммуникационного воздействия, а не отдельные показатели. При этом важным условием остается интеграция сведений из различных источников и каналов коммуникации (разрозненный анализ отдельных платформ не формирует целостного представления об эффективности медиа-коммуникаций, тогда как объединение аналитической ин-

формации повышает полноту интерпретации результатов). Более того, возрастает и значение динамического подхода, ориентированного на регулярный мониторинг, корректировку коммуникационной стратегии в изменяющейся цифровой среде.

В целом, систематизация методических аспектов оценки эффективности медиа-коммуникаций позволяет утверждать о необходимости перехода от фрагментарных измерений к комплексным аналитическим моделям, учитывающим целевые, платформенные, поведенческие, временные параметры.

Рекомендации по оценке эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде

Проведенный анализ теоретических и методических аспектов оценки эффективности медиа-коммуникаций позволяет сформулировать практические рекомендации, направленные на повышение обоснованности и прикладной значимости оценки медиа-коммуникаций в цифровой среде, табл. 2.

Таблица 2

Рекомендации по оценке эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде

№ п/п	Рекомендация	Содержание рекомендации	Ожидаемый управленческий эффект
1.	Увязка оценки с целями коммуникации	Формирование системы показателей в зависимости от информационных, имиджевых, поведенческих и экономических целей	Повышение корректности и интерпретируемости результатов оценки
2.	Учет платформенной специфики	Адаптация методики оценки под алгоритмы, форматы и пользовательское поведение конкретных цифровых платформ	Снижение искажений при сравнении показателей эффективности
3.	Комбинация количественных и качественных методов	Использование метрик в сочетании с анализом восприятия, вовлеченности и пользовательского опыта	Формирование комплексной оценки эффективности коммуникаций
4.	Оценка по этапам пользовательского взаимодействия	Анализ эффективности на стадиях контакта, вовлечения, целевого действия и лояльности	Выявление слабых элементов коммуникационной стратегии
5.	Интеграция данных из различных каналов	Объединение аналитических данных из медиаканалов и систем мониторинга	Повышение обоснованности управленческих решений
6.	Динамический мониторинг эффективности	Регулярный анализ показателей с учетом изменений цифровой среды	Оперативная корректировка коммуникационной стратегии
7.	Ориентация оценки на управленческие решения	Использование результатов оценки для оптимизации контента и медиапланирования	Рост результативности медиа-коммуникаций

* Источник: составлено авторами

Так, оценка должна соотноситься с целями коммуникационной стратегии: информационные, имиджевые, поведенческие и экономические задачи требуют разных показателей, поскольку использование единого набора метрик без учета цели снижает корректность выводов, поэтому для каждого направления необходимо подбирать ограниченный набор релевантных индикаторов. Методика оценки должна учитывать специфику цифровых платформ: алгоритмы распространения контента, форматы взаимодействия и особенности поведения аудитории. Сравнение показателей из разных медиасред корректно только при единой методической базе и понимании различий между каналами.

Комплексность оценки обеспечивается сочетанием количественных и качественных методов. В частности, метрики должны фиксировать охват, вовлеченность и целевые действия, а качественный анализ раскрывает восприятие контента, эмоциональный отклик и пользовательский опыт, охватывать весь путь взаимодействия аудитории с медиаконтентом (первичный контакт, вовлечение, целевое действие и формирование лояльности). Именно поэтапный анализ помогает выявлять слабые элементы коммуникационной стратегии и точнее определять направления корректировки.

Важно сформировать единую систему сбора и интерпретации информации, позволяющую видеть динамику эффективности, своевременно реагировать на изменения поведения аудитории и адаптировать коммуникационную стратегию. Результаты оценки должны использоваться для управленческих решений: оптимизации контента, перераспределения ресурсов между каналами и корректировки медиапланирования (тогда оценка становится инструментом повышения результативности медиа-коммуникаций, а не формальной отчетной процедурой).

Предложенные рекомендации можно рассматривать как методическую основу для построения комплексной системы оценки эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде, а их примене-

ние бизнес-субъектами отрасли коммуникаций повысит объективность результатов оценивания и связность аналитики с управленческими задачами.

Заключение

Оценка эффективности медиа-коммуникаций в цифровой среде требует методического пересмотра, поскольку коммуникационное воздействие формируется в условиях многоканальности, алгоритмического распространения контента и изменяющегося поведения аудитории. Проведенный анализ показал, что эффективность медиа-коммуникаций связана с достижением информационных, имиджевых, поведенческих и экономических целей, поэтому ее оценка не может ограничиваться отдельными количественными метриками охвата, вовлеченности или конверсии.

Методически корректная оценка должна учитывать специфику цифровых платформ, этапы пользовательского взаимодействия и сочетание количественных показателей с качественной интерпретацией восприятия, лояльности и пользовательского опыта. Значение также имеют интеграция сведений из разных каналов и регулярный мониторинг динамики показателей, поскольку разрозненные и разовые измерения не отражают реального эффекта коммуникационной стратегии. Предложенные рекомендации направлены на построение комплексной системы оценки, в которой аналитические результаты используются для оптимизации контентной политики, медиапланирования и распределения ресурсов между каналами коммуникации.

Список источников:

1. Алексеев Д. В. Оценка эффективности цифровой коммуникации компании при помощи системы сквозной аналитики // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2 (163). С. 982–986.
2. Баженов В. С. Методы оценки эффективности использования технологий интернет-коммуникаций // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 175–184.
3. Ваганова О. И., Ершов В. Ю., Булаева М. Н., Абросимова М. А. Социальные медиа в пространстве сетевых коммуникаций // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2022. № 4 (62). С. 156–160.
4. Дунаева Е. А., Ермолина Л. В., Дедюков Т. Д. Маркетинговые коммуникации в эпоху социальных медиа: от проблем к возможностям // В сборнике: Экономика, управление и право в современных условиях. Межвузовский сборник статей. Тольятти, 2025. С. 34–38.
5. Заморозова С. В. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций в диджитал-маркетинге // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2025. Т. 1. С. 670–673.
6. Ли С. Модернизация экономики: аспекты оптимизации экономических медиакоммуникаций в цифровой сфере // Евразийский юридический журнал. 2023. № 8 (183). С. 499–500.
7. Мифтахова А. Р., Юсупова А. С. Статистические методы оценки эффективности коммуникаций // В сборнике: Проблемы управления качеством образования. Сборник статей XVII Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 121–124.
8. Николаева М. А., Маркарян К. Э. Терминологические аспекты маркетинговых коммуникаций и оценка их результативности и эффективности // Лизинг. 2025. № 2. С. 32–42.
9. Паршикова А. Б. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций компании: от теории к практике // В сборнике: Экономика сегодня: глобальные вызовы. Материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 281–286.
10. Сорочан В. В., Гаврилюк Н. П. Методические аспекты исследования медиа и коммуникации в виртуальной среде // В сборнике: Задачи реализации междисциплинарных научных исследований. Сборник статей международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 17–22.
11. Степанова Е. А., Олексенко В. А. Блогосфера как специфическая среда цифровой коммуникации: традиционные и новые медиа // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2023. Т. 14. № 5 (62). С. 80–82.
12. Струтинская Н. В. Новые медиа и трансформация визуальной коммуникации // В сборнике: Системная трансформация общества: информационные технологии, инновации и традиции. Сборник научных трудов XIV Международной научной конференции. Брест, 2023. С. 278–282.
13. Сыропятов В. В. Роль цифрового маркетинга и социальных сетей в построении ценности бренда // Проблемы современной экономики. 2024. № 3 (91). С. 88–91.
14. Хвалько Д. Т. Медиа как средства коммуникации // Актуальные исследования. 2022. № 29 (108). С. 32–35.
15. Шведов И. Ю. К вопросу новых медиа в культуре массовых коммуникаций // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2023. Т. 14. № 4.
16. Шведов И. Ю. Новые медиа в культуре массовых коммуникаций // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки и образования. Сборник статей XXXVII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 176–178.
17. Эрнazarova Я. Т. Оценка эффективности комплексных стратегий маркетинга потребительских товаров (на примере маркетинга в социальных сетях) // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 12. С. 10–25.

References:

1. Alekseev D. V. Evaluating the effectiveness of corporate digital communication using end-to-end analytics systems // Economics and Entrepreneurship. 2024. No. 2 (163). Pp. 982–986.
2. Bazhenov V. S. Methods for assessing the effectiveness of internet communication technologies // Progressive Economy. 2024. No. 9. Pp. 175–184.
3. Vaganova O. I., Ershov V. Yu., Bulaeva M. N., Abrosimova M. A. Social media in the space of network communications // Proceedings of the Baltic State Fishing Fleet Academy: Psychological and Pedagogical Sciences. 2022. No. 4 (62). Pp. 156–160.
4. Dunaeva E. A., Ermolina L. V., Dedyukov T. D. Marketing communications in the era of social media: from problems to opportunities // In: Economy, Management and Law in Modern Conditions. Interuniversity collection of papers. Togliatti, 2025. Pp. 34–38.
5. Zamorozova S. V. Assessing the effectiveness of marketing communications in digital marketing // Scientific, Technical and Economic Cooperation of the Asia-Pacific Countries in the 21st Century. 2025. Vol. 1. Pp. 670–673.
6. Li S. Economic modernization: aspects of optimizing economic media communications in the digital sphere // Eurasian Law Journal. 2023. No. 8 (183). Pp. 499–500.
7. Miftakhova A. R., Yusupova A. S. Statistical methods for evaluating communication effectiveness // In: Problems of Quality Management in Education. Proceedings of the 17th All-Russian Scientific and Practical Conference. Penza, 2024. Pp. 121–124.
8. Nikolaeva M. A., Markaryan K. E. Terminological aspects of marketing communications and assessment of their effectiveness and efficiency // Leasing. 2025. No. 2. Pp. 32–42.
9. Parshikova A. B. Evaluating the effectiveness of corporate marketing communications: from theory to practice // In: Economy Today: Global Challenges. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2024. Pp. 281–286.
10. Sorochan V. V., Gavriluk N. P. Methodological aspects of media and communication research in the virtual environment // In: Challenges of Implementing Interdisciplinary Scientific Research. Proceedings of the International Scientific Conference. Saint Petersburg, 2024. Pp. 17–22.
11. Stepanova E. A., Oleksenko V. A. The blogosphere as a specific environment of digital communication: traditional and new media // Scientific Works of the North-West Institute of Management, RANEPA. 2023. Vol. 14. No. 5 (62). Pp. 80–82.
12. Strutinskaya N. V. New media and the transformation of visual communication // In: Systemic Transformation of Society: Information Technologies, Innovations and Traditions. Proceedings of the 14th International Scientific Conference. Brest, 2023. Pp. 278–282.
13. Syropyatov V. V. The role of digital marketing and social networks in building brand value // Problems of Modern Economics. 2024. No. 3 (91). Pp. 88–91.
14. Khvalko D. T. Media as a means of communication // Relevant Research. 2022. No. 29 (108). Pp. 32–35.
15. Shvedov I. Yu. On the issue of new media in the culture of mass communications // World of Science. Sociology, Philology, Cultural Studies. 2023. Vol. 14. No. 4.
16. Shvedov I. Yu. New media in the culture of mass communications // In: Current Issues of Modern Science and Education. Proceedings of the 37th International Scientific and Practical Conference. Penza, 2024. Pp. 176–178.
17. Ernazarova Ya. T. Evaluating the effectiveness of integrated consumer marketing strategies (the case of social media marketing) // Moscow Economic Journal. 2024. Vol. 9. No. 12. Pp. 10–25.



УДК 364

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_188

EDN: <https://elibrary.ru/wnfgha>

Ценностно-ориентированное управление организациями социальной сферы: сравнительный анализ управленческих концепций в логике экономики общественного сектора

Value-Oriented Management of Social Sector Organizations: A Comparative Analysis of Management Concepts Within the Framework of Public Sector Economics



Рыбальченко Илья Владимирович

ООО «Айтуби», заместитель Генерального директора,
АНО ВО «Институт международных экономических связей»,
преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО
«Государственный университет управления», преподаватель
кафедры государственного и муниципального управления,
ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241
119330, Россия, г. Москва, ул. Мосфильмовская, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Iliya V. Rybalchenko

JSV «I2B», Deputy CEO; Autonomous Non-profit Organization of
Higher Education "Institute of International Economic Relations",
Lecturer at the Department of Management and Law; Federal
State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State
University of Management", Lecturer at the Department of State
and Municipal Administration; ORCID: 0000-0003-1008-0203,
SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241
35 Mosfilmovskaya Street, Moscow, Russia, 119330
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com



Мизиковский Игорь Ефимович

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ), заведующий кафедрой бухгалтерского учета, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-код: 6345-3669, Author ID: 383262
603022, Россия, Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23.
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Igor E. Mizikovskiy

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (National Research University), Head of the Department of Accounting, Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-code: 6345-3669, Author ID: 383262.
603022, Russia, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Аннотация.

В статье выполнено разграничение ценностно-ориентированного управления и основных концепций менеджмента, применяемых в организациях социальной сферы. На основе положений экономики общественного сектора раскрыты особенности общественных, смешанных, мериторных и опекаемых благ, внешних эффектов и общественной ценности. Предложена классификация управленческих концепций по степени их ориентации на исполнение социально значимых функций. Выделены концепции, непосредственно ориентированные на общественный результат, универсальные управленческие концепции, применимые в социальной сфере после адаптации, а также подходы, преимущественно направленные на достижение коммерческого результата. Обосновано, что маркетинговое, стратегическое, проектное, процессное, финансовое и цифровое управление сохраняют практическую значимость, однако не обеспечивают автоматического согласования управленческих решений с требованиями социальной доступности, справедливости, непрерывности и доверия. Ценностно-ориентированное управление определено как интегративная концепция, обеспечивающая перевод общественно значимых и организационных ценностей в критерии принятия решений, регламенты, механизмы ответственности, цифровые процедуры и показатели устойчивости результата. Раскрыты направления применения концепции в организациях социальной сферы и городского хозяйства.

Ключевые слова.

Ценностно-ориентированное управление, экономика общественного сектора, социальная сфера, общественные блага, опекаемые блага, общественная ценность, социально значимые функции, управленческие концепции, организации городского хозяйства, цифровая трансформация.

Abstract.

The article distinguishes value-oriented management from the major management concepts applied in social sector organizations. Drawing on the principles of public sector economics, the study examines public, mixed, merit and patronized goods, externalities and public value. A classification of management concepts according to their orientation toward the performance of socially significant functions is proposed. The classification includes concepts directly focused on public outcomes, universal management concepts applicable to the social sector after adaptation, and approaches primarily aimed at commercial performance. It is substantiated that marketing, strategic, project, process, financial and digital management retain practical relevance but do not automatically align managerial decisions with the requirements of social accessibility, fairness, continuity and trust. Value-oriented management is defined as an integrative management concept that translates socially significant and organizational values into decision-making criteria, regulations, accountability mechanisms, digital procedures and indicators of result sustainability. The article identifies areas for applying the concept in social sector and urban economy organizations.

Keywords.

Value-oriented management, public sector economics, social sector, public goods, patronized goods, public value, socially significant functions, management concepts, urban economy organizations, digital transformation.

Введение

Организации социальной сферы обеспечивают здравоохранение, образование, социальную защиту, культуру, транспортную и цифровую доступность, городскую и жилищно-коммунальную инфраструктуру. Их результативность нельзя сводить к прибыли, затратам, производительности или удовлетворенности пользователей: экономическая эффективность необходима, но недостаточна при снижении доступности, надежности и доверия. Социальный эффект выходит за пределы отдельной операции: инфраструктура определяет безопасность территории, транспорт — мобильность и занятость, образование — человеческий капитал [8; 10].

Экономика общественного сектора учитывает общественные, смешанные, мериторные и опекаемые блага, внешние эффекты и ограничения рыночного ценообразования. Поэтому социальная сфера определяется значимостью функций, а не формой собственности; общественный сектор — преимущественно институциональной принадлежностью [11].

Цифровизация ускоряет процессы и повышает прозрачность, но переопределяет ответственность, коммуникации и контроль качества. Автоматизация обращений результативна при сохранении альтернативных каналов, доступности для граждан с низкой цифровой грамотностью, понятности решений и участия специалиста в нестандартных ситуациях.

Существующие концепции менеджмента решают отдельные задачи, но их фрагментарное применение не согласует эффективность, доступность, устойчивость и ответственность. Интегративным основанием предлагается **ценностно-ориентированное управление (ЦОУ)** — перевод общественно значимых и организационных ценностей в критерии решений, регламенты, модели ответственности, цифровые процедуры и показатели устойчивости. В отличие от управления стоимостью бизнеса, ЦОУ ориентировано не на интересы собственников, а на доступность, справедливость, надежность, безопасность, прозрачность и доверие; в отличие от управления общественной цен-

ностью, оно раскрывает механизм ее организационного воспроизводства.

Цель исследования — разграничить ЦОУ и смежные концепции и обосновать его применимость. Гипотеза состоит в том, что ЦОУ не заменяет инструменты менеджмента, а интегрирует их по критериям общественной ценности и устойчивого исполнения функций. Методологическую основу составляют системный, институциональный, процессный и сравнительный подходы.

Экономика общественного сектора как методологическая основа ЦОУ

Рыночные показатели не отражают общественные последствия социальных услуг. Цена фиксирует преимущественно индивидуальную готовность оплачивать услугу, тогда как надежность инфраструктуры определяет устойчивость территории, транспорт — мобильность, образование — человеческий капитал. Поэтому эффективность необходимо дополнять критериями доступности, безопасности, непрерывности, справедливости и доверия. Ограничения рыночной оценки связаны с внешними эффектами, информационной асимметрией, транзакционными издержками, неконкурентными рынками и координационными сбоями.

Общественное благо обладает свойствами неконкурентности и неисключаемости потребления. В классической теории П. Самуэльсона использование такого блага одним участником не ограничивает доступность для других. К общественным результатам относятся безопасность, санитарно-эпидемиологическая устойчивость, освещение, благоустройство и надежность инфраструктуры. Их нельзя отождествлять с услугами государственных организаций: экономическую природу определяет создаваемый эффект, а не собственность поставщика.

Большинство социальных услуг относится к **смешанным благам**, объединяющим индивидуальное потребление и коллективные последствия. **Локальные общественные блага** создают эффект в пределах территории: к ним относятся общественные пространства, освещение и транспортная доступность.

Внешний эффект, или экстерналия, — не полностью отраженное в цене последствие для третьих лиц. Положительные эффекты создают благоустройство, транспорт и профилактика заболеваний; отрицательные — аварии, транспортная изоляция и исключение традиционных каналов взаимодействия после цифровизации.

Мериторные блага, концепция которых связана с Р. Масгрейвом, общественно желательны даже при недостаточном рыночном спросе [5]. Теория **опекаемых благ** А. Я. Рубинштейна расширяет данный подход, включая нормативные интересы общества и механизмы поддержки производства и доступности благ независимо от конъюнктуры [6].

Рыночные ограничения не означают безусловного преимущества административного управления. Оно также подвержено бюрократической инерции, формализации показателей, дефициту обратной связи и расхождению стимулов руководителей и исполнителей [7]. Количественный норматив не гарантирует содержательно-го результата: ускорение ответа не тождественно решению проблемы, а цифровизация — повышению доступности. Анализ провалов государства требует учитывать институциональные, распределительные и поведенческие ограничения регулирования [12].

ЦОУ согласует экономическую эффективность и общественную значимость: доступность переводится в требования к каналам услуг, надежность — в профилактику и непрерывность, справедливость — в оценку распределительных последствий, прозрачность — в информирование, ответственность — в закрепление владельцев процессов.

Общественная ценность как критерий результативности. **Общественная ценность** — результат деятельности организации, значимый для потребителя, общества, территории и заинтересованных сторон. В концепции М. Мура она оценивается через стратегический треугольник: общественный результат, легитимность и поддержка, операционная способность организации.

Общественная ценность включает доступность, безопасность, надежность, справедливость, доверие, прозрачность, социальную включенность и кризисную устойчивость. Она не сводится к отдельному показателю: автоматизация может ускорить обработку обращения, но ограничить доступ к услуге; соблюдение регламента — не обеспечить решение проблемы.

Потребительская ценность отражает индивидуальную полезность услуги: удобство, стоимость и качество. **Общественная ценность** охватывает коллективные и долгосрочные последствия. Эти уровни требуют согласования, поскольку частный интерес может противоречить безопасности и устойчивости. В логике С. Осборна ценность создается совместно поставщиками, гражданами и партнерами, что предполагает обратную связь и межорганизационную координацию.

Организационные ценности — нормы допустимого поведения: ответственность, профессионализм, открытость, надежность и уважение к гражданину. ЦОУ связывает общественный результат с внутренней архитектурой организации, переводя ценности в регламенты, показатели, цифровые процедуры и модели ответственности.

Общественный сектор и социальная сфера пересекаются, но не совпадают. Первый определяется институциональной принадлежностью, вторая — содержанием функций. **Социально значимая функция** — устойчиво воспроизводимая деятельность, прекращение или ненадлежащее исполнение которой ухудшает качество жизни, ограничивает доступность услуг, нарушает функционирование территории или повышает социальные риски. Ее признаки: регулярность, содержательное качество, общественные последствия, независимость от формы собственности и устойчивость при кризисах.

Критерии идентификации социально значимой функции. Для определения области применения ЦОУ предлагается использовать совокупность критериев, табл. 1.

Таблица 1

Критерии идентификации социально значимой функции организации

Критерий	Содержание
Общественная необходимость	Функция связана с базовыми условиями жизнедеятельности населения либо с доступом к общественно значимым услугам
Недопустимость длительного перерыва	Остановка или существенное ухудшение деятельности приводит к социальному, инфраструктурному или территориальному ущербу
Наличие внешних эффектов	Последствия деятельности выходят за пределы отношений между поставщиком и непосредственным потребителем услуги
Требование доступности	Услуга должна быть фактически доступна различным группам населения, включая граждан, нуждающихся в дополнительном сопровождении
Территориальная значимость	Функция влияет на устойчивость города, района, муниципального образования или локального сообщества
Повышенная подотчетность	Организация обязана учитывать общественный интерес, нормативные ограничения и требования публичного контроля
Социальная справедливость	Управленческие решения влияют на распределение благ, затрат, возможностей и рисков между различными группами
Необходимость доверия	Результативность деятельности зависит от доверия граждан, сотрудников, партнеров и органов управления
Непрерывность	Качество управления определяется способностью стабильно исполнять функцию и восстанавливаться после сбоев
Межорганизационная зависимость	Результат формируется в цепочке взаимодействия нескольких организаций и требует согласованности действий
Долгосрочный эффект	Последствия решений проявляются не только в текущем периоде, но и в будущем состоянии территории или инфраструктуры
Ограниченность замещения	Потребитель не всегда может оперативно заменить поставщика или отказаться от услуги без существенного ущерба

*Источник: составлено авторами

Предлагаемая таблица выполняет классификационную и управленческую функции: определяет параметры выбора показателей, регламентов и цифровых решений. Ограниченность замещения требует контроля качества помимо потребительского выбора; значительный ущерб при прекращении деятельности — показатели непрерывности и восстановления; внешние эффекты — оценки влияния на территорию и смежные организации.

Организации городского хозяйства как часть социальной сферы. Организации городского хозяйства обеспечивают коммунальную инфраструктуру, жилищный фонд, благоустройство, транспорт, обращение с отходами, аварийное реагирова-

ние, цифровые сервисы и коммуникации с населением. Их сбои ухудшают качество жизни, санитарное состояние, мобильность, занятость и доверие граждан. Поэтому ценностно-ориентированное управление (ЦОУ) должно встраивать доступность, надежность, безопасность, ответственность и открытость в процессы, показатели, цифровые каналы и поведение сотрудников.

Многообразие управленческих концепций. Разнообразие подходов расширяет инструментарий организаций социальной сферы, но создает риск фрагментарного внедрения проектов, платформ, показателей, стандартов качества и ESG-отчетности без общего критерия согласования.

Концепция управления определяет приоритетный результат, учитываемые интересы, ограничения, критерии результативности и ответственность. **Метод** — обоснованный способ воздействия; **методика** — технология его применения, включающая данные, показатели, расчеты и ответственность; **алгоритм** — формализованная последовательность действий с контрольными точками; **прием** — локальное действие; **инструмент** — конкретное средство реализации: регламент, показатель, платформа, карта рисков или панель мониторинга. ЦОУ является концепцией, реализуемой через методы, методики, алгоритмы, приемы и инструменты.

Для разграничения подходов предлагается **метод сравнительной идентификации социальной направленности управленческих концепций** — сопоставление концепций по критериям ориентации на социально значимые функции. Метод выявляет приоритетный результат, границы

применимости и место каждой концепции в архитектуре ЦОУ: как теоретического основания, механизма внедрения или инструмента контроля, табл. 2.

Оценка социальной направленности управленческих концепций. Метод сравнительной идентификации не противопоставляет экономическую и социальную результативность, а определяет задачи, границы применимости и необходимые дополнения каждого подхода.

Для оценки используется трехуровневая шкала: **0 баллов** — критерий отсутствует; **1 балл** — учитывается частично или факультативно; **2 балла** — является системообразующим. По итогам оценки концепции подразделяются на:

- **инструментальные** — решают локальные задачи оптимизации, автоматизации и снижения потерь;
- **адаптируемые** — требуют дополнения критериями общественной ценности;

Таблица 2

Критерии сравнительной идентификации управленческих концепций

Код	Критерий	Вопрос для анализа
K1	Целевая функция	Какой конечный результат признается приоритетным?
K2	Основной выгодополучатель	Собственник, клиент, гражданин, общество или совокупность заинтересованных сторон?
K3	Тип создаваемой ценности	Финансовая, потребительская, организационная или общественная?
K4	Доступность	Учитывается ли возможность получения услуги различными группами населения?
K5	Справедливость	Принимаются ли во внимание распределительные последствия решения?
K6	Внешние эффекты	Анализируются ли последствия для третьих лиц и территории?
K7	Непрерывность	Рассматривается ли бесперебойное исполнение функции как самостоятельный результат?
K8	Доверие	Учитывается ли доверие граждан, сотрудников и партнеров?
K9	Роль персонала	Работник рассматривается как ресурс или как субъект изменений и носитель ценностей?
K10	Ответственность	Закреплены ли механизмы персональной и коллективной ответственности?
K11	Цифровая операционализация	Переводятся ли принципы в цифровые процедуры, правила и контрольные механизмы?
K12	Воспроизводимость	Может ли управленческое решение быть внедрено в другой организации?

*Источник: составлено авторами

- **социально-ориентированные** — изначально направлены на общественно значимый результат;

- **интегративные** — согласуют различные подходы и переводят цели в архитектуру организации.

Ценностно-ориентированное управление (ЦОУ) относится к интегративным концепциям: оно не заменяет специализированные подходы, а определяет порядок их совместного применения, табл. 3.

Перечисленные социально-ориентированные концепции раскрывают общественную результативность, но не обеспечивают исчерпывающего перевода ценностей в регламенты, цифровые решения, поведение сотрудников и циклы изменений. Эту функцию выполняет ценностно-ориентированное управление (ЦОУ), интегрирующее специализированные подходы на уровне организации, рис.1.

Таблица 3

Социально-ориентированные концепции управления

Концепция	Приоритетный результат	Сильная сторона	Ограничение по сравнению с ЦОУ
Традиционное публичное администрирование	Законность и исполнение полномочий	Стабильность и нормативность	Ограниченная адаптивность, риск формализации
Новый государственный менеджмент	Эффективность и измеримый результат	Ориентация на показатели и ресурсную дисциплину	Риск коммерциализации социальной функции
Новая публичная служба	Служение гражданам	Приоритет общественного интереса и прав граждан	Недостаточная операционализация на уровне организации
Управление общественной ценностью	Общественно значимый результат	Прямое внимание к общественной ценности	Недостаточная детализация внутренней архитектуры
Управление общественной ценностью в сетях	Совместное создание ценности	Межорганизационная и межсекторная координация	Акцент на сетях, а не на внутренних процессах
Логика общественной услуги	Ценность, создаваемая во взаимодействии	Активная роль гражданина	Требуется внутренняя модель внедрения
Миссионерно-ориентированное управление	Решение крупных общественных задач	Долгосрочный общественный эффект	Преимущественно макроуровень
Программно-целевое управление	Выполнение программных целей	Увязка мероприятий, ресурсов и показателей	Риск формального исполнения

*Источник: составлено авторами

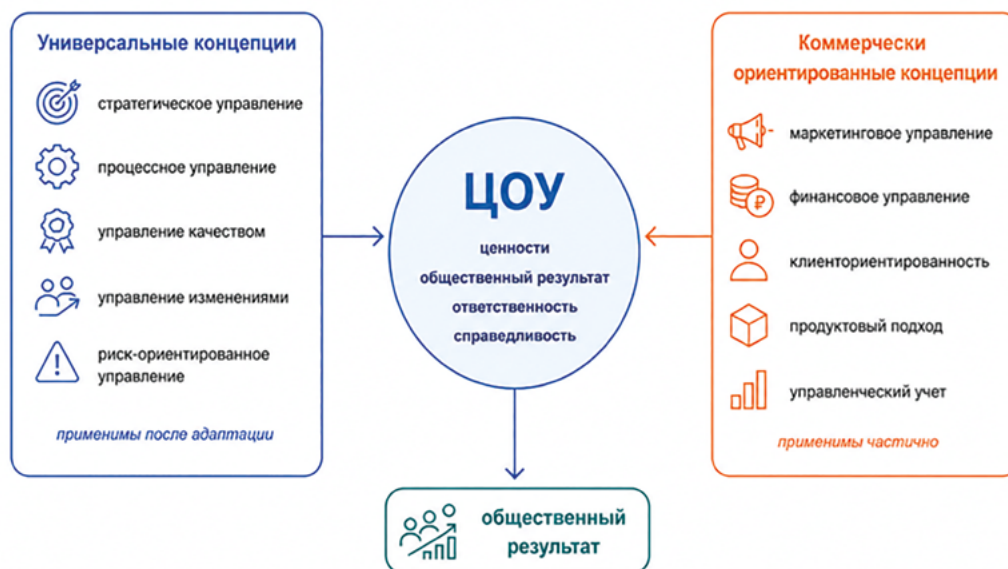


Рисунок 1. Управленческие концепции в социальной сфере и их связь с ЦОУ

*Источник: составлено авторами

Систематизация показывает, что концепции различаются приоритетным результатом, но сохраняют прикладную ценность. Решение может быть экономически обоснованным, технологически реализуемым и формально корректным, одновременно снижая доступность или

устойчивость услуги. ЦОУ не заменяет функциональные подходы, а согласует их, задавая критерии допустимости и перевода общественные ценности в регламенты, показатели, цифровые процедуры и модели ответственности, табл. 4.

Таблица 4

Отличия ценностно-ориентированного управления от базовых концепций менеджмента и их место в архитектуре ЦОУ

Концепция	Приоритетная задача и результат	Ограничение в социальной сфере и отличие ЦОУ	Место в архитектуре ЦОУ
Маркетинговое управление	Анализ спроса, запросов населения и коммуникаций; удовлетворение потребностей пользователей	Спрос не тождествен общественной потребности. Профилактика аварий, резервные мощности и обеспечение доступности необходимы независимо от текущего запроса	Анализ запросов населения и пользователей
Клиенто-центричное управление	Повышение удобства сервисов и качества пользовательского опыта	Гражданин не сводится к роли клиента: он является носителем прав, налогоплательщиком, членом сообщества и субъектом контроля. ЦОУ дополнительно учитывает доступность, справедливость и включенность	Проектирование сервисов и каналов взаимодействия
Стратегическое управление	Определение долгосрочных целей, ресурсов и направлений развития	Социальная миссия не встроена в стратегию автоматически. ЦОУ задает ценностные ограничения: экономия, централизация и цифровизация допустимы при сохранении устойчивости социальной функции	Контур долгосрочных ориентиров
Проектное управление	Реализация изменений в пределах сроков, ресурсов и требований проекта	Проектный результат может не закрепиться после завершения проекта. ЦОУ обеспечивает его перевод в регламенты, ответственность, компетенции и повседневную практику	Внедрение организационных изменений
Процессное управление	Регламентация, воспроизводимость и управляемость операций	Формально стабильный процесс может не решать проблему гражданина. ЦОУ проверяет его соответствие общественно значимой функции	Обеспечение операционной устойчивости
Управление качеством	Соответствие требованиям, мониторинг отклонений и постоянное улучшение	Состав требований не определяет приоритеты автоматически. ЦОУ разрешает конфликты между скоростью, доступностью, надежностью, унификацией и индивидуальным подходом	Постоянное улучшение процессов
Финансовое управление	Бюджетная устойчивость и рациональное использование ресурсов	Финансовый результат не равен общественному эффекту. Экономия не должна снижать надежность, доступность и устойчивость социально значимых функций	Ресурсный контур
Управление человеческими ресурсами	Подбор, обучение, мотивация и удержание работников	Работник не сводится к роли ресурса. В ЦОУ сотрудник рассматривается как носитель ценностей, ответственности, профессионального суждения и обратной связи	Кадровый контур и развитие компетенций
Цифровое управление	Автоматизация, аналитика, искусственный интеллект, ускорение и измеримость процессов	Технология не определяет допустимость решения. ЦОУ встраивает нормы, ограничения и персональную ответственность в правила отбора данных, классификации и маршрутизации обращений	Технологический контур

Концепция	Приоритетная задача и результат	Ограничение в социальной сфере и отличие ЦОУ	Место в архитектуре ЦОУ
Риск-ориентированное управление	Снижение вероятности ущерба и предупреждение неблагоприятных событий	Защитная логика не формирует позитивную социальную миссию. ЦОУ дополняет управление рисками задачей создания общественной ценности	Защитный контур
ESG-подход	Учет экологических, социальных и управленческих критериев устойчивости	Существует риск декларативности и сведения ESG к отчетности. ЦОУ переводит ценности в регламенты, цифровые процедуры, коммуникации и обратную связь	Система критериев устойчивости
Управление общественной ценностью	Определение и формирование общественно значимого результата	Концепция задает целевой ориентир, но недостаточно детализирует его внутреннюю операционализацию. ЦОУ обеспечивает устойчивое организационное воспроизводство общественной ценности	Теоретическая основа ЦОУ
Ценностно-ориентированное управление	Устойчивое исполнение социально значимой функции	Интегрирует общественный результат, ценности, процессы, ответственность и контроль эффекта. Требуется диагностики разрывов, регламентированного внедрения и последующей оценки	Интегративная архитектура управления

*Источник: составлено авторами

Представленная таблица позволяет сделать два вывода. Во-первых, управленческие концепции совместимы: организации социальной сферы могут одновременно использовать маркетинговый анализ, проектные методы, процессное моделирование, управление качеством, финансовое планирование, цифровые платформы и риск-менеджмент. **Проблема состоит не в множественности подходов, а в отсутствии общей логики их согласования** – которую и дает ЦОУ. Во-вторых, концепции различаются глубиной учета социальной функции. Ценностно-ориентированное управление занимает интегративное положение, связывая общественную ценность с критериями решений, регламентами, ответственностью, цифровыми процедурами и поведением сотрудников.

Ценностно-ориентированное управление — интегративная концепция менеджмента, предусматривающая систематический перевод общественно значимых и организационных ценностей в критерии принятия решений, регламенты деятельности, модели ответственности, цифровые процедуры координации и показатели устойчивости результата.

ЦОУ относится к уровню концепции, а не отдельного инструмента. Оно превращает ценности из деклараций в наблюдаемые и проверяемые элементы управления, связывает внешний общественный эффект с внутренней архитектурой организации, согласует экономическую эффективность с социальной результативностью и требует устойчивого воспроизводства результата после завершения проекта или изменения условий.

ЦОУ выполняет три функции:

- **селективную** — исключает решения, создающие локальную экономию ценой снижения доступности, надежности или справедливости;
- **координационную** — согласует стратегические, проектные, процессные, финансовые, кадровые и цифровые инструменты;
- **воспроизводственную** — закрепляет изменения в регламентах, показателях, информационных системах, ответственности и поведении сотрудников.

Ценностно-ориентированное управление (ЦОУ) не образует изолированный контур, а интегрирует управленческие подходы, определяя критерии их совместного применения, рис. 2.



Рисунок 2. Место ЦОУ в системе управленческих концепций

*Источник: составлено авторами

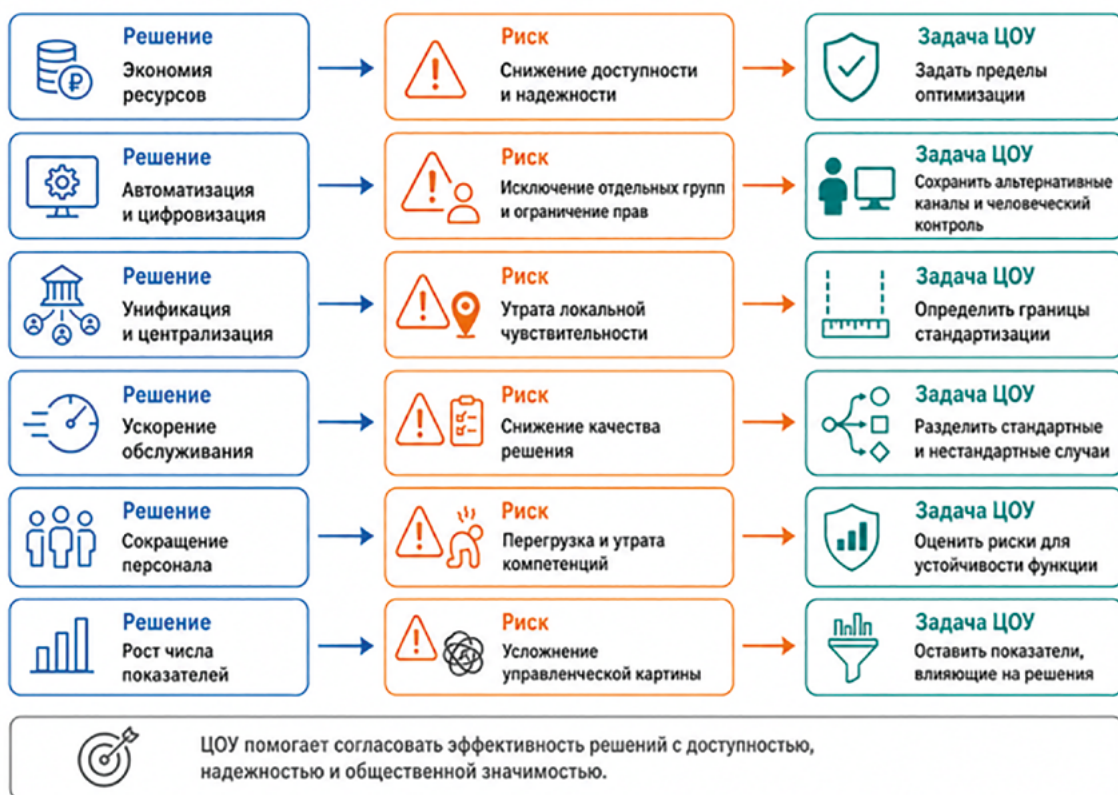


Рисунок 3. Риски управленческих решений и роль ЦОУ

*Источник: составлено авторами

Предпосылки развития ЦОУ в социальной сфере. Организации социальной сферы создают общественные эффекты, не сводимые к рыночной сделке. Надежность коммунальной инфраструктуры влияет на санитарное состояние, безопасность и стабильность территории; транспортная доступность — на мобильность, занятость и связанность городской среды. Качество управления также определяет доверие, нагрузку на смежные организации и будущие бюджетные расходы.

Социальная сфера характеризуется конфликтами критериев, которые ЦОУ выявляет и разрешает на основе заранее установленных ценностей.

Общественно значимая услуга создается совместно организацией, гражданами, сотрудниками, подрядчиками, органами власти, инфраструктурными операторами и цифровыми платформами. Поэтому ЦОУ согласует действия участников через единые ценностные критерии.

Доверие выступает управленческим ресурсом: оно влияет на использование цифровых сервисов, обратную связь, принятие изменений, вовлеченность сотрудников и предупреждение конфликтов. Его формируют соблюдение обязательств, прозрачность решений, признание ошибок и персональная ответственность.

Самостоятельную ценность имеют непрерывность функций и ценностно согласованная цифровизация. Алгоритмы определяют классификацию, приоритизацию и маршрутизацию обращений, поэтому должны включать ограничения, механизмы контроля и передачу чувствительных случаев сотруднику.

Интегрированная модель ЦОУ. Модель включает четыре взаимосвязанных контура:

1. Ценности и коммуникации: миссия, базовые ценности, поведенческие маркеры, обратная связь и правила взаимодействия с гражданами.

2. Решения и ответственность: критерии выбора, приоритизация, полномочия, контроль последствий, эскалация сложных случаев и пересмотр решений.

3. Цифровые решения: платформы, данные, алгоритмы, информационная безопасность, доступность сервисов и принцип «человек в контуре».

4. Организационные изменения: пилотирование, короткие циклы, оценка эффекта, корректировка, закрепление и тиражирование практик.

Модель циклична: контроль социального эффекта приводит к корректировке ценностей, регламентов и цифровых процедур, табл. 6.

Таблица 6

Алгоритм применения ценностно-ориентированного управления

Этап	Содержание действий	Основной результат
1. Идентификация социально значимой функции	Определение содержания услуги, получателей, последствий ее ненадлежащего исполнения, допустимого перерыва, ключевых рисков, зависимостей и территориального эффекта	Паспорт социально значимой функции
2. Определение общественно значимых ценностей	Выбор и приоритизация ценностей: надежности, доступности, справедливости, безопасности, прозрачности, ответственности, доверия и непрерывности	Матрица общественно значимых ценностей
3. Операционализация ценностей	Перевод ценностей в проверяемые критерии, регламенты, показатели, требования к коммуникациям и цифровым решениям, а также правила рассмотрения нестандартных случаев	Набор управленческих требований
4. Выбор инструментов управления	Согласование стратегических, проектных, процессных, финансовых, кадровых, цифровых и аналитических инструментов	Архитектура управленческого воздействия

Этап	Содержание действий	Основной результат
5. Проверка согласованности	Оценка конфликтов критериев, распределения ответственности, доступности услуг, непрерывности процессов, цифровых последствий и влияния решений на участников	Карта организационных разрывов
6. Короткий цикл изменений	Пилотирование решений, сбор данных, анализ отклонений, корректировка и закрепление изменений в регламентах и практике	Апробированное решение
7. Контроль эффекта	Измерение социальных, операционных и экономических результатов: качества, доступности, доверия, числа жалоб и повторных обращений, эффективности, нагрузки и способности к восстановлению после сбоев	Оценка устойчивости результата
8. Тиражирование	Перенос успешной практики в подразделения, регламенты, цифровые решения, программы обучения и систему показателей	Воспроизводимая модель управления

*Источник: составлено авторами

Применение ценностно-ориентированного управления в организациях городского хозяйства. Организации городского хозяйства обеспечивают коммунальную инфраструктуру, транспорт, благоустройство, эксплуатацию объектов, жилищный фонд, аварийное реагирование, цифровые сервисы и коммуникацию с населением. Их результативность нельзя оценивать только по затратам, выручке, выполнению бюджета, числу закрытых заявок, скорости ответа и уровню автоматизации. Необходимо учитывать доступность, справедливость, надежность, непрерывность, доверие, жалобы, повторные обращения, нагрузку сотрудников, территориальные последствия и устойчивость после изменений.

Показателем пример цифрового сервиса приема обращений. Сокращение срока ответа, стоимости обработки и нагрузки на операторов не гарантирует общественно значимого результата. В логике ценностно-ориентированного управления (ЦОУ) дополнительно проверяются доступность сервиса для различных групп граждан, наличие альтернативных каналов, передача нестандартных случаев специалисту, персональная ответственность, понятность решений, динамика повторных обращений и жалоб, доверие, нагрузка подразделений и устойчивость платформы при сбоях. Поэтому предлагается другой набор показателей.

Таблица 7

Показатели эффективности применения ценностно-ориентированного управления

Группа показателей	Примеры
Экономические	Стоимость обработки, экономия ресурсов, сопровождение
Операционные	Срок ответа, повторные обращения, фактическое устранение проблемы
Социальные и ценностные	Доступность, жалобы, доверие, справедливость, прозрачность
Кадровые	Вовлеченность, нагрузка, обучение
Цифровые	Автоматизация, ошибки, передача специалисту, устойчивость платформы
Инфраструктурные и управленческие	Непрерывность, восстановление, ответственность, корректирующие действия

*Источник: составлено авторами

ЦОУ заменяет локальную оптимизацию управлением общественно значимым результатом, согласуя экономическую рациональность, качество сервиса, инфраструктурную надежность и социальную ответственность.

Научные результаты проведенного анализа

Первый результат — уточнение содержания ЦОУ. **Ценностно-ориентированное управление** представляет собой интегративную концепцию менеджмента, предусматривающую систематический перевод общественно значимых и организационных ценностей в критерии решений, регламенты, модели ответственности, цифровые процедуры координации и показатели устойчивости результата.

Данное определение разграничивает декларативный и управленческий уровни ценностей. Доступность должна выражаться в альтернативных каналах обращения, понятности интерфейса и сопровождении граждан; надежность — в профилактике, непрерывности и реагировании на сбои; прозрачность — в информировании об основаниях решения, сроках, ответственности и порядке обжалования. ЦОУ связывает внешний общественный результат с внутренней архитектурой его воспроизводства.

Второй результат — классификация концепций по ориентации на социально значимые функции, табл. 8.

Каждая концепция решает самостоятельный класс задач, но требует проверки

влияния на доступность, справедливость, доверие, непрерывность и территориальный эффект. ЦОУ не исключает существующие инструменты, а подчиняет их устойчивому исполнению социальной функции.

Третий результат — метод сравнительной идентификации социальной направленности управленческих концепций. Он позволяет сопоставлять подходы по целевой функции, выгодополучателю, типу ценности, доступности, справедливости, внешним эффектам, непрерывности, доверию, роли персонала, ответственности, цифровой операционализации и воспроизводимости результата. Применяется шкала: **0 баллов** — критерий отсутствует; **1 балл** — учитывается частично; **2 балла** — является системообразующим.

Четвертый результат — обоснование применимости ЦОУ в социальной сфере. Ее результат выходит за пределы сделки, сопровождается внешними эффектами и создается совместно организациями, гражданами, сотрудниками, органами власти, подрядчиками и цифровыми платформами. Экономия может снижать доступность, автоматизация — исключать отдельные группы, централизация — ослаблять локальную чувствительность. Непрерывность функции имеет самостоятельную ценность, а цифровые решения требуют ценностных ограничений, поскольку закрепляют правила отбора данных, приоритизации обращений, ответственности и информирования граждан.

Таблица 8

Классификация концепций управления по социально значимым функциям

Группа	Содержание
Социально-ориентированные	Публичное администрирование, новый государственный менеджмент, новая публичная служба, управление общественной ценностью, миссионно-ориентированное и программно-целевое управление
Универсальные адаптируемые	Стратегическое, проектное, процессное, риск-ориентированное и цифровое управление, управление качеством, изменениями, знаниями, человеческими ресурсами, устойчивым развитием, стейкхолдерские, сетевые и партисипаторные модели
Преимущественно коммерческие	Маркетинговое и клиентоцентричное управление, конкурентные стратегии, управление стоимостью бизнеса, финансовое управление, управленческий учет, юнит-экономика, управление продажами и продуктовым управлением
Интегративные	ЦОУ как архитектура согласования подходов

*Источник: составлено авторами

Заключение

Организации социальной сферы действуют в условиях, где финансовая эффективность необходима, но недостаточна. Общественные и смешанные блага, внешние эффекты, мериторные и опекаемые блага требуют учета доступности, надежности, безопасности, справедливости, доверия, непрерывности и восстановления после сбоев.

Рыночные и административные механизмы не являются взаимоисключающими. Рынок поддерживает ресурсную дисциплину и поиск эффективных решений, но не гарантирует доступность и учет внешних эффектов. Административное управление обеспечивает нормативность и стабильность, но может порождать формализм, инерцию и дефицит обратной связи.

ЦОУ формирует интегративную архитектуру, переводя общественные ценности в процессы, регламенты, показатели, цифровые сервисы и ответственность сотрудников. Особое значение подход приобретает при цифровой трансформации: автоматизированное решение оценивается не только по скорости и стоимости, но и по прозрачности, справедливости, доступности и сохранению человеческой ответственности [9].

Перспективы исследований связаны с разработкой интегральных показателей ценностной согласованности, диагностикой организационных разрывов, апробацией алгоритма ЦОУ в городском хозяйстве и оценкой его влияния на качество, доступность, непрерывность и общественную результативность услуг.

Список источников:

1. Денхардт Р., Денхардт Дж. Новая публичная служба: служение, а не управление; монография. — Москва: Омега-Л, 2011. — 224 с.
2. Масгрейв Р. А. Государственные финансы и мериторные блага; монография. — Москва: Прогресс, 1989. — 376 с.
3. Маццукато М. Миссионная экономика: руководство для изменения капитализма; монография. — Москва: Издательство Института Гайдара, 2021. — 256 с.
4. Мур М. Х. Создание общественной ценности: стратегическое управление в государственном секторе. — Москва: Изд-во Института Гайдара, 2017. — 384 с.
5. Осборн С. П. Логика общественной услуги: создание ценности для граждан. — Москва: Изд-во Института Гайдара, 2020. — 336 с.
6. Рубинштейн А. Я. Теория опекаемых благ. — Москва: ИНФРА-М, 2008. — 256 с.
7. Самуэльсон П. А. Теория общественных расходов и общественных благ // В кн.: Самуэльсон П. А. Экономика. — Москва: НП «Вильямс», 2008. — С. 1125–1142.
8. Хмельченко Е. Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88–92.
9. Хмельченко Е. Г., Алексеев А. Ю. Современные механизмы и инструменты противодействия коррупции на государственном и муниципальном уровнях // Вестник университета. 2014. № 7. С. 89–94.
10. Черкасова М. А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70–75.
11. Черкасова М. А., Хамов В. Л. Мотивы ментальности в поисках модели модернизации России // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3 (46). С. 33–37.
12. Якобсон Л. И., Колосницына М. Г. Экономика общественного сектора. — Москва: Юрайт, 2019. — 384 с.

References:

1. Denhardt R., Denhardt J. The New Public Service: Serving Not Managing; monograph. — Moscow: Omega-L, 2011. — 224 p.
2. Musgrave R. A. Public Finances and Merit Goods; monograph. — Moscow: Progress, 1989. — 376 p.
3. Mazzucato M. Mission Economics: A Guide for Changing Capitalism; monograph. — Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2021. — 256 p.
4. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in the Public Sector. — Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2017. — 384 p.
5. Osborne S. P. The Logic of Public Service: Creating Value for Citizens. — Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2020. — 336 p.
6. Rubinstein A. Ya. Theory of Patronized Goods. — Moscow: INFRA-M, 2008. — 256 p.
7. Samuelson P. A. Theory of Public Expenditures and Public Goods // In the book: Samuelson P. A. Economics. — Moscow: NP "Williams", 2008. — Pp. 1125–1142.
8. Khmelchenko E. G. Social Standards as a Tool for Managing the Development of the Social Sphere // Bulletin of the University. 2015. No. 6. Pp. 88–92.
9. Khmelchenko E. G., Alekseev A. Yu. Modern Mechanisms and Instruments for Combating Corruption at the State and Municipal Levels // Bulletin of the University. 2014. No. 7. Pp. 89–94.
10. Cherkasova M. A. Specifics of Forming a Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70–75.
11. Cherkasova M. A., Khamov V. L. Mental Motives in Search of a Model of Modernization for Russia // Humanitarian and Socio-Economic Sciences. 2009. No. 3 (46). Pp. 33–37.
12. Yakobson L. I., Kolosnitsyna M. G. Economics of the Public Sector. — Moscow: Yurait, 2019. — 384 p.



УДК 005.334:005

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_203

EDN: <https://elibrary.ru/xqnlug>

Механизмы управления рисками, репутацией и комплаенсом в экосистеме

Mechanisms of risk, reputation, and compliance management in ecosystems

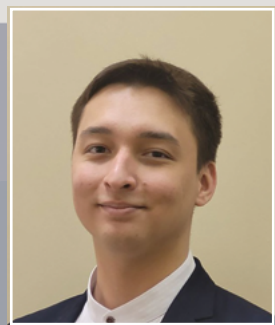


Ирина Захаровна Коготкова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
кандидат экономических наук, профессор, профессор
кафедры «Управление проектом», ORCID: 0000-0003-1928-0076
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: izk2005@mail.ru

Irina Z. Kogotkova

FSBEI HE "State University of Management", PhD in Economics,
Professor, Professor of the Department of Project Management,
ORCID: 0000-0003-1928-0076, SPIN-code: 1861-1191, Author ID: 640395
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: izk2005@mail.ru



Эзизхан Магтымгулыевич Джумаев

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
аспирант, ORCID: 0009-0006-5698-2025, SPIN-код: 4751-3598,
Author ID: 1284681
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: ezizhan48@gmail.com

Ezizhan M. Jumayev

FSBEI HE "State University of Management", Postgraduate Student,
ORCID: 0009-0006-5698-2025
SPIN-code: 4751-3598, Author ID: 1284681
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: ezizhan48@gmail.com

Аннотация.

В условиях расширения цифровых платформ и межорганизационных сетей риски, репутация и комплаенс перестают быть изолированными функциями отдельной компании и приобретают экосистемный характер. Данная статья посвящена систематизации механизмов, посредством которых обеспечиваются устойчивость, доверие и нормативная согласованность в распределенной среде взаимозависимых участников. Цель исследования состоит в разработке теоретико-концептуального подхода, объединяющего риск-менеджмент, управление репутацией и комплаенс в единый координационно-контрольный контур. Методологическую основу составили системный и сравнительный анализ отечественных и зарубежных публикаций 2020–2025 гг., теоретический синтез и логико-структурное моделирование. Установлено, что управление рисками обеспечивается оркестрацией, распределением ответственности, проектированием правил участия, использованием пограничных ресурсов и непрерывным мониторингом; репутационная устойчивость поддерживается институционализацией доверенного контура, управлением эффектами переноса и развитием проверяемой сигнальной инфраструктуры; комплаенс становится результативным при нормативной кодификации требований, последовательном правоприменении и встраивании ограничений в цифровую архитектуру взаимодействий. Научная новизна состоит в обосновании взаимной обусловленности трех управленческих блоков: риск-событие способно трансформироваться в репутационный ущерб, дефицит доверия ослабляет дисциплину соблюдения правил, нормативная неопределенность воспроизводит новые риски. Предложенный подход может применяться при проектировании моделей управления цифровыми платформами, бизнес-экосистемами и межорганизационными программами.

Ключевые слова.

Экосистема, экосистемное управление, риск-менеджмент, управление репутацией, комплаенс, цифровые платформы, институциональная устойчивость.

Введение

Экосистема все чаще рассматривается как метаорганизационная конфигурация, в которой создание ценности распределено между юридически самостоятельными, но технологически и экономически взаимозависимыми участниками. В отличие от иерархии, такая конфигурация не располагает единым контуром административного подчинения; в отличие от рынка, она опирается на устойчивую архитектуру взаимодействующих ролей, платформенных правил и совместных инвестиций. Поэтому управленческая проблема смеща-

Abstract.

As digital platforms and interorganizational networks expand, risk, reputation, and compliance cease to be isolated functions of a single company and acquire an ecosystem-wide character. This article systematizes the mechanisms through which resilience, trust, and regulatory coherence are maintained in a distributed environment of interdependent actors. The study aims to develop a theoretical and conceptual approach that integrates risk management, reputation management, and compliance into a unified coordination and control framework. The methodology combines system and comparative analysis of Russian and international publications from 2020 to 2025, theoretical synthesis, and logical-structural modeling. The findings indicate that risk management relies on orchestration, allocation of responsibility, design of participation rules, boundary resources, and continuous monitoring; reputational resilience is supported by a trusted institutional perimeter, management of spillover effects, and a verifiable signaling infrastructure; compliance becomes effective when requirements are codified, enforcement is consistent, and restrictions are embedded in the digital architecture of interactions. The theoretical contribution lies in demonstrating the interdependence of the three governance domains: a risk event may evolve into reputational damage, declining trust weakens rule-following behavior, and regulatory ambiguity reproduces new risks. The proposed framework can be used to design governance models for digital platforms, business ecosystems, and interorganizational transformation programs.

Keywords.

Ecosystem, ecosystem governance, risk management, reputation management, compliance, digital platforms, institutional resilience.

ется от контроля внутренней деятельности фокальной организации к координации распределенных полномочий, стимулов и ограничений, определяющих поведение экосистемы как целого [8; 13].

В российской практике цифровые бизнес-экосистемы развиваются одновременно как технологические платформы, модели межфирменной кооперации и институты организации доступа к данным и сервисам. Подобная многослойность расширяет возможности масштабирования, однако формирует дополнительные источники уязвимости: дефект одного

участника способен распространяться по цепочке взаимосвязей, изменение правил платформы затрагивает всю совокупность комплементарных решений, а концентрация данных усиливает требования к прозрачности, информационной безопасности и распределению ответственности [2; 4]. Исследования риск-менеджмента предприятий, включенных в цифровые бизнес-экосистемы, подтверждают необходимость перехода от локальной оценки угроз к анализу их межорганизационной передачи и совокупного воздействия [6].

Репутационный контур также приобретает сетевую природу. Оценка надежности экосистемы складывается не только из действий ее ядра, но и из поведения партнеров, качества пользовательского опыта, прозрачности цифровых коммуникаций и способности системы своевременно корректировать отклонения. Кризисные изменения потребительского и брендового поведения демонстрируют высокую скорость перестройки ожиданий во внешней среде [15]; одновременно качество продвижения научно-технической информации и формирование лояльности показывают, что устойчивое доверие зависит от преодоления коммуникационных барьеров, релевантности сигналов и воспроизводимости положительного опыта [5; 7]. В экосистеме эти закономерности усиливаются, поскольку информационный дефект или недобросовестное действие одного субъекта может быть перенесено на других участников и на платформу в целом.

Не менее существенной становится трансформация комплаенса. В цифровой межорганизационной среде правовые требования, договорные обязательства, стандарты доступа и допустимые модели поведения распределены между множеством субъектов; следовательно, соответствие не может обеспечиваться исключительно внутренними регламентами одной компании. Комплаенс-риски эксплуатации ИТ-продуктов возникают на стыке прав на результаты интеллектуальной деятельности, документального сопровождения, защиты информации и технологического жизненного цикла [3]. Дополнительная угроза формируется тогда, когда правила декларируются, но применяются непоследовательно: исследование цифровой платформы показало, что расхождение

между формальным порядком и фактическим правоприменением снижает легитимность управления и способствует распространению неправомерных практик между участниками [9].

Развитие цифрового управления сопровождается расширением аналитических и алгоритмических инструментов контроля. Современные концепции digital governance объединяют механизмы координации, доверия, стимулов и автоматизированного надзора, переводя часть управленческих решений в архитектуру данных и программных интерфейсов [12]. Нарастание исследовательского интереса к искусственному интеллекту в 2020-2024 гг. дополнительно указывает на ускоренное включение алгоритмических методов в управленческую повестку [14]. Однако технологизация контроля не устраняет институциональную проблему: предиктивная модель способна выявлять отклонения, но не определяет сама по себе справедливость правил, границы ответственности и допустимую интенсивность вмешательства.

Таким образом, научная проблема заключается в концептуальной разобщенности риск-менеджмента, репутационного управления и комплаенса при фактической взаимозависимости соответствующих эффектов. Цель статьи - определить и систематизировать механизмы управления рисками, репутацией и комплаенсом в экосистеме, сформировав интегрированный теоретико-концептуальный подход. Гипотеза исследования состоит в предположении, что устойчивость и управляемость экосистемы повышаются при объединении координационных, сигнальных и нормативно-контрольных механизмов в единый контур, обеспечивающий раннее выявление угроз, воспроизводство доверия и последовательное соблюдение правил. Методология включает системный и сравнительный анализ публикаций 2020-2025 гг., теоретический синтез и логико-структурное моделирование.

Основная часть

Теоретико-концептуальные основания интегрированного управления

Интегрированный подход исходит из того, что риск, репутация и комплаенс отражают разные стороны одного процес-

са - поддержания предсказуемого взаимодействия в условиях распределенной автономии. Риск-менеджмент отвечает на вопрос о вероятности и последствиях отклонений; управление репутацией - о том, как действия и решения интерпретируются участниками и внешними стейкхолдерами; комплаенс - о соответствии поведения формальным и неформальным требованиям. Их раздельная организационная локализация допустима на уровне функций, но недостаточна на уровне экосистемы, где последствия перемещаются между субъектами быстрее, чем осуществляется ведомственная реакция.

Обзоры управления цифровыми платформенными экосистемами показывают, что экосистемная управляемость формируется посредством сочетания правил участия, способов воздействия на комментаторов, механизмов контроля и архитектурных ограничений [8]. При этом специальная функция *ecosystem management* предполагает не эпизодическое администрирование партнерских отношений, а устойчивый набор рутин: отбор и подключение участников, согласование ценностных предложений, распределение ресурсов, разрешение конфликтов, сопровождение эволюции сети [10]. В рамках предлагаемого подхода эти рутины рассматриваются как несущая инфраструктура, к которой подключаются риск-ориентированные, репутационные и комплаенс-процедуры.

На аналитическом уровне выделяются три взаимосвязанных блока. Координационный блок охватывает оркестрацию, распределение ответственности, правила допуска и управление межорганизационными зависимостями. Сигнальный блок включает верификацию участников, рейтинги, обратную связь, раскрытие информации, кризисные коммуникации и корректировку восприятия. Нормативно-контрольный блок объединяет кодификацию требований, мониторинг, аудит, расследование нарушений, санкции и встраивание ограничений в цифровые процессы. Каждый блок выполняет самостоятельную функцию, однако управленческий эффект возникает лишь при их согласованности.

Связь между блоками имеет циклический характер. Дефект координации повышает вероятность риск-события; нерас-

познанное либо ненадлежащим образом локализованное событие создает отрицательный информационный сигнал; накопление отрицательных сигналов снижает доверие и легитимность правил; ослабление легитимности увеличивает готовность участников обходить требования, воспроизводя новые комплаенс- и операционные риски. Следовательно, объектом управления становится не набор автономных инцидентов, а цепочка трансформации отклонений, проходящая через технологические, поведенческие и институциональные уровни экосистемы.

Механизмы управления рисками в экосистеме

Первым механизмом выступает оркестрация и распределение ответственности. В экосистеме невозможно устранить автономию участников, однако возможно определить владельцев рисков, точки принятия решений, порядок эскалации и границы взаимных обязательств. Специализированная функция управления экосистемой предполагает планирование состава партнеров, настройку режимов взаимодействия и сопровождение изменений конфигурации [10]. Российские исследования подчеркивают, что риск предприятий в составе цифровой бизнес-экосистемы должен оцениваться с учетом зависимости от платформы, партнерских действий и внешних цифровых угроз [6]. Поэтому ответственность целесообразно закреплять не только по юридическим субъектам, но и по сквозным процессам, данным, интерфейсам и критическим зависимостям.

Второй механизм - проектирование правил участия и пограничных ресурсов. Пограничные ресурсы представляют собой стандарты данных, программные интерфейсы, документацию, процедуры доступа и иные инструменты, посредством которых внешним участникам открывается возможность создавать дополнительные решения при сохранении контроля над критическими элементами платформы. Исследование цифровых государственных платформ показывает, что модульность, унифицированные стандарты и дифференциация доступа позволяют одновременно поддерживать совместные инновации и ограничивать угрозы безопасности [11]. В более широ-

ком контексте метаорганизационной природы платформ правила участия заменяют значительную часть прямого административного контроля, задавая допустимые способы использования ресурсов и формы взаимозависимости [13].

Третьим механизмом является непрерывный мониторинг, объединяющий операционные показатели, цифровой след, инциденты, обратную связь и динамику внешней среды. Концептуальная модель цифрового управления предусматривает переход от периодического контроля к аналитически усиленным и частично автоматизированным режимам наблюдения [12]. Применение алгоритмов и искусственного интеллекта способно повысить скорость выявления аномалий, сопоставления сигналов и прогнозирования каскадных последствий; актуальность данного направления подтверждается устойчивым ростом исследовательской активности по тематике ИИ [14]. Вместе с тем автоматизированный мониторинг должен сопровождаться правилами интерпретации, проверкой качества данных и процедурой человеческого пересмотра решений.

Четвертый механизм - сценарное планирование и управляемая эскалация. Цифровые экосистемы в России характеризуются сочетанием конкурентных, технологических, правовых и институциональных рисков [4]; поэтому единый универсальный протокол реагирования оказывается недостаточным. Для критических зависимостей должны определяться пороговые значения, резервные маршруты, временные ограничения доступа, порядок изоляции дефектного сервиса и условия восстановления взаимодействия. Такая конструкция позволяет локализовать событие до того, как оно приобретет системный характер, одновременно уменьшая вероятность чрезмерного вмешательства в деятельность добросовестных участников.

Совокупность перечисленных механизмов формирует риск-ориентированную архитектуру экосистемы. Оркестрация распределяет полномочия, правила участия ограничивают нежелательные действия, мониторинг обеспечивает раннее распознавание отклонений, сценарное управление переводит неопределенность в заранее согласованные процедуры. Риск

при этом интерпретируется не только как вероятность потери, но и как показатель качества связей: чем менее прозрачны зависимости и ответственность, тем выше вероятность каскадного распространения нарушения.

Механизмы управления репутацией в экосистеме

Первым механизмом является институционализация доверенного контура. Репутация экосистемы поддерживается не исключительно публичными заявлениями, а проверяемыми процедурами отбора, идентификации, сертификации и периодической переоценки участников. Правовая природа цифровой репутации связана с фиксацией и использованием сведений о поведении субъекта в цифровой среде, что повышает требования к достоверности данных, возможности оспаривания оценок и соразмерности последствий [1]. Следовательно, доверенный контур должен включать не только входной контроль, но и прозрачные основания для изменения статуса участника, восстановления репутации и исключения ошибочных сигналов.

Второй механизм - управление эффектами репутационного переноса. В экосистеме положительные и отрицательные оценки распространяются через общую марку, интерфейс, пользовательский путь и взаимосвязанные сервисы. Изменения потребительского и брендового поведения в кризисной среде показывают, что внешние оценки могут перестраиваться быстро, нелинейно, под воздействием ограниченного числа значимых событий [15]. Поэтому архитектура участия должна предусматривать дифференциацию уровней доверия, маркировку ответственности за отдельные сервисы, сегментацию рисков партнеров и возможность локального отключения проблемного элемента без разрушения всей конфигурации.

Третий механизм связан с развитием проверяемой сигнальной инфраструктуры. К ней относятся рейтинги, отзывы, история транзакций, показатели качества, сведения о рассмотрении жалоб, подтверждения выполнения обязательств и публичные отчеты о корректирующих мерах. Однако количество сигналов само по себе не гарантирует доверия: коммуникацион-

ные барьеры способны исказить содержание, снижать доступность информации и препятствовать ее корректному восприятию [5]. Устойчивый репутационный механизм требует стандартизировать смысл показателей, обеспечивать сопоставимость оценок и отделять фактические данные от интерпретационных суждений.

Четвертый механизм - поддержание лояльности через воспроизводимость опыта взаимодействия. Исследования формирования лояльности потребителей научно-технической информации показывают значимость качества, релевантности и устойчивости информационного предложения [7]. В экосистемной среде эта логика распространяется на всю последовательность контактов: единичная коммуникационная кампания не компенсирует непредсказуемость правил, различия стандартов обслуживания или отсутствие понятного механизма разрешения споров. Репутационная устойчивость возникает тогда, когда заявленные обещания подтверждаются повторяемыми процедурами и согласованным поведением участников.

Пятый механизм - кризисная коррекция восприятия, основанная на принципах скорости, проверяемости и распределенной ответственности. При возникновении инцидента должны быть определены источник официальной информации, порядок подтверждения фактов, границы раскрытия данных, обязательства партнеров по коммуникации и критерии завершения кризисного режима. Российский опыт развития цифровых бизнес-экосистем показывает, что доверие становится структурным условием совместного использования сервисов и данных [2]. Следовательно, кризисная коммуникация должна быть встроена в управленческую архитектуру заранее, а не формироваться ситуативно после распространения негативных оценок.

Таким образом, управление репутацией представляет собой институциональное проектирование наблюдаемости и доверия. Верификация снижает вероятность подключения ненадежных субъектов, управление переносом ограничивает распространение ущерба, сигнальная инфраструктура делает поведение сопоставимым, воспроизводимый опыт поддерживает лояльность, кризисная коррекция

предотвращает информационную фрагментацию. Репутация превращается в управляемый экосистемный ресурс лишь тогда, когда ее информационная основа связана с реальными процедурами ответственности и контроля.

Механизмы управления комплаенсом в экосистеме

Первым механизмом выступает нормативная кодификация требований. В экосистеме одновременно действуют нормы законодательства, отраслевые стандарты, договорные ограничения, платформенные правила, требования информационной безопасности и внутренние политики участников. Их несогласованность создает зоны неопределенности, в которых одна и та же операция получает разные правовые и организационные интерпретации. Комплаенс-риски эксплуатации ИТ-продуктов демонстрируют, что нарушения могут возникать вследствие дефектов документального оформления, перехода исключительных прав, защиты информации и сопровождения цифрового результата [3]. Поэтому требования должны быть переведены в единую систему ролей, обязательств, контрольных точек и доказательств исполнения.

Вторым механизмом является последовательное правоприменение. Формальное наличие правил не создает комплаенс-порядка, если проверки и санкции зависят от рыночной силы, близости участника к ядру либо ситуативных интересов платформы. Эмпирический анализ непоследовательного управления цифровой платформой показал, что разрыв между декларируемыми и фактическими практиками способствует нормализации нарушений и их социальному распространению среди комплементоров [9]. Следовательно, одинаковые отклонения должны получать сопоставимую квалификацию, решения - иметь проверяемое обоснование, участники - располагать процедурой обжалования и исправления нарушения.

Третьим механизмом является комплаенс, встроенный в архитектуру взаимодействий, или *compliance by design*. Его сущность состоит в переносе требований из внешнего регламента непосредственно в цифровые процессы: права доступа,

обязательные поля документов, контроль версий, трассируемость изменений, автоматизированную валидацию операций, маршруты согласования и фиксацию перехода прав. Пограничные ресурсы платформы позволяют превратить часть нормативных ограничений в технически исполнимые условия участия [11]. Такой подход особенно значим в многосторонних конфигурациях, где нарушение может быть следствием не умысла, а несовпадения юридического и технологического описания процесса.

Четвертый механизм - сквозной аудит и доказуемость исполнения. Цифровое управление предоставляет возможность фиксировать события на протяжении жизненного цикла сервиса, однако массив данных должен быть организован так, чтобы обеспечивать реконструкцию решения: кто инициировал действие, на каком основании оно было согласовано, какие версии документов и алгоритмов применялись, какие исключения были разрешены. Концептуальные подходы к digital governance подчеркивают необходимость сочетания технологического контроля с механизмами доверия и координации [12]. Поэтому аудиторский след должен быть не только технически полным, но и понятным для юридической, управленческой и внешней проверки.

Пятый механизм связан с пропорциональностью и адаптивностью комплаенс-контроля. Единые базовые правила должны сочетаться с дифференциацией глубины проверки в зависимости от критичности данных, масштаба операций, истории поведения и потенциального системного ущерба. Обзор управления платформенными экосистемами подтверждает, что владельцу платформы приходится балансировать между открытостью, контролем и сохранением стимулов комплементарных участников [8]. Избыточный контроль повышает издержки и может вытеснять инновации; недостаточный - создает регулятивные разрывы. Зрелая система использует риск-ориентированные уровни допуска, периодический пересмотр требований и временные режимы усиленного надзора.

В результате комплаенс в экосистеме приобретает форму межорганизационного режима соответствия. Кодификация

устраняет неоднозначность, последовательное правоприменение поддерживает легитимность, архитектурное встраивание обеспечивает исполнимость, сквозной аудит формирует доказательную базу, пропорциональность сохраняет баланс между контролем и участием. Такой режим не отменяет ответственности отдельных организаций, но связывает их локальные процедуры с единым нормативным контуром экосистемы.

Интеграция механизмов в единый управленческий контур

Интеграция трех функциональных блоков должна осуществляться на уровне данных, процедур и органов принятия решений. Единый реестр критических зависимостей связывает рисковые события с владельцами процессов и применимыми требованиями; общий каталог контрольных показателей объединяет операционные отклонения, репутационные сигналы и комплаенс-инциденты; межфункциональный порядок эскалации исключает ситуацию, при которой одно подразделение локализует техническую проблему, не оценивая ее правовые и репутационные последствия. В результате отдельный сигнал получает контекст, а управленческая реакция становится согласованной.

На ранней стадии развития экосистемы приоритет должен отдаваться ясности ролей, базовой кодификации требований и процедурам отбора участников. На стадии масштабирования возрастает значение автоматизированного мониторинга, стандартизации интерфейсов и управления эффектами переноса. В зрелой экосистеме центральными становятся адаптивность контроля, независимость проверки, восстановление доверия после инцидентов и пересмотр накопившихся правил. Следовательно, конфигурация механизмов не может быть статичной: она должна изменяться вместе с плотностью связей, объемом данных и структурой зависимости участников.

К базовым принципам интегрированного управления относятся легитимность, прослеживаемость, пропорциональность, управляемая открытость и распределенная ответственность. Легитимность предполагает понятность и процедурную спра-

ведливость правил; прослеживаемость - возможность восстановить ход событий и основания решений; пропорциональность - соответствие интенсивности контроля уровню риска; управляемая открытость - предоставление участникам достаточной автономии при защите критической архитектуры; распределенная ответственность - закрепление обязанностей в точках фактического влияния на риск и результат.

Практическая реализация предложенного подхода может быть обеспечена посредством координационного совета экосистемы, единой карты рисков и обязательств, каталога репутационных индикаторов, стандартизированных соглашений об обмене данными, сквозной системы инцидент-менеджмента и регулярного пересмотра правил участия. При этом центральная организация не должна подменять собой внутреннее управление партнеров: ее задача состоит в установлении совместимых минимальных требований, согласовании критических зависимостей и обеспечении прозрачной процедуры коллективного реагирования.

Заключение

В представленном исследовании управление рисками, репутацией и комплаенсом было рассмотрено как интегрированная функция обеспечения экосистемной устойчивости. Установлено, что традиционная внутриорганизационная логика оказывается недостаточной, поскольку источники угроз, информационные эффекты и нормативные обязательства распределены между автономными участниками, связаны общей цифровой архитектурой и способны передаваться по сети взаимодействий. В этих условиях предметом управления становится качество межорганизационных связей: прозрачность ролей, предсказуемость правил, наблюдаемость действий и способность системы локализовать отклонение до его превращения в каскадный эффект.

Теоретический анализ позволил систематизировать механизмы каждого функционального блока. Риск-менеджмент основывается на оркестрации, распределении ответственности, проектировании правил участия, пограничных ресурсах, непрерывном мониторинге и сценарной эскалации.

Репутационная устойчивость формируется посредством доверенного контура, управления эффектами переноса, проверяемой сигнальной инфраструктуры, воспроизводимого опыта и кризисной коррекции восприятия. Комплаенс обеспечивается нормативной кодификацией, последовательным правоприменением, архитектурным встраиванием требований, сквозным аудитом и пропорциональным контролем.

Показано, что перечисленные механизмы не образуют автономных наборов. Риск-событие, оставшееся без своевременной реакции, трансформируется в репутационный ущерб; снижение доверия ослабляет готовность участников соблюдать правила; непоследовательное правоприменение и нормативная неоднозначность воспроизводят новые риски. Тем самым выдвинутая гипотеза получила теоретико-концептуальное обоснование: повышение устойчивости и управляемости экосистемы связано с объединением координационных, сигнальных и нормативно-контрольных процедур в единый контур.

Научная новизна работы заключается в уточнении логики взаимной трансформации рисков, репутационных и комплаенс-эффектов, а также в систематизации механизмов, посредством которых данная трансформация может быть ограничена. Практическая значимость определяется возможностью использовать предложенный каркас при разработке правил цифровых платформ, проектировании межорганизационных программ, формировании систем мониторинга и распределении ответственности между владельцем ядра и комплементарными участниками.

Ограничение исследования связано с его теоретико-концептуальным характером. Перспективы дальнейшей работы целесообразно связывать с операционализацией экосистемной устойчивости, эмпирическим сопоставлением отраслевых моделей, оценкой эффективности алгоритмического контроля и исследованием различий между централизованными и распределенными конфигурациями управления. Отдельного анализа требует вопрос о том, при каких условиях усиление мониторинга повышает доверие, а при каких - воспринимается как непропорциональное ограничение автономии участников.

Список источников:

1. Аюшеева И. З., Соффер Т. В. К вопросу о правовой сущности цифровой репутации в сфере sharing economy // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2021. №11(87). С.115–125.
2. Гусева М. Н., Брикошина И. С., Яшалова Н. Н. Digital Business Ecosystems: Russian Experience // Scientific and Technical Information Processing. 2023. Т. 50. № 3. С. 190–195.
3. Николаенко В. С. Комплаенс-риски эксплуатации ИТ-продуктов // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. № 15(4). С. 360–367.
4. Прокопьева Е. Л., Селигеев С. Ф. Цифровые экосистемы в России: конкурентоспособность, риски, перспективы // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2023. №2(52). С. 62–66.
5. Самоходкин Е. В., Эльзон А. А., Тимохович А. Н. Коммуникационные барьеры при продвижении научно-технической информации целевой аудитории (на примере ВИНТИ РАН). Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2023): сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием (Москва, 25 мая 2023 г.). Ч. 4. Москва: ФГБОУ ВО «РГУ им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)». 2023. С.184–188.
6. Слепцова Ю. А., Качалов Р. М. Особенности управления риском на предприятиях в составе цифровых бизнес-экосистем // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2021. №14(4). С. 49–66.
7. Тимохович А. Н., Самоходкин Е. В., Эльзон А. А. Формирование лояльности потребителей научно-технической информации: результаты исследования // Вестник университета. 2023. № 9. С. 176–184.
8. Costabile C. Digital platform ecosystem governance of private companies: Building blocks and a research agenda based on a multidisciplinary, systematic literature review. Data and Information Management. 2024. №8(1). P 100053.
9. Gawer A., Harracá M. Inconsistent platform governance and social contagion of misconduct in digital ecosystems: A complementors perspective. Research Policy. 2025. №54(8). P105300.
10. Gomes L. A., Facin A. L. F., Leal L. F., de Senzi Zancul E., Salerno M. S., Borini F. M. The emergence of the ecosystem management function in B2B firms. Industrial Marketing Management. 2022. №102. P 465–487.
11. Gong Y., Li X. Designing boundary resources in digital government platforms for collaborative service innovation. Government Information Quarterly. 2023. № 40(1).P 101777.
12. Hanisch M., Goldsby C. M., Fabian N. E., Oehmichen J. Digital governance: A conceptual framework and research agenda. Journal of Business Research. 2023. №162. P 113777.
13. Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M., Vasudeva G. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. Strategic Management Journal. 2022. №43(3). P 405–424.
14. Samokhodkin E. V., Elzon A. A. Analysis of the relationship between scientific interest and publication dynamics on artificial intelligence in the Russian Federation (2020–2024). Scientific and Technical Information Processing. 2025. №52(2). P152–160.
15. Starostin V., Samokhodkin E., Elzon A. Changing consumer and brand behavior in the early stages of the COVID-19 pandemic in Russia. European Research Studies Journal. 2020. №23(4). P 531–543.

References:

1. Ayusheeva I. Z., Soyfer T. V. On the Legal Nature of Digital Reputation in the Sharing Economy // Bulletin of the O. E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL). 2021. No. 11(87). pp. 115–125.
2. Guseva M. N., Brikoshina I. S., Yashalova N. N. Digital Business Ecosystems: Russian Experience // Scientific and Technical Information Processing. 2023. Vol. 50. No. 3. pp. 190–195.
3. Nikolaenko V. S. Compliance Risks of IT Product Operation // Strategic Decisions and Risk Management. 2024. No. 15(4). pp. 360–367.
4. Prokopyeva E. L., Seligeev S. F. Digital ecosystems in Russia: competitiveness, risks, prospects // Problems of socio-economic development of Siberia. 2023. No. 2 (52). Pp. 62–66.
5. Samokhodkin E. V., Elzon A. A., Timokhovich A. N. Communication barriers in promoting scientific and technical information to the target audience (using the example of VINITI RAS). Economy today: current state and development prospects (Vector-2023): collection of materials from the All-Russian scientific conference of young researchers with international participation (Moscow, May 25, 2023). Part 4. Moscow: FGBOU VO "RSU named after A. N. Kosygin (Technologies. Design. Art)." 2023. Pp. 184–188.
6. Sleptsova Yu. A., Kachalov R. M. Features of Risk Management in Enterprises as Part of Digital Business Ecosystems // Scientific and Technical Bulletin of SPbSPU. Economic Sciences. 2021. No. 14(4). Pp. 49–66.
7. Timokhovich A. N., Samokhodkin E. V., Elzon A. A. Formation of Consumer Loyalty of Scientific and Technical Information: Research Results // Bulletin of the University. 2023. No. 9. Pp. 176–184.
8. Costabile C. Digital Platform Ecosystem Governance of Private Companies: Building Blocks and a Research Agenda Based on a Multidisciplinary, Systematic Literature Review. Data and Information Management. 2024. No. 8(1). P 100053.
9. Gawer A., Harracá M. Inconsistent platform governance and social conflict of misconduct in digital ecosystems: A complementors perspective. Research Policy. 2025. No. 54(8). P105300.
10. Gomes L. A., Facin A. L. F., Leal L. F., de Senzi Zancul E., Salerno M. S., Borini F. M. The emergence of the ecosystem management function in B2B firms. Industrial Marketing Management. 2022. No. 102. P 465–487.
11. Gong Y., Li X. Designing boundary resources in digital government platforms for collaborative service innovation. Government Information Quarterly. 2023. No. 40(1).R 101777.
12. Hanisch M., Goldsby C. M., Fabian N. E., Oehmichen J. Digital governance: A conceptual framework and research agenda. Journal of Business Research. 2023. No. 162. R 113777.
13. Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M., Vasudeva G. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. Strategic Management Journal. 2022. No. 43(3). R 405–424.
14. Samokhodkin E. V., Elzon A. A. Analysis of the relationship between scientific interest and publication dynamics on artificial intelligence in the Russian Federation (2020–2024). Scientific and Technical Information Processing. 2025. No. 52(2). P152–160.
15. Starostin V., Samokhodkin E., Elzon A. Changing consumer and brand behavior in the early stages of the COVID-19 pandemic in Russia. European Research Studies Journal. 2020. No. 23(4). R 531–543.



УДК 338

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_212

EDN: <https://elibrary.ru/yeurjq>

Особенности взаимодействия и конкуренции в цифровой экосистеме туризма

Peculiarities of interaction and competition in the digital tourism ecosystem



Михаил Анатольевич Морозов

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», профессор кафедры гостиничного и туристического менеджмента, д.э.н., профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6693-9884>, Web of Science Researcher ID: K-6241-2018, SPIN-код: 7557-1585, AuthorID: 674959. 115054, Россия, Москва, Стремянный переулок, д.36. e-mail: mmorozov@bk.ru

Mikhail A. Morozov

Plekhanov Russian University of Economics, Professor of the Department of Hotel and Tourism Management, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6693-9884>, Web of Science Researcher ID: K-6241-2018, SPIN-code: 7557-1585, AuthorID: 674959. 36, Stremyanny pereulok, Moscow, Russia, 115054. e-mail: mmorozov@bk.ru



Наталья Степановна Морозова

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы", профессор кафедры туризма и сервиса, д.э.н., профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6491-363X>, SPIN-код: 5293-6600, AuthorID: 594812. 117198, Россия, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6. e-mail: mns2025@mail.ru

Natalia S. Morozova

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Professor, Department of Tourism and Service, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6491-363X>, SPIN: 5293-6600, AuthorID: 594812. 117198, Russia, Moscow, Miklukho-Maklaya St., Bldg. 6. e-mail: mns2025@mail.ru

Аннотация.

В статье анализируются особенности организации взаимодействия ключевых участников цифровых экосистем, которые предоставляют инновационную форму организации бизнеса. Показано, что в рамках экосистемной организации взаимодействия субъектов характеризуются как традиционными конкурентными отношениями, так и координацией и сотрудничеством в интересах получения взаимных выгод и реализации принципа win-win. Предлагается взаимодействие субъектов цифровой экосистемы анализировать в рамках двух контуров – внешнем и внутреннем, конкуренцию следует изучать между отдельными цифровыми экосистемами, между цифровыми экосистемами и независимыми участниками рынка, внутри одной экосистемы между ее участниками. Рассмотрены особенности конкурентной среды, характерные для цифровых экосистем. Представлена схема взаимодействия основных субъектов цифровой экосистемы в рамках конкуренции и сотрудничества. Обосновано, что в рамках цифровых экосистем происходит переход от конкурентных отношений к партнерским и формируется цепочка создания добавленной стоимости. Изучено взаимодействие субъектов туристской и гостиничной индустрии в рамках цифровой экосистемы туризма. Показано, что за счет реализации принципа комплементарности (взаимодополняемости) в цифровой экосистеме туризма формируется уникальный туристский продукт, обладающий привлекательными потребительскими свойствами для туриста и создающий дополнительную добавочную стоимость.

Ключевые слова.

Цифровая экосистема, конкуренция, кооперация, взаимодействие, цифровой бизнес, большие данные.

Введение

Глубокая и всесторонняя цифровизация привела к появлению инновационных форм организации бизнеса, к которым относятся цифровые экосистемы [7,14]. Организация экономической деятельности в форме цифровых экосистем порождает и новые формы взаимодействия между ее участниками, которые изучались в трудах Бездудной А.Г. [1], Клейнера Г.Б. [5], Кобылко, А.А. [6] и других [8, 9]. Все авторы отмечают, что цифровая трансформация ключевых бизнес-процессов приводит к изменению взаимоотношений между участниками рынка.

К актуальным научным вопросам следует отнести изучение особенностей конкуренции и конкурентного сосуществования в цифровых экосистемах, которым посвящены труды Kamalaldin A., Linde L.,

Abstract.

This article analyzes the interactions between key participants in digital ecosystems, which offer an innovative form of business organization. It is shown that within an ecosystem, interactions between participants are characterized by both traditional competitive relationships and coordination and cooperation aimed at achieving mutual benefits and implementing the win-win principle. It is proposed to analyze the interactions between digital ecosystem participants within two frameworks – external and internal. Competition should be studied between individual digital ecosystems, between digital ecosystems and independent market participants, and within a single ecosystem between its participants. The features of the competitive environment characteristic of digital ecosystems are considered. A diagram of interactions between key digital ecosystem participants within a framework of competition and cooperation is presented. It is substantiated that within digital ecosystems, a transition from competitive relationships to partnerships occurs, and a value-added chain is formed. The interactions between participants in the tourism and hotel industries within the digital tourism ecosystem are studied. It is shown that by implementing the principle of complementarity (mutual interdependence) in the digital tourism ecosystem, a unique tourism product is formed that has attractive consumer properties for tourists and creates additional added value.

Keywords.

Digital ecosystem, competition, cooperation, interaction, digital business, big data.

Sjödin D., Parida V. [17], Jacobides, M.G. [16], Ореховой С.В. [12], О'Шонесси Дж. [11], Довжик В.Н., Довжик Г.В., Куропаткиной М.С. [3], Исаевой А.В., Мошиашвили М.М., Ованесовой Ю.С [4]. и других.

По мнению О'Шонесси Дж. [11], конкурентное сосуществование в рамках экосистемы предполагает, что при разрешении спорных ситуаций следует вместо жёстких конкурентных войн прибегать к переговорам и нестандартным креативным решениям, основанным на учете интересов участников и взаимовыгодному партнерству.

Клейнер Г.В. [5] справедливо отмечает, что это взаимодействие субъектов в экосистемах схоже с симбиозом в биологических экосистемах. Конкуренция возникает в силу конфликта интересов участников экосистемы, а кооперация и

сотрудничество необходимы для обеспечения жизнедеятельности экосистемы с целью получения дополнительной добавленной стоимости, которая не может быть сгенерирована по отдельности участниками экосистемы.

В работе Kamalaldin A., Linde L., Sjödin D., Parida V. [17] установлено, что особое значение начинают приобретать реляционные отношения, при которых партнерские отношения имеют более высокую значимость по сравнению с традиционной конкуренцией. Другими словами, в процессе цифровой трансформации в рамках экосистем происходит переход от конкурентных отношений к партнерским, в рамках которых формируется цепочка создания добавленной стоимости.

Орехова С.В. [12] отмечает, что в экосистемах конкуренция существует не на уровне отдельных продуктов и услуг, а на уровне создания потребительной ценности в межотраслевой плоскости.

Таким образом, степень изученности особенностей взаимодействия различных субъектов в рамках цифровой экосистемы и специфика конкуренции остается недостаточной, что обусловило актуальность настоящего исследования.

Основная часть

Следует подчеркнуть, что при экосистемном подходе к организации бизнеса взаимодействие субъектов необходимо анализировать в рамках двух контуров – внешнем и внутреннем, это показано на рисунке 1:

- внешний контур существует между отдельными экосистемами или данной экосистемой и независимыми участниками рынка,

- внутренний контур существует между субъектами (участниками) одной экосистемы.

В рамках внешнего контура цифровые экосистемы, действующие в аналогичных сферах деятельности, ведут между собой конкурентную борьбу за клиентов, выгодных партнеров, рынки сбыта, технологии и пр. Если у цифровых экосистем существует определенная специализация и в некоторых секторах их деятельность не пересекается, то между ними могут успешно складываться партнерские отношения. Например, до сентября 2020 года экосистемы СБЕРА и Яндексa имели ряд совместных сервисов, в частности, «Яндекс-деньги» и «Яндекс-маркет», однако впоследствии сервис электронных плате-

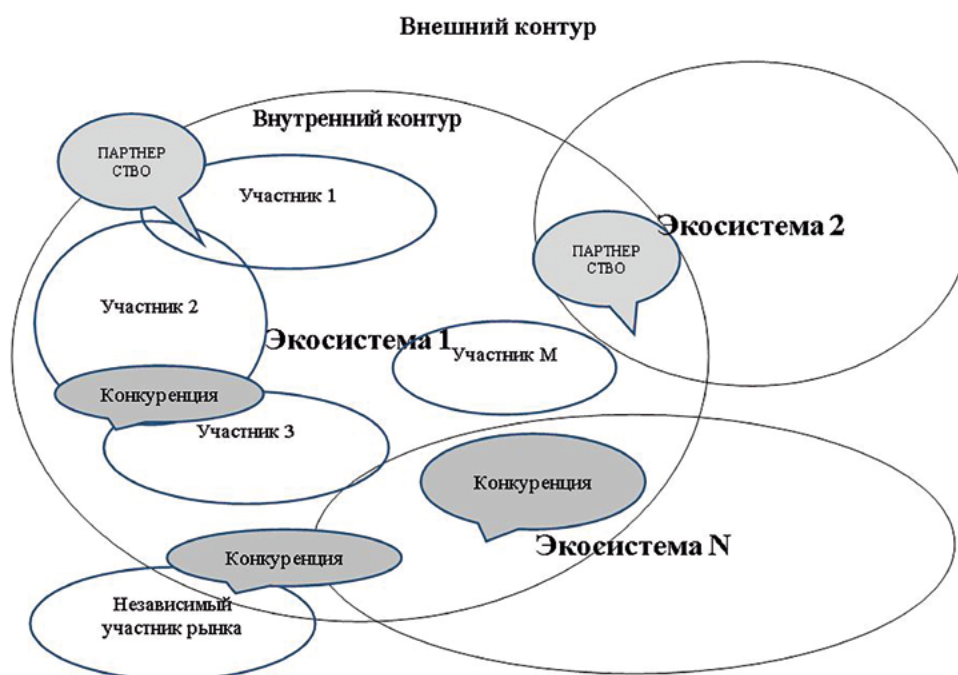


Рисунок 1. Контуры взаимодействия при экосистемном подходе

жей полностью перешел к СБЕРу, а торговая онлайн площадка перешла к Яндекс.

К внешнему контуру также относится конкуренция между цифровой экосистемой и теми независимыми участниками рынка, которые не присоединились ни к какой экосистеме. В этом случае независимый участник рынка будет конкурировать одновременно со всеми субъектами цифровой экосистемы, которые предлагают товары-субституты.

В рамках внутреннего контура конкуренция существует между участниками цифровой экосистемы, которые предлагают аналогичные по потребительским характеристикам товары и услуги, реализуемые в рамках данной цифровой экосистемы. Очевидно, что в этом случае следует говорить об управляемости внутренней конкуренции, т.к. она может регулироваться в интересах повышения эффективности цифровой экосистемы в целом.

Таким образом, в рамках экосистемного подхода конкуренцию следует изучать на следующих уровнях:

- между отдельными цифровыми экосистемами,
- между цифровыми экосистемами и независимыми участниками рынка,
- внутри одной экосистемы между ее участниками.

Следует отметить, что перечень конкурентных преимуществ на этих уровнях будет разным.

При анализе конкуренции между различными цифровыми экосистемами для потребителя в качестве конкурентных преимуществ будет выступать:

- набор продуктов и услуг, которые предлагаются в цифровой экосистеме, их качество, разнообразие и т.п.,
- удобство экосистемного интерфейса,
- устойчивая работа цифровой экосистемы,
- надежность и безопасность использования экосистемы и т.п.

К основным формам организационных отношений субъектов в рамках социально-экономических экосистем относится конкуренция и кооперация (партнерские отношения). В рамках цифровых экосистем, как особой формы организацион-

ных отношений, наряду с отношениями традиционной конкуренции возрастает роль партнерских отношений между независимыми субъектами с целью получения дополнительных взаимовыгодных эффектов. Цифровые экосистемы являются формой взаимодействия субъектов рынка, которые заинтересованы в создании дополнительной ценности за счет взаимовыгодного сотрудничества в определенной сфере.

В настоящее время происходит модификация основной концепции конкуренции от борьбы альтернатив к формированию эффективных экосистемных взаимодействий с целью создания инновационных продуктов и услуг и получению дополнительной выгоды.

По мнению авторов, можно выделить ряд особенностей конкурентной среды, характерных для цифровых экосистем:

- существуют возможности искусственного формирования благоприятной конкурентной среды за счет ограничения доступа сторонних сервисов и предпочтительного продвижения собственных [2],
- в рамках цифровых экосистем формируются большие массивы данных (Big Data), обладание которыми создает дополнительное конкурентное преимущество, которое сложно воспроизвести другим конкурентам. На основе этих больших данных появляется уникальная возможность выявления новых направлений монетизации бизнеса за счет более глубокого и всестороннего изучения потребительской аудитории, прогнозирования поведения всех участников рынка на основе предиктивной аналитики,
- уровень цифровой грамотности целевой аудитории цифровой экосистемы оказывает непосредственное влияние на конкурентную среду, чем выше цифровая компетентность покупателей, тем большую целевую аудиторию можно привлечь,
- крупные цифровые экосистемы, занимающие доминирующие позиции на рынке, могут приводить к его монополизации и усложняют выход на рынок более мелким игрокам,
- в эпоху цифровизации важнейшим конкурентным преимуществом становится корпоративная репутация компании

в цифровой среде, которая формируется не только за счет деятельности самой компании, но и всеми участниками цифрового рынка, включая покупателей и потребителей товаров и услуг, которые существенно влияют на цифровую репутацию компании [10].

При формировании цифровой экосистемы ее участники обладают определенным уровнем конкуренции, сформированной в условиях соответствующего рынка. В цифровую экосистему входят два типа участников:

- компании, которые являются прямыми конкурентами,
- участники, которые не выступают в качестве прямых конкурентов, а начинают сотрудничать в рамках политики комплементарности.

Именно эта группа участников за счет эффекта комплементарности позволяет создавать принципиально новые продукты и услуги, обладающие уникальной потребительской стоимостью для клиента и формирующей дополнительную добавленную стоимость.

Взаимодействие основных субъектов цифровой экосистемы в рамках конкуренции и сотрудничества представлено на рисунке 2.

Участники цифровой экосистемы, которые являются прямыми конкурентами, имеют два варианта развития своего участия в экосистеме:

- выход из экосистемы в случае снижения их конкурентоспособности и невозможности противостоять конкурентам,

- поиск путей конкурентного сосуществования в экосистеме, если это приносит хоть какую-то выгоду компании, например, расширение рынка сбыта за счет участия в цифровой экосистеме.

Авторы Попов Е.В., Веретенникова А.Ю. [13] подчеркивают, что в рамках экосистемной парадигмы взаимодействуют не только поставщики и потребители, но и органы государственного и муниципального управления, что также необходимо учитывать при изучении специфики взаимодействия субъектов цифровой экосистемы и ее конкуренции [15].

При изучении вопросов конкуренции в рамках экосистемного подхода следует выделить существование недобросовестной конкуренции на цифровом рынке. Великороссов В.В., Полтарыхин А.А., Филин С.А. [2] подчеркивают, что признаки недобросовестной конкуренции довольно часто встречаются как в мировой, так и в российской практике цифровых рынков, которые выражаются в искусственном ограничении доступа к пользовательским данным их владельцами, что создаёт для них важнейшее конкурентное преимущество, подчас недостижимое для других участников рынка. Для цифровых платформ выявлена такая схема недобросовестной конкуренции, как предоставление особого приоритета для доступа к определенным сервисам, в частности искусственном выводе на первые позиции своих собственных сервисов при реализации поисковых запросов пользователей. К недобросовестной конкуренции относится



Рисунок 2. Взаимодействие субъектов цифровой экосистемы в рамках конкуренции и сотрудничества



Рисунок 3. Взаимодействие субъектов в рамках цифровой экосистемы туризма

предоставление на сайте недостоверной информации о количестве товара и изменении спроса на него. На данный момент вопросы выявления и контроля за недобросовестной конкуренцией в цифровом пространстве окончательно не решены.

Следует особо отметить, что в сфере туризма существует специфика экономического взаимодействия ее участников. В рамках традиционной трактовки понятие «отрасль» объединяет те предприятия, которые производят аналогичные (однотипные) товары и услуги или товары-субституты. В соответствии с законом Ф3-№132 «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» к индустрии туризма и гостеприимства относятся различные предприятия (компании), производящие товары и услуги, формирующие туристский продукт. Следует подчеркнуть, что не все предприятия туристской индустрии являются прямыми конкурентами, в частности, туроператоры и средства размещения не вступают в прямую конкурентную борьбу. Прямыми конкурентами являются

только те предприятия туристской индустрии, которые производят товары-субституты, остальные участники туристского рынка взаимодействуют между собой в рамках экономической координации и взаимодополнения.

На рисунке 3 показано взаимодействие субъектов туристской и гостиничной индустрии в рамках цифровой экосистемы туризма.

Цифровая экосистема туризма объединяет всех участников туристского рынка и в ней субъекты взаимодействуют между собой как в рамках конкуренции, так и взаимодействия. Предприятия туристской индустрии, предоставляющие товары-субституты, находятся в условиях прямой конкуренции, в том числе средства размещения, предприятия питания, транспортные предприятия. Следует пояснить, что товары-субституты должны максимально совпадать по своим потребительским параметрам, только в этом случае будет возникать прямая конкуренция. Если же предоставляемые услуги существенно различаются по

категории и качеству, например, услуги трех- и пятизвездочных отелей, то прямой конкуренции между ними в рамках взаимодействия в цифровой экосистеме туризма не возникает.

Важное преимущество цифровой экосистемы туризма состоит в том, что за счет реализации принципа комплементарности (взаимодополняемости) появляется возможность сформировать уникальный туристский продукт, обладающий привлекательными потребительскими свойствами для туриста и создающий дополнительную добавочную стоимость.

Таким образом, национальная цифровая экосистема туризма позволит консолидировать усилия предприятий туристской индустрии с целью максимального удовлетворения потребностей туристов, что обеспечит получение дополнительной экономической выгоды. Реализация принципов комплементарности и win-win в цифровой экосистеме туризма обеспечит устойчивое развитие туризма.

Заключение

Инновационная форма организации бизнеса в виде цифровых экосистем характеризуется изменением взаимоотношений между всеми участниками рынка. В рамках экосистемного подхода конкуренцию следует изучать между отдельными цифровыми экосистемами, между цифровыми экосистемами и независимыми участниками рынка, внутри одной экосистемы между ее участниками.

Наряду с традиционной конкуренцией между участниками рынка, производящими товары-субституты, существует кооперация и сотрудничество, которые позволяют сформировать новые продукты и услуги, обладающие новыми потребительскими свойствами и дополнительной добавленной стоимостью. Таким образом, в рамках цифровых экосистем происходит переход от конкурентных отношений к партнерским и формируется цепочка создания добавленной стоимости.

В сфере туризма цифровая экосистема объединяет всех участников туристского рынка, которые взаимодействуют между собой как в рамках конкуренции, так

и координации и сотрудничества. За счет реализации принципа комплементарности (взаимодополняемости) в цифровой экосистеме туризма можно сформировать уникальный туристский продукт, обладающий привлекательными потребительскими свойствами для туриста и создающий дополнительную добавочную стоимость. Реализация принципов комплементарности и win-win в национальной цифровой экосистеме туризма будет способствовать устойчивому развитию индустрии туризма.

Список источников:

1. Бездудная А.Г., Трейнман М.Г. Бизнес-экосистемы компаний: конкуренция или сотрудничество, развитие цифровых подходов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 4 (130). С. 129-134.
2. Великороссов В.В., Полтарыхин А.Л., Филин С.А. Методы противодействия недобросовестной конкуренции на рынке цифровых платформ // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1. № 6(138). С. 51-58.
3. Довжик В.Н., Довжик Г.В., Куропаткина М.С. Цифровые экосистемы: трансформация конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. Т. 19, № 3. С. 186-196.
4. Исаева А.В., Мошиашвили М.М., Ованесова Ю.С. Конкуренция и создание стоимости в цифровых экосистемах на примере сервиса кикшеринга // Вопросы инновационной экономики. 2024. Том 14. № 4. С. 1347-1360.
5. Клейнер Г.Б. Социально-экономические экосистемы в контексте дуального пространственно-временного анализа // Экономика и управление: проблемы и решения. 2018. № 5. С. 5-13.
6. Кобылко А.А. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16. № 4. С. 728-744.
7. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез. Монография / Шаркова А.В., Морозов М.А., Морозова Н.С. и др. М., Дашков и К. 2021. - 641 с.
8. Мельниченко Н. Ф., Маркова О. В. Формирование экосистемы устойчивого развития в России: проблемы и перспективы // Муниципальная академия, 2024, №3, с. 61-72.
9. Морозов М.А., Морозова Н.С. Модель оценки конкурентоспособности туристских дестинаций // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2012. №11 (70). С. 100-108.
10. Морозова Н.С. Формирование лояльности как инструмент повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Современные проблемы сервиса и туризма. 2010. №2. С. 31-36.
11. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. - 864 с.
12. Орехова С.В., Ярошевич Н.Ю. Экосистемы и новая конкуренция: феномен "яйца и курицы" // Вопросы управления. 2022. №2 (75). С. 34-48.
13. Попов Е.В., Веретенникова А.Ю. Типология цифровых платформ долевой экономики // Terra Economicus. 2022. Т. 20. № 4. С. 45-58.
14. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях инновационной экономики. Монография / Измайлова М.А., Морозов М.А., Морозова Н.С. и др. 2021.- М., Издательство "Мир науки", - 296 с.
15. Шушунова Т.Н., Вакулenco В.Ф., Самороков А.В. Анализ цифровой трансформации механизмов взаимодействия государства и строительной отрасли // Муниципальная академия. 2025. №2, С.48-58.
16. Jacobides, M.G., Cennamo, C., Gawer, A. Towards a Theory of Ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. № 8. p. 2255-2276.
17. Kamalaldin A., Linde L., Sjödin D., Parida V. Transforming Provider-Customer Relationships in Servitization: A Relational View on Digitalization // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 89. P.306-325.

References:

1. Bezdudnaya A.G., Treinman M.G. Business ecosystems of companies: competition or cooperation, development of digital approaches // Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics. 2021. No. 4 (130). Pp. 129-134.
2. Velikorossov V.V., Poltarykhin A.L., Filin S.A. Methods of counteracting unfair competition in the digital platform market // Economy and Management: Problems, Solutions. 2023. Vol. 1. No. 6 (138). Pp. 51-58.
3. Dovzhik V.N., Dovzhik G.V., Kuropatkina M.S. Digital ecosystems: transformation of competitive marketing strategies in the Russian economy // Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management". 2025. Vol. 19, No. 3. Pp. 186-196.
4. Isaeva A.V., Moshiasvili M.M., Ovanesova Yu.S. Competition and Value Creation in Digital Ecosystems: The Case of the Kick-Sharing Service // Issues of Innovative Economics. 2024. Vol. 14. No. 4. Pp. 1347-1360.
5. Kleiner G.B. Socio-Economic Ecosystems in the Context of Dual Spatio-Temporal Analysis // Economy and Management: Problems and Solutions. 2018. No. 5. Pp. 5-13.
6. Kobylko A.A. Prospects for the Development of Business Ecosystems: Competition, Cooperation, Specialization // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Vol. 16. No. 4. Pp. 728-744.
7. The Concept of Effective Entrepreneurship in the Sphere of New Solutions, Projects, and Hypotheses. Monograph / Sharkova A.V., Morozov M.A., Morozova N.S. et al. M., Dashkov i K. 2021. - 641 p.
8. Melnichenko N.F., Markova O.V. Formation of an Ecosystem of Sustainable Development in Russia: Problems and Prospects // Municipal Academy, 2024, No. 3, pp. 61-72.
9. Morozov M.A., Morozova N.S. Model for Assessing the Competitiveness of Tourist Destinations // Bulletin of the Russian State University of Trade and Economics (RSTEU). 2012. No. 11 (70). Pp. 100-108.
10. Morozova N.S. Loyalty Building as a Tool for Improving the Competitiveness of a Hotel Enterprise // Modern Problems of Service and Tourism. 2010. No. 2. pp. 31-36.
11. O'Shaughnessy J. Competitive Marketing: A Strategic Approach: Translated from English. - St. Petersburg: Piter, 2001. - 864 p.
12. Orekhova S.V., Yaroshevich N.Yu. Ecosystems and New Competition: The "Chicken and Egg" Phenomenon // Management Issues. 2022. No. 2 (75). pp. 34-48.
13. Popov E.V., Veretennikova A.Yu. Typology of Digital Platforms of the Sharing Economy // Terra Economicus. 2022. Vol. 20. No. 4. pp. 45-58.
14. Digital transformation of industrial enterprises in the context of an innovative economy. Monograph / Izmailova M.A., Morozov M.A., Morozova N.S. et al. 2021. - M., Izdatelstvo "Mir Nauki", - 296 p.
15. Shushunova T.N., Vakulenko V.F., Samorokov A.V. Analysis of digital transformation of mechanisms of interaction between the state and the construction industry // Municipal Academy. 2025. No. 2, pp. 48-58.
16. Jacobides, M.G., Cennamo, C., Gawer, A. Towards a Theory of Ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. No. 8. p. 2255-2276.
17. Kamalaldin A., Linde L., Sjödin D., Parida V. Transforming Provider-Customer Relationships in Servitization: A Relational View on Digitalization // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 89. pp. 306-325.



УДК 338.242

DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_220

EDN: <https://elibrary.ru/ypywin>

Зарубежные и отечественные научно-методические подходы к исследованию государственно-частного партнерства

Foreign and domestic scientific and methodological approaches to the study of public-private partnership



Инна Михайловна Шор

ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»,
доцент кафедры финансов, учета и экономической
безопасности, кандидат экономических наук, доцент, ORCID:
0000-0003-4151-1199; SPIN-код: 1919-2480, AuthorID: 483450
400062, Россия, Волгоград, Проспект Университетский, д. 100
e-mail: shorIM@volsu.ru

Inna M. Shor

Volgograd State University, Associate Professor of the Department
of Finance, Accounting and Economic Security, Candidate of
Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-4151-1199;
SPIN-код: 1919-2480, AuthorID: 483450.
100 Prospect Universitetsky, Volgograd, Russia, 400062
e-mail: shorIM@volsu.ru

Аннотация.

Цель исследования – провести критический анализ зарубежных и отечественных научно-методических подходов к оценке эффективности проектов классического государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) с систематизацией сильных и слабых сторон и разработкой рекомендаций по совершенствованию. Методологическую основу исследования составили анализ, синтез и логические методы. Изучены современные подходы к определению эффективности проекта, на основании которых представлен гармонизированный подход, базирующийся на комплексном учете их преимуществ и недостатков. Руководствуясь систематизацией показателей, положительных и отрицательных характеристик зарубежных и отечественных подходов к оценке эффективности проектов классического ГЧП, представлены рекомендации в отношении проведения такой оценки, учитывающие интересы их стейкхолдеров и требования к достижению устойчивости общественного развития. Теоретическая значимость исследования заключается в формировании научно-методического базиса оценки эффективности проектов ГЧП, а практическая значимость исследования обусловлена содействием принятию рациональных решений, связанных с их реализацией.

Ключевые слова.

Государственно-частное партнерство (ГЧП), эффективность, проект, государство, бизнес, население, устойчивое развитие.

Abstract.

The purpose of the study is to conduct a critical analysis of foreign and domestic scientific and methodological approaches to evaluating the effectiveness of classical public-private partnership (hereinafter - PPP) projects with a systematization of strengths and weaknesses and the development of recommendations for improvement. The methodological basis of the research was analysis, synthesis and logical methods. Modern approaches to determining the effectiveness of a project have been studied, on the basis of which a harmonized approach based on a comprehensive consideration of their advantages and disadvantages is presented. Guided by the systematization of indicators, positive and negative characteristics of foreign and domestic approaches to assessing the effectiveness of classical PPP projects, recommendations are presented for conducting such an assessment, taking into account the interests of their stakeholders and the requirements for achieving sustainable social development. The theoretical significance of the research lies in the formation of a scientific and methodological basis for evaluating the effectiveness of PPP projects, and the practical significance of the research is due to the promotion of rational decisions related to their implementation.

Keywords.

Public-private partnership (PPP), efficiency, project, government, business, population, sustainable development.

Введение

Одним из инструментов государственной политики, обладающих высоким потенциалом применения, является ГЧП. Основные причины этого связаны со значительностью разрыва между ресурсным обеспечением государства и общественными инфраструктурными потребностями, возрастающими под влиянием развития цифрового пространства и появления новых отраслей, к примеру, беспилотного транспорта и космической инфраструктуры – от 1,3 трлн руб. до 13,6 трлн руб. к 2035 году¹. Снижение такого разрыва может быть обеспечено за счет активизации применения в первую очередь форм классического ГЧП – концессионного соглашения и соглашения о ГЧП при условии смягчения денежно-кредит-

ной и бюджетной политики, снятия административно-бюрократических барьеров и координации мер государственной поддержки участия частных инвестиций в реализации проектов, направленных на получение экономических, социальных и экологических эффектов. В рамках таких проектов широкие возможности привлечения не только ресурсов, но и опыта, профессиональных компетенций бизнеса и сбалансированность распределения между партнерами рисков определяют ключевые преимущества классического ГЧП перед государственным заказом. При этом, как вполне обосновано отмечают специалисты ВТБ Инфраструктурный Холдинг, ГЧП не заменяет государственный заказ, а развивается параллельно с ним. А если рассматривать вариант отказа от

¹ Перегрузка отношений. Как меняется механизм партнерства государства и частного бизнеса // URL: <https://expert.ru/ekonomika/perezagruzka-otnosheniy/?ysclid=mmre36py9e778155970> (дата обращения: 01.03.2026).

применения ГЧП, то можно потерять до 29 трлн руб. в ближайшие пятнадцать лет без учета мультипликативного эффекта при запуске смежных инициатив со значительными потерями социально-экономического характера². Крайне важно делать обоснованный выбор между ГЧП и государственным заказом, руководствуясь соотношением сроков, качества и стоимости планируемых к реализации проектов. Ключевое место в данном процессе занимают научно-методические подходы к оценке их эффективности. Невершенство таких подходов в отношении классического ГЧП предопределило цель исследования – провести критический анализ зарубежных и отечественных научно-методических подходов к оценке эффективности проектов классического ГЧП с систематизацией сильных и слабых сторон и разработкой рекомендаций по совершенствованию.

Зарубежные и отечественные источники и научная литература включают в себя различные подходы к оценке эффективности проектов классического ГЧП, имеющие не только общие, но и отличительные содержательные элементы, что приводит к определенным препятствиям в получении желаемых результатов от их реализации. Данное обстоятельство усиливает востребованность формирования единого взгляда на понятие эффективности проекта и систематизации ключевых критериев ее оценки с позиции интересов стейкхолдеров ГЧП в рамках концепции устойчивого развития.

Методологическую основу исследования составили:

- анализ, способствующий в отношении определения эффективности проекта выявлению преимуществ и недостатков имеющихся научных подходов и разработке авторского подхода;
- синтез, содействующий объединению показателей, положительных и отрицательных характеристик зарубежных и отечественных подходов к оценке эффективности проектов классического ГЧП;

– логические методы, позволившие представить рекомендации по оценке эффективности проектов классического ГЧП, учитывающие интересы их стейкхолдеров и соответствующие концепции устойчивого развития.

Основная часть

Изучение современной научной литературы позволило выделить следующие подходы к определению понятия эффективности проекта:

- затратный и ресурсный подходы - соотношение полученных от проекта результатов / выгод с его затратами / ресурсами [3; 6; 10; 18]
- результативный подход - достижение результатов / эффектов в процессе выполнения и / или по завершении проекта [15];
- субъектный подход - соответствие проектных затрат и результатов целям и интересам различных субъектов, не ограничиваясь участниками проекта [2].

Основными недостатками затратного, ресурсного и результативного подходов является игнорирование интересов стейкхолдеров проектов, что не обеспечивает комплексность понимания их эффективности. Наряду с этим в рамках субъектного подхода нет акцента на необходимости учета оптимизации затрат / ресурсов при соответствии достигаемых результатов стейкхолдерским интересам. В целом, вышеописанные подходы не взаимоисключают, а взаимодополняют друг друга, что требует уравнивания различий между ними посредством их комбинации. Результатом всего этого видится гармонизированный подход к определению эффективности проекта, который основан на гармонизации ресурсов и затрат, приводящей к достижению результатов в соответствии с интересами стейкхолдеров проекта. Отражением такой гармонизации выступает система показателей, отражающих интересы основных стейкхолдеров проектов ГЧП – населения, государства и бизнеса, вектор которых

² Концессии и госзаказ: стимулы, возможности и сценарии инфраструктурного развития // URL: https://www.vtbinfra.ru/upload/VTBInfra_RC25_site/%D0%9F%D0%94%D0%A4/vtb_rc25_site.pdf?ysclid=mmrix4eddi853173978 (дата обращения: 25.02.2026).

обращен к достижению и сохранению высокого уровня жизни. Удовлетворение всех этих интересов становится возможным благодаря формированию ресурсного обеспечения, достаточного для покрытия проектных затрат. При этом достижение результатов реализации проектов ГЧП, соответствующих интересам одного стейкхолдера, является условием успешности

достижения результатов реализации проектов ГЧП, соответствующих интересам другого стейкхолдера.

В отношении показателей оценки эффективности проектов классического ГЧП, действующих в зарубежной и российской практике, отметим наличие у них существенных преимуществ и недостатков, таблицы 1, 2, 3.

Таблица 1

Подход Организации Объединенных Наций к оценке эффективности проектов классического ГЧП

Основа оценки эффективности проектов ГЧП	Показатели в рамках подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Преимущества подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Недостатки подхода к оценке эффективности проектов ГЧП
Value for Money	Показатели проектных затрат и выгод, а также качества результатов реализации функционального назначения частного партнера	Качественная оценка целесообразности применения ГЧП с позиции привлечения внебюджетного финансирования Количественный анализ в сравнении соотношения цены и качества реализации функционального назначения частного партнера в рамках ГЧП и государственного заказа Определение оптимального сочетания цены и качества реализации функционального назначения частного партнера	Субъективность оценочно-аналитических результатов, в частности, обусловленная применением экспертных оценок Ограниченность применения методов качественной оценки проектов ГЧП и анализа уровня их рискованности
Финансовые последствия	Показатели оценки фискальных затрат и рисков реализации проектов ГЧП	Оценка бюджетных последствий реализации проектов ГЧП, влияния на них публичного партнера и его функционального назначения, источника финансирования и формы государственной поддержки реализации проектов Выявление и оценка фискальных рисков, связанных с проектами ГЧП, на основе которых определение мер по управлению ими	Ограниченность применения методов качественной оценки фискальных затрат и рисков реализации проектов ГЧП
Благосостояние и социальные последствия	Показатели соответствия проектов общественным потребностям и приоритетам государственной политики, учитывая требования к достижению целей устойчивого развития	Выявление и оценка влияния проектов ГЧП на общественное развитие с последующей разработкой мер по смягчению / исключению негативных социальных последствий и росту общественных выгод	Ограниченность применения методов количественной оценки социальных последствий реализации проектов ГЧП
Воздействие на окружающую среду	Показатели оценки экологических рисков	Выявление и оценка экологических последствий реализации проектов ГЧП с разработкой мер по устранению таких негативных последствий	Ограниченность применения методов количественной оценки экологических последствий реализации проектов ГЧП

Основа оценки эффективности проектов ГЧП	Показатели в рамках подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Преимущества подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Недостатки подхода к оценке эффективности проектов ГЧП
Влияние на конкуренцию	Показатели оценки эксклюзивности частного партнера	Оценка макроэкономических и политических последствий предоставления исключительных прав частному партнеру, а также социальных издержек, обусловленных устранением конкуренции	Субъективность оценочно-аналитических результатов, в частности, обусловленная применением экспертных оценок Ограниченность применения методов количественной оценки последствий предоставления частному партнеру эксклюзивности

*Источник: составлено автором по³

Таблица 2

Подход Межпарламентской Ассамблеи государств - участников Содружества Независимых Государств к оценке эффективности проектов классического ГЧП

Основа оценки эффективности проектов ГЧП	Показатели в рамках подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Преимущества подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Недостатки подхода к оценке эффективности проектов ГЧП
Финансовая эффективность	Показатели финансовой эффективности и кредитной устойчивости	Оценка целесообразности реализации проектов ГЧП с позиции покрытия затрат частного партнера и возврата привлеченных средств	Наличие у средневзвешенной стоимости капитала - элемента расчета чистой приведенной стоимости недостатков, связанных с предположениями и ошибками в расчетах (неучет специфики источников формирования и структуры капитала, недооценка рисков и др.)
Социально-экономическая эффективность	Показатель дисконтированной величины будущих выгод и затрат Соотношение «затраты - выгоды».	Определение в денежном выражении экономического и социального эффектов от реализации проектов ГЧП	Отсутствие четкости и полноты понимания расчета социальной ставки дисконтирования
Бюджетная целесообразность	Чистая приведенная стоимость денежных потоков бюджета Внутренняя норма доходности для бюджета Коэффициент «выгоды - затраты» Удельная эффективность проекта Дисконтированный период окупаемости.	Оценка эффективности реализации проектов ГЧП с точки зрения использования средств государственного бюджета	Отсутствие четкости и полноты понимания расчета бюджетной ставки дисконтирования

*Источник: составлено автором по⁴

³ Система оценки и рейтинга государственно-частных партнерств и инфраструктуры (СОРГИ): методика оценки для достижения Целей в области устойчивого развития // URL: <https://unece.org/sites/default/files/2024-04/Russian%20-%20User%20Guide%20-%20PIERS%20Self-Assessment%20Tool.pdf> (дата обращения: 01.03.2026).

⁴ Рекомендации по развитию и применению механизмов публично-частного партнерства в государствах - участниках СНГ (сборник модельных документов, методических и практических рекомендаций // URL: <https://iacis.ru/public/upload/files/1/725.pdf?ysclid=mpv6ur594j843318462> (дата обращения: 01.03.2026).

Таблица 3

Российский подход к оценке эффективности проектов классического ГЧП

Основа оценки эффективности проектов ГЧП	Показатели в рамках подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Преимущества подхода к оценке эффективности проектов ГЧП	Недостатки подхода к оценке эффективности проектов ГЧП
Финансовая эффективность	Чистая приведенная стоимость	Оценка коммерческой целесообразности реализации проектов ГЧП	Некорректность значения ставки дисконтирования в силу наличия ее прямой связи с величиной доходности к погашению по облигациям федерального займа без прямого акцента на учет других факторов
Социально-экономический эффект	Показатели оценки соответствия целей, задач проектов ГЧП целям, задачам государственных (муниципальных) программ Показатели оценки содействия технико-экономических параметров объекта достижению целевых показателей государственных (муниципальных) программ Показатели оценки обоснованности создания объекта с учетом потребности в производимых продуктах с его использованием	Установление соответствия проектов ГЧП государственным программам. Цели, задачи и предмет проектов соотносятся с целями, задачами и предметом государственных программ Определение технико-экономических параметров объекта Оценка того, насколько объект способствует достижению целевых показателей государственных (муниципальных) программ Оценка влияния проектов ГЧП на качество жизни.	Ограниченность проведения такой оценки, обусловленная связью с государственными (муниципальными) программами в то время, как в Законе о ГЧП указаны документы стратегического планирования, а также отсутствием указания на соответствие уровня таких программ уровню реализации проектов Действующие государственные (муниципальные) программы характеризуются в ряде случаев необоснованностью целей, задач и целевых показателей (нечеткость формулировок целей и задач; несоответствие задач требованиям необходимости и достаточности с позиции достижения целей; несогласованность целей с целевыми показателями; недостаточность целевых показателей с позиции достижения целей и решения задач)

*Источник: составлено автором по⁵

Из выше представленных таблиц видно наличие у рассматриваемых подходов общих характеристик, в частности, необходимости достижения соответствия проектов ГЧП планам национального развития и проведения оценки их рискованности, финансовой и социально-экономической привлекательности. Наряду с этим у них имеется ряд отличительных особенностей, примером которых является наличие в зарубежных подходах оценки влияния проектов ГЧП на публичного партнера и окружающую среду, а также их связи с достижением целей устойчивого разви-

тия. В совокупности данные подходы обоснованно отражают необходимость учета в оценке эффективности проектов ГЧП экономических, социальных и экологических интересов населения, государства и бизнеса, характеризующихся через затраты / ресурсы, задействованные в процессе их выполнения, и результаты / выгоды, полученные в качестве итога их реализации.⁵

Трехсторонние интересы стейкхолдеров проектов ГЧП также находят свое отражение в научной литературе. В частности, Шнайдер О.В. [18] и Мажарова Л.А. [8] представляют подход к оценке эффектив-

⁵Руководящие принципы в области государственно частных партнерств на благо людей в поддержку Целей Организации Объединенных Наций в области устойчивого развития // URL: http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official_documents/ECE_CECI_2019_05-ru.pdf (дата обращения: 25.02.2026).

ности проектов ГЧП, учитывающий их экономические, социальные и экологические аспекты через набор соответствующих показателей. Однако представленные наборы показателей представлены в достаточно сжатой форме, не подкреплены подробной характеристикой и порядком расчета. В противовес такому подходу Макаров И.Н., Манасян С.М. [9] в оценке эффективности проектов ГЧП на примере топливно-энергетического комплекса и добывающей промышленности демонстрируют более широкий набор экономических, социальных и экологических показателей с акцентом на специфику сферы их реализации. Вместе с тем, большая часть этих показателей также не подкреплена расчетной частью.

В заключение выделим научные исследования, которые посвящены оценке проектов ГЧП с позиции целей устойчивого развития, напрямую связанных с достижением экономических, социальных и экологических показателей. В число авторов таких исследований входят Аверин А.В., Швагжде Б., Дюжев М.В., Локтева Т.В. [1] Однако, несмотря на актуальность выбранной ими проблематики, подчеркнем отсутствие конкретики в определении и раскрытии показателей оценки эффективности проектов ГЧП, способствующих устойчивому развитию и соответственно позволяющие определить их с позиции уровня устойчиво-ориентированности. Устойчивость развития – это ведущий вектор в развитии рынка проектов ГЧП, направленный на создание «ценности для людей» и «ценности для планеты» и, следовательно, требующий своего комплексного отражения в оценке эффективности таких проектов. С учетом этого Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций пред-

ставила два документа, представляющих научно-практический интерес в оценке эффективности российских проектов ГЧП⁶:

- методологию оценки государственно-частных партнерств на благо людей в интересах достижения Целей в области устойчивого развития, включающую критерии и показатели достижения результатов ГЧП на благо людей;
- систему оценки и рейтинга государственно-частных партнерств и инфраструктуры: методику оценки для достижения Целей в области устойчивого развития, позволяющую в данном аспекте получить ориентировочную балльную оценку ГЧП и комментарии для улучшения результатов партнерства.

Заключение

Резюмируя результаты проведенного исследования, сделаем вывод о том, что оценка эффективности проектов классического ГЧП должна опираться на систему показателей, отражающих результаты реализации интересов населения, государства и бизнеса. В состав таких показателей должна входить чистая проведенная стоимость проектов ГЧП, объем производства товаров, работ, услуг и их качественные характеристики, через соответствующие индикаторы, отражающие влияние проектов ГЧП на экономические, социальные и экологические составляющие устойчивости общественного развития. Примерами экономических составляющих могут выступать рост частных инвестиций и налоговых поступлений в бюджеты; социальных составляющих – количество созданных рабочих мест и увеличение фонда оплаты труда; а экологических составляющих – повышение степени экологичности производства и продукции.

⁶Вводная информация о государственно-частных партнерствах на благо людей в поддержку Целей Организации Объединенных Наций в области устойчивого развития // URL: http://www.unecse.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official_documents/ECE_CECI_2019_06-ru.pdf (дата обращения: 28.02.2026); Вводная информация о государственно-частных партнерствах на благо людей в поддержку Целей Организации Объединенных Наций в области устойчивого развития // URL: http://www.unecse.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official_documents/ECE_CECI_2019_06-ru.pdf (дата обращения: 28.02.2026); Руководящие принципы в области государственно частных партнерств на благо людей в поддержку Целей Организации Объединенных Наций в области устойчивого развития // URL: http://www.unecse.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official_documents/ECE_CECI_2019_05-ru.pdf (дата обращения: 25.02.2026); Система оценки и рейтинга государственно-частных партнерств и инфраструктуры (СОРГИ): методика оценки для достижения Целей в области устойчивого развития // URL: <https://unecse.org/sites/default/files/2024-04/Russian%20-%20User%20Guide%20-%20PIERS%20Self-Assessment%20Tool.pdf> (дата обращения: 01.03.2026).

Список источников:

1. Аверин А.В., Швагжде Б., Дюжев М.В., Локтева Т.В. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнерства через призму концепции устойчивого развития // Вестник МФЮА. 2021. № 4. С. 81-94.
2. Вицелярова К.Н. Методика оценки эффективности и результативности проектов // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 37 (5). С. 48-52.
3. Емельянов А.М., Исакин М.А., Исакина Е.А. Оценка эффективности социальных проектов на основе индикаторов качества жизни населения // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 21 (186). С. 43-52.
4. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25-27.
5. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
6. Караулова Л.В. О построении интегральной оценки эффективности инновационных образовательных проектов // Вестник Марийского государственного университета. 2016. Том 10. № 2 (22). С. 16-19.
7. Колчин А.А., Силина К.А. Импорт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
8. Мажарова Л.А. Концептуальная модель оценки эффективности ГЧП-проектов // Наука Красноярск. 2020. Том 9. № 2. С. 133-150.
9. Макаров И.Н., Манасян С.М. Теоретико-методологические основы анализа эффективности проектов ГЧП в добывающей промышленности и ТЭК страны // Российское предпринимательство. 2014. Том 15. № 10. С. 148-163.
10. Новоскольцева Ю.Ю., Шеметова Н.К. Методические аспекты комплексной оценки эффективности инвестиционных проектов // Вопросы управления. 2016. № 6 (43). С. 273-278.
11. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: - Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. - 412 с.
12. Стадолин М.Е., Хмельницкий И.С. Проблемы национального рынка труда РФ и определение возможных путей их преодоления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты. Материалы III международной научно-практической конференции. 2017. С. 287-292.
13. Хмельченко Е.Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88-92.
14. Хмельченко Е.Г., Петрина О.А. Маркетинговые технологии в развитии городских территорий // Вестник университета. 2013. № 20. С. 119-124.
15. Цуркан М.В., Викторенков В.В. Разграничение понятий «результативность» и «эффективность» в контексте реализации проектного подхода в публичном управлении // Журнал экономических исследований. 2019. № 1. С. 3-8.
16. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
17. Черкасова М.А., Хамов В.Л. Мотивы ментальности в поисках модели модернизации России // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3 (46). С. 33-37.
18. Шнайдер О.В. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнерства // Экономические науки. 2024. № 7 (236). С. 239-242.

References:

1. Averin A.V., Shvagzhene B., Dyuzhev M.V., Lokteva T.V. Evaluation of the effectiveness of public-private partnership projects through the prism of the concept of sustainable development // Bulletin of MFUA. 2021. No. 4. Pp. 81-94.
2. Vitselyarova K.N. Methodology for evaluating the effectiveness and efficiency of projects // Natural Sciences and Humanities Research. 2021. No. 37 (5). Pp. 48-52.
3. Yemelyanov A.M., Isakin M.A., Isakina E.A. Evaluation of the effectiveness of social projects based on indicators of the quality of life of the population // Economic analysis: theory and practice. 2010. No. 21 (186). Pp. 43-52.
4. Zotov V.B., Baziyan K.N. Problems of development of public-private partnership in the Russian Federation // Economics, statistics and computer science. Bulletin of UMO. 2015. No. 6. Pp. 25-27.
5. Zotov V.B., Terekhova K.O. A brief analysis of public-private partnership practices in cities // Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 3 (31). Pp. 41-46.
6. Karaulova L.V. On the construction of an integrated assessment of the effectiveness of innovative educational projects // Bulletin of the Mari State University. 2016. Volume 10. No. 2 (22). Pp. 16-19.
7. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact investing in entrepreneurship: background // In the collection: Current issues of economics and finance. Collection of articles of the international scientific and practical conference. Izhevsk, 2021. Pp. 117-120.
8. Mazharova L.A. A conceptual model for evaluating the effectiveness of PPP projects // Science of Krasnoyarsk region. 2020. Volume 9. No. 2. Pp. 133-150.
9. Makarov I.N., Manasyan S.M. Theoretical and methodological foundations of the analysis of the effectiveness of PPP projects in the extractive industry and fuel and energy complex of the country // Russian entrepreneurship. 2014. Volume 15. No. 10. Pp. 148-163.
10. Novoskoltseva Yu.Y., Shemetova N.K. Methodological aspects of a comprehensive assessment of the effectiveness of investment projects // Management issues. 2016. No. 6 (43). Pp. 273-278.
11. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and meridians of history. The textbook. Moscow: - Publishing house: Rusains Limited Liability Company, 2025. - 412 p.
12. Stadoln M.E., Khmelnitsky I.S. Problems of the national labor market of the Russian Federation and identification of possible ways to overcome them // In the collection: State and Municipal Management: challenges and priorities. Materials of the III International scientific and practical conference. 2017. Pp. 287-292.
13. Khmelchenko E.G. Social standards as a tool for managing the development of the social sphere // Bulletin of the University. 2015. No. 6. Pp. 88-92.
14. Khmelchenko E.G., Petrina O.A. Marketing technologies in the development of urban areas // Bulletin of the University. 2013. No. 20. Pp. 119-124.
15. Turkan M.V., Viktorov V.V. Differentiation of the concepts of "effectiveness" and "efficiency" in the context of the implementation of the project approach in public administration // Journal of Economic Research. 2019. No. 1. Pp. 3-8.
16. Cherkasova M.A. The specifics of the formation of the municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
17. Cherkasova M.A., Khamov V.L. Motives of mentality in search of a model of modernization of Russia // Humanities and socio-economic sciences. 2009. No. 3 (46). Pp. 33-37.
18. Schneider O.V. Evaluation of the effectiveness of public-private partnership projects // Economic sciences. 2024. No. 7 (236). Pp. 239-242.



УДК 340.114.5:373.1
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_228
EDN: <https://elibrary.ru/yueujy>

Ценностный менеджмент в правовом образовании профильной школы: от трансляции норм к воспитанию правосознания

Value management in law in the legal education of a specialized school: from the translation of norms to the education of legal awareness



Лариса Анатольевна Петручак

ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», первый проректор-проректор по образовательной деятельности, доктор юридических наук, профессор академик РАЕН,
SPIN-код: 6575-2197, AuthorID: 407833
119034, Россия, Москва, ул. Остоженка дом 38 стр. 1
e-mail: l.petruchak@linguanet.ru

Larisa A. Petrushak

Moscow State Linguistic University, First Vice-Rector-Vice-Rector for Educational Activities
SPIN-код: 6575-2197, AuthorID: 407833
119034, Russia, Moscow, 38 Ostozhenka St., building 1
e-mail: l.petruchak@linguanet.ru



Наталья Михайловна Макиевская

ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», директор Предуниверситария МГЛУ
SPIN-код: 7513-7472, AuthorID: 1227304
119034, Россия, Москва, ул. Остоженка дом 38 стр. 1
e-mail: nmm_dfo@mail.ru

Natalia M. Makievskaya

Moscow State Linguistic University, director of Pre-University of MSLU
SPIN-код: 7513-7472, AuthorID: 1227304
119034, Russia, Moscow, 38 Ostozhenka St., building 1
e-mail: nmm_dfo@mail.ru

Аннотация.

Цель статьи рассмотреть вопросы изменения Федеральных государственных стандартов в аспекте правового обучения в рамках предмета «обществознание». Представить данные анкетирования учащихся Предуниверситария МГЛУ как профильной школы в целях определения их отношения к правовым знаниям, определения важнейших для обучающихся жизненных ценностей. Выяснить правовые аспекты, направленные на сохранение и укрепление традиционных духовно-нравственных ценностей в общественном сознании, с точки зрения респондентов. В статье применяются методы теоретического и статистического исследования, анкетирование методом опроса, описательный метод, метод наблюдения.

Достигнутые результаты формируют базу для дальнейших исследований, на базе которых возможна дальнейшая разработка темы, связанной с внедрением и популяризацией ценностного аспекта в школьном обучении. Полученные данные могут быть использованы для включения в образовательные модули предметов гуманитарного цикла для активизации правового обучения в профильной школе на основании ценностных аспектов.

Ключевые слова.

Правовое обучение, правовая культура, обществознание, жизненные ценности, правовые знания.

Abstract.

The purpose of the article is to consider the issues of changing Federal state standards in the aspect of legal education in the framework of the subject «social studies». To present the survey data of the students of the MSLU University College as a specialized school in order to determine their attitude to legal knowledge, to identify the most important life values for students. To find out the legal aspects aimed at preserving and strengthening traditional spiritual and moral values in the public consciousness, from the point of view of the respondents. The article uses the methods of theoretical and statistical research, questionnaire survey method, descriptive method, observation method. The achieved results form the basis for further research, on the basis of which further development of a topic related to the introduction and popularization of the value aspect in school education is possible. The data obtained can be used to include subjects of the humanities cycle in educational modules to enhance legal education in a specialized school based on value aspects.

Keywords.

«Legal education», interdisciplinary approach, interdisciplinary integration, system analysis, cognitive, socio-constructivist, socio-cultural approaches, personality development.

Введение

Обновление отечественной системы образования обусловлено развитием государственной политики, направленной в последние годы на сохранение и укрепление традиционных духовно-нравственных ценностей в общественном сознании. Указом Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» определено, что к «традиционным ценностям относятся: жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за

его судьбу, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимопомощь, историческая память и преемственность поколений, единство народов России»¹. В Основах государственной политики Российской Федерации в сфере развития правовой грамотности и правосознания граждан (утв. Президентом РФ 28.04.2011 Пр-1168)² немаловажным фактором формирования правовой культуры отмечается качественный уровень образования в образовательных учреждениях, развитие практики обучения основам права в образовательных организациях для

¹ Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» URL.: <https://ivo.garant.ru/#/document/405679061/paragraph/1/doclist/2417/1/0/0/Указ%20Президента%20РФ%20от%209%20ноября%202022%20г.%20№%20809%20Об%20утверждении%20Основ%20государственной%20политики%20по%20сохранению%20и%20укреплению%20традиционных%20российских%20духовнонравственных%20ценностей:0> (дата обращения: 27.05.2026)

² «Основы государственной политики Российской Федерации в сфере развития правовой грамотности и правосознания граждан» (утв. Президентом РФ 28.04.2011 Пр-1168) URL.: <https://base.garant.ru/55171558/> (дата обращения: 27.05.2026)

последующего осуществления успешного ценностного менеджмента. В условиях обновления отечественной системы образования, правовое образование не должно быть ценностно нейтральным, а должно соединять в себе уважение к традиционным российским ценностям и правовым системам разных стран, развивать позитивное правосознание, направленное на общественное благо, в том числе формирование ценности государственной и муниципальной службы как социальной миссии. При проведении исследования были использованы работы Колчина А.А., Колчиной Д.И., Рыбиной М.И. Уколова В.Ф., Шабуневича О.В., Хмельченко Е.Г., Кретова А.А., Черкасовой М.А. Пышкиной А.В., доктора экономических наук, профессора Зотова В.Б. [4; 7; 8; 9; 10; 11; 3].

В качестве важного аспекта правового обучения выступает формирование у обучающегося смысловых и ценностных ориентиров, традиционных духовно-нравственных ценностей, интеграция ценностного компонента в образовательный процесс. Право, как элемент культуры, призвано поддерживать традиционные ценности и интегрировать новые, обеспечивая адаптацию общества к меняющимся условиям. Без этой способности право не способно выступать в роли стабилизирующей и организующей силы в обществе и культуре. Правовое обучение направлено на формирование уважения к праву, осознания прав и обязанностей, понимания и соблюдения правовых норм, осознания юридической ответственности за свои действия.

Д.А. Матанцев отмечает, что правовые ценности понимаются как особый тип социальных связей, материализующихся в конкретных формах – правовых нормах, актах, институтах и идеях [6]. О.А. Матвеева, И.В. Абакумова в своей работе, акцентируют, что целенаправленный процесс воспитания и обучения обучающихся направлен на развитие правовой культуры личности на основе реализации принципов формирования правового поведения в учебном процессе [1]. Данные утверждения формируют основу ценностного менеджмента.

Основная часть

Согласно «Научно-методическим рекомендациям по приобщению обучающихся к традиционным российским ценностям в общеобразовательной школе» организация работы по приобщению обучающихся к традиционным российским ценностям основана на следующих подходах: аксиологическом, культурологическом, системно-деятельностном, средовом, личностно-ориентированном и возрастном [2]. Согласно аксиологическому подходу образовательная организация выступает «социальным институтом, транслирующим школьникам традиционные российские ценности». Выбранный нами подход учитывает в образовательном процессе культурно-исторические аспекты. Системно-деятельностный подход направлен на обеспечение преемственности деятельности на всех уровнях образования и создания условий для системной работы по приобщению учащихся к общепринятым в российском обществе ценностям на основе приоритетной в рамках учебного года темы или системообразующего направления. Личностно-ориентированный подход сосредоточен на практической реализации ценностных установок духовно-нравственной культуры, семейных традиций, поддержке детских инициатив в различных видах деятельности. Возрастной подход предполагает учет возрастных особенностей учащихся в организации деятельности по формированию традиционных духовно-нравственных ценностей. Реализация данных концептуальных подходов требует учета разных факторов, в том числе квалификации учителей, наличия актуальной материально-технической базы, а также степени участия обучающихся и родительской общественности в образовательном процессе. Таким образом, правовое обучение, в разрезе ценностных установок способствует развитию личностных качеств учащихся на основе понимания ценности права, что является важным аспектом формирования правовой культуры в условиях развития современного общества и основным институтом формирования традиционных российских ценностей

остается школа. Последнее способствует реализации ценностного менеджмента в профильной школе.

Отношение обучающихся к правовым знаниям и жизненным ценностям

Анализ внесенных изменений в Федеральные государственные образовательные стандарты показывает, что наряду с изменением количества часов предмета обществознание в новых стандартах конкретизированы категории содержания образования: базовые компетенции, предметные результаты; стандарты приведены в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»; установлена вариативность изменения сроков прохождения программ, конкретизируются условия реализации образовательных программ; содержание компонента «личностные результаты» расширено, акцентировано внимание на формирование системы ценностей и мотивации, развитие гибких навыков; содержание предметов общественно-научного цикла получает большую практико-ориентированную направленность. Все это требует подготовки педагогов, обладающих компетенциями в формировании у обучающихся традиционных духовно-нравственных ценностей и практико-ориентированной направленности в реализации правового обучения.

Профильная школа стимулирует учащихся к продолжению обучения в университете, так как последние приобретают умения взаимодействовать в команде и работать в самостоятельном индивидуальном формате [5]. В ситуации практико-ориентированной направленности в преподавании предметов, содержащих правовой компонент, в учебный процесс интегрированы содержательные и инфраструктурные ресурсы вуза. Менеджмент ресурсами обеспечивает реализацию ценностного аспекта с учетом специфики профильной школы.

Наряду с этим, правовой компонент входит в часть образовательных результа-

тов дисциплины «обществознание»³, которые включают: «сформированность знаний о системе права и законодательства Российской Федерации», «готовность продуктивно взаимодействовать с общественными институтами на основе правовых норм, обеспечения защиты прав человека и гражданина в Российской Федерации и установленных правил, умение самостоятельно заполнять формы, составлять документы, необходимые в социальной практике». Таким образом, предмет «обществознание» ассоциируется с дисциплиной, направленной на правовое обучение.

Практика последних лет показывает, рост числа выпускников, выбирающих «обществознание» для итоговой аттестации. В то же время изменения в содержании предметов общественно-научного цикла создают для обучающихся ситуацию неопределенности с государственной итоговой аттестацией по предмету обществознание в последующих учебных годах.

Количество обучающихся в Предупреждениях Московского государственного лингвистического университета, сдающих государственную итоговую аттестацию по данному предмету, ежегодно составляет около 65% от выпускников 9-х классов, и около 60% от выпускников 11-х классов.

В русле исследования вопросов правового обучения было проведено анкетирование учащихся 10-11 классов Предупреждения МГЛУ с целью определить, какие жизненные ценности являются для обучающихся приоритетными в процессе их социализации. В анкетировании приняли участие 222 обучающихся. При обработке анкет использовались статистические методы. В целом анкетирование должно было показать ценность правового обучения с точки зрения обучающихся и предмета «обществознание» в аспекте правового обучения, а также усовершенствовать ценностный менеджмент.

В анкете учащимся были предложены вопросы: о приоритетных жизненных

³Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 N 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования» URL.: <https://ivo.garant.ru/#/document/70188902/paragraph/30338/doclist/2431/1/0/0/приказ%20минобрнауки%20России%20от%2017.05.2012%20№413:3> (дата обращения: 27.05.2026)

ценностях обучающихся; об отношении к образованию; о необходимости изучения предмета обществознание; о ценности знаний, полученных на уроках обществознания в жизни; об оценке уровня своей правовой культуры; о необходимости получения дополнительных правовых знаний; об изучении правовых основ или регулирования деятельности по выбранному направлению высшего образования. Вопросы носили закрытый характер с возможностью выбора своего ответа из предложенных. Результаты анкетирования представлены в процентном соотношении к числу опрошенных.

К вопросу о приоритетных жизненных ценностях были предложены следующие варианты: семья и семейные традиции, состояние здоровья, материальное благополучие, душевное спокойствие, личная безопасность, уверенность в своих силах, образование и профессия, защита своих прав, свобода слова и убеждений. Согласно данным, полученным при обработке результатов, на первое место своих «жизненных ценностей» обучающиеся ставят «состояние здоровья» – 41,5% из принявших участие в анкетировании, второе место занимает «материальное благополучие» – 19,5%, «душевное спокойствие» отметило 18,3% опрошенных, «семья и семейные традиции» на первое место ставят 8,5% принявших участие в анкетировании, «уверенность в своих силах» – 4,9%, «свобода

слова и убеждений» – 3,7%, «личная безопасность» – 2,4%, «образование и профессия» – 1,2%. Результаты проведенных исследований представлены на рисунке 1.

Следует отметить, что при значительном разбросе выбора «жизненных ценностей» 32 % респондентов как вторую по важности для себя ценность отметили «семью и семейные традиции», что показывает важность традиционных российских ценностей у этой группы обучающихся.

По вопросу отношения к образованию получены следующие данные. 52,4% обучающихся, принявших участие в опросе, считают, что существующая система образования должна быть более гибкой, т.е. позволять учащимся самостоятельно выбирать набор предметов для изучения в старшей школе, 34,1 % считают, что «мой уровень образования далек от идеального и мне необходимо больше работать (учиться), 13,4% – ответили, что «считаю себя образованным человеком, мне достаточно тех знаний, которые у меня есть», результаты представлены на рисунке 2.

На вопрос: «Как Вы считаете, необходимо ли Вам изучать предмет обществознание» обучающиеся дали следующие ответы. 50,0% опрошенных ответили – «да, это интересный и полезный предмет. Я сдаю экзамен по обществознанию»; 40,2% ответили, что обществознание, интересный и полезный предмет, причем данная группа обучающиеся не выбрали

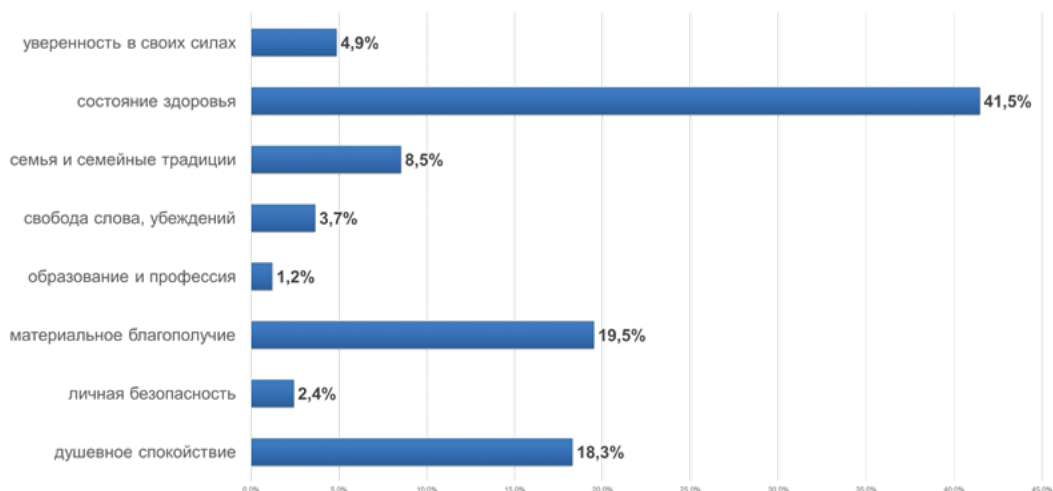


Рисунок 1. Какие жизненные ценности наиболее важны для Вас (выберите 2 наиболее подходящих ответа)

*Источник: составлено авторами по результатам проведенного анкетирования

данный предмет в качестве экзамена государственной итоговой аттестации. 7,3% опрошенных указали, что «предмет обществознание им не интересен, но решили его сдавать»; 1,2 % ответили, что предмет им не интересен, и 1,2 % оставили данный вопрос без ответа.

Результаты ответа на вопрос анкетирования: «Как Вы считаете, необходимо ли Вам изучать предмет обществознание» представлен на рисунке 3.

Ответ на вопрос: «Как Вы считаете, пригодятся ли Вам знания, полученные на уроках обществознания, в жизни» 98,8% обучающихся, принявших участие в анкетировании, ответили положительно, только 1,2% процента опрошенных ответили, что не пригодятся.

Результаты ответа на вопрос анкетирования: «Как Вы считаете, пригодятся ли Вам знания, полученные на уроках обществознания, в жизни» представлен на рисунке 4.



Рисунок 2. Ответ на вопрос анкетирования «Ваше отношение к образованию?»

*Источник: составлено авторами по результатам проведенного анкетирования



Рисунок 3. Как Вы считаете, необходимо ли Вам изучать предмет обществознание?

*Источник: составлено авторами по результатам проведенного анкетирования



Рисунок 4. Как Вы считаете, пригодятся ли Вам знания полученные на уроках обществознания в жизни?

*Источник: составлено авторами по результатам проведенного анкетирования

Свой уровень правовой культуры как средний оценивают 73,2% обучающихся, как высокий 19,5% опрошенных, как низкий 7,3% обучающихся, принявших участие в анкетировании.

На рисунке 5 представлены результаты оценки своего уровня правовой культуры обучающимися 10-11 классов Предупредительного факультета ФГБОУ ВО МГЛУ.

Необходимость в получении дополнительных правовых знаний отмечают 72,0% респондентов, затрудняются ответить 23,2%, не нуждаются в получении дополнительных правовых знаний 4,9%.

На рисунке 6 представлены результаты ответы на вопрос анкетирования: **«Как Вы считаете, необходимо ли Вам получение дополнительных правовых знаний?»**

На вопрос: «Как Вы считаете, на всех ли направлениях высшего образования нуж-

но изучение правовых основ или правового регулирования деятельности по данной специальности?» 82,9% опрошенных ответили, что знания в области права нужны всем, 13,4% ответили, что думают, это не так важно и 3,7% затруднились с ответом на данный вопрос, результаты представлены на рисунке 7.

В заключении было предложено самостоятельно написать, зачем нужны правовые знания. Были получены следующие ответы от анкетироваемых: «Правовые знания необходимы для полноценной защиты собственных прав, социальной ответственности и осознанности, осведомленности о текущем положении страны», «Самое важное, по моему мнению, что правовые знания помогают людям защищать свои права и интересы. Также правовые знания помогают разобраться в сложной системе зако-

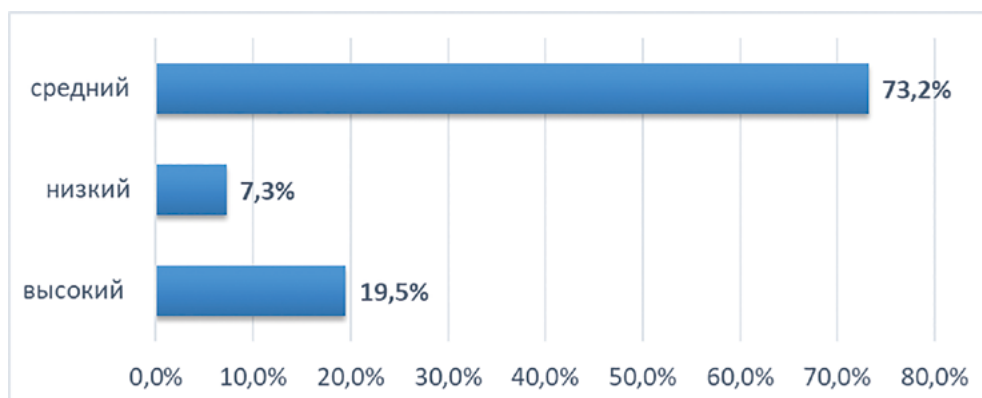


Рисунок 5. Как Вы оцениваете свой уровень правовой культуры (ценности, знания и навыки в области права)?

*Источник: составлено авторами по результатам проведенного анкетирования

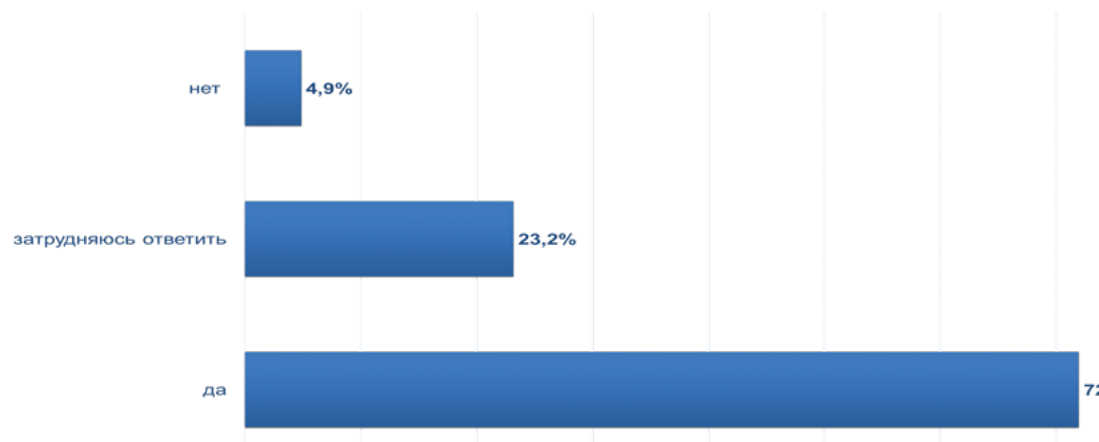


Рисунок 6. Как Вы считаете, необходимо ли Вам получение дополнительных правовых знаний?

*Источник: составлено авторами по результатам проведенного анкетирования

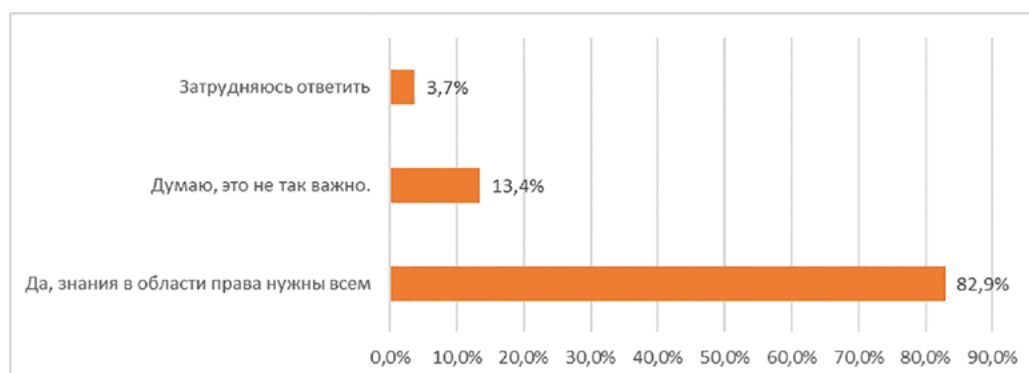


Рисунок 7. «Как Вы считаете, на всех ли направлениях высшего образования нужно изучение правовых основ или правового регулирования деятельности по данной специальности?»

*Источник: составлено авторами по результатам проведенного анкетирования

нов и нормативных судов. Знание законов помогает избежать нарушений и связанных с ними последствий», «Они нужны для того, чтобы воспитывать уважение к законам», «Для того, чтобы понимать свои возможности и силы в той или иной ситуации, не рискуя попасть под санкции закона», «Человек, знающий законы, полезнее обществу. Он может при необходимости противостоять ущемлению прав и свобод, отстаивать не только свои права, но и интересы общества, государства», «Знание прав позволит людям защищать свои права, интересы и свободы, а также обращаться за помощью в случае их нарушения», «Для общей эрудиции, которая поможет по жизни в затруднительных ситуациях», «Для повышения правовой грамотности и умения ориентироваться в информационном поле», «Правовые знания нужны для того, чтобы человек смог в нужный момент самостоятельно защитить себя и свои права на что-либо», «Для профессии, связанной с правом», «Правовые знания нужны, чтобы знать, как работает общество вокруг нас, чтобы знать свои права и пользоваться ими, знать обязанности и соблюдать их и не нарушать закон по незнанию». Представлена наиболее характерная часть ответов обучающихся.

Таким образом, учащиеся расценивают правовые знания, скорее, как средство защиты своих прав, в то же время отмечая правовые знания как важный элемент системы ценностей. В свете вышеизложенного ценностный менеджмент приобретает в профильной школе значение регуляторного механизма.

Заключение

В заключении необходимо подчеркнуть, что правовые знания для обучающихся важны и воспринимаются ими как инструмент защиты своих прав, которые относятся к традиционным духовно-нравственным ценностям.

Обучающиеся отмечают важность получения дополнительных правовых знаний как в школе, так и при получении высшего образования, справедливо полагая, что правовая культура нуждается в развитии.

Семья и семейные традиции остаются одной из приоритетных ценностей школьников. Значимыми для учащихся выступают понятия здоровья и материального благополучия. Значительная часть учащихся считают обществознание интересным и нужным предметом и уверены, в том, что знания, полученные на уроках в данной предметной области, пригодятся им в дальнейшем. Для обучающихся является приоритетным получение качественного образования, выступать субъектами образовательного процесса и самостоятельно формировать образовательную траекторию. Внесение изменений в основную образовательную программу, в предметную область общественных наук требует комплексной подготовки учителей, направленной на формирование у обучающихся аксиологических установок, соответствующим традиционным российским ценностям, в том числе и правовым.

Список источников:

1. Абакумова И.В. Матвеева, О.А. Дидактические принципы как механизм формирования правовой культуры в учебном процессе. // Инновационная наука: психология, педагогика, дефектология. 2023. № 2. С. 89–97.
2. Вагнер И. В. и др. Научно-методические рекомендации по приобщению обучающихся к традиционным российским ценностям в общеобразовательной школе/под ред. //Под ред. д. п. н., проф., академика Гукаленко О.В. - М: ФГБНУ «Институт содержания и методов обучения. 2024. – 25 с.
3. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 12-18.
4. Колчин А.А., Колчина Д.И. Национальная и культурная самобытность в формировании идентичности человека на современном этапе исторического развития // В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых. Москва, 2024. С. 52-55.
5. Колчин А.А. Об организации учебно-исследовательской и проектной деятельности школьников в общеобразовательном учреждении // Восточно-Европейский научный журнал. 2016. Т. 12. № 2. С. 8-10.
6. Матанцев Д.А. Аксиологический подход к праву: критический взгляд и попытка обоснования самоценности права // Образование. Наука. Научные кадры. 2022. № 4. С.91-93.
7. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
8. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
9. Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Профессиональное обучение отдельных категорий граждан как инструмент государственной политики содействия занятости населения // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 82-88.
10. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 37-41.
11. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципально-го кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.

References:

1. Abakumova I.V. Matveeva, O.A. Didactic principles as a mechanism for the formation of legal culture in the educational process. // Innovative science: psychology, pedagogy, defectology. 2023. No. 2. Pp. 89-97
2. Wagner I. V. and others. Scientific and methodological recommendations for introducing students to traditional Russian values in secondary schools/ed. //Edited by Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Academician O.V. Gukalenko, Moscow: Institute of Educational Content and Methods. - 2024. - 25 p.
3. Zotov V.B. Problems of personnel training for state and municipal administration // In the collection: State and Municipal Administration in the Russian Federation: current problems and development prospects. collection of scientific papers of teachers, postgraduates and students of the Department of State and Municipal Management. Moscow, 2017. pp. 12-18.
4. Kolchin A.A., Kolchina D.I. National and cultural identity in the formation of human identity at the present stage of historical development // In the collection: Man and society in modern cyberspace. Proceedings of the III International Scientific Conference of Young Scientists. Moscow, 2024. pp. 52-55.
5. Kolchin A.A. On the organization of educational, research and project activities of schoolchildren in a general education institution // East European Scientific Journal. 2016. Vol. 12. No. 2. pp.8-10.
6. Matantsev D.A. An axiological approach to law: a critical view and an attempt to substantiate the intrinsic value of law. Science. Scientific staff. 2022. No. 4. pp.91-93.
7. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and meridians of history. The textbook. Moscow: — Publishing house: Rusains Limited Liability Company, 2025. — 412 p.
8. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Modern trends of digital transformation and future management of the main spheres of life // Bulletin of MIRBIS. 2021. No. 3 (27). pp. 21-27.
9. Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Vocational training of certain categories of citizens as a tool of state policy to promote employment // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 82-88.
10. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina A.V. The formation of financial literacy in the context of the implementation of the federal state educational standard // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 37-41.
11. Cherkasova M.A. The specifics of the formation of the municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 70-75.



УДК 338.242.2
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_237
EDN: <https://elibrary.ru/yzyqwg>

Инновационные инструменты достижения целей устойчивого развития для малого и среднего бизнеса: калькулятор расчета выбросов парниковых газов

Innovative tools for achieving sustainable development goals for small and medium-sized businesses: calculator for calculating greenhouse gas emissions

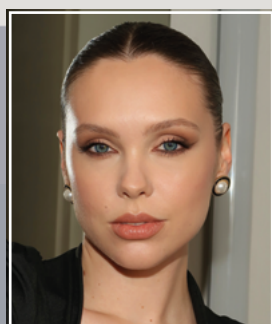


Виктория Владимировна Дегтярёва

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления инновациями, доктор
экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>; Web of Science Researcher ID AAA-7789-2020; SPIN-код 7778-9440, AuthorID 494889
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: iump@mail.ru

Viktoriya V. Degtyareva

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of Innovation Management, Doctor of Economics,
Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>;
Web of Science Researcher ID AAA-7789-2020; SPIN-код 7778-9440,
AuthorID 494889
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: iump@mail.ru



Валерия Олеговна Изотова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
магистрант кафедры управления инновациями, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6146-3049>
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: izotova2003@bk.ru

Valeria O. Izotova

FSBEI HE "State University of Management",
Master student of the Department of Innovation Management,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6146-3049>
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: izotova2003@bk.ru

Аннотация.

В исследовании обосновывается гипотеза о необходимости внедрения углеродных калькуляторов для субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях развития экологической повестки в стране. Проводится сравнительный анализ существующих калькуляторов для разных областей деятельности с целью выявления преимуществ и создания нового инструмента. В результате предлагается новая универсальная концепция калькулятора расчета выбросов углекислого газа с учетом специфики и трудностей малого и среднего бизнеса. Проведенное исследование констатирует, что создание единой цифровой платформы упростит расчет выбросов, повысит прозрачность отчетности экологического направления бизнеса и увеличит вклад малого и среднего бизнеса в достижение целей устойчивого развития.

Ключевые слова.

Цели устойчивого развития, инновации, малый и средний бизнес, калькулятор расчета выбросов парниковых газов.

Abstract.

The study substantiates the hypothesis of the need to introduce carbon calculators for small and medium-sized businesses in the context of the development of the environmental agenda in the country. A comparative analysis of existing calculators for different fields of activity is carried out in order to identify the advantages and create a new tool. As a result, a new universal concept of a calculator for calculating carbon dioxide emissions is proposed, taking into account the specifics and difficulties of small and medium-sized businesses. The conducted research states that the creation of a single digital platform will simplify the calculation of emissions, increase the transparency of environmental business reporting and increase the contribution of small and medium-sized businesses to achieving sustainable development goals.

Keywords.

Sustainable development goals, innovations, small and medium-sized businesses, a calculator for calculating greenhouse gas emissions.

Введение

Климатическая повестка становится все актуальнее для бизнеса, но малые и средние предприятия (далее МСП) отстают в практическом применении инструментов учета выбросов. По данным опроса 800 руководителей МСП из 85 регионов России, проведенного «Лигой зеленых брендов» совместно с IFORS Research и «Опорой России» осенью 2023 года, 79% опрошенных знакомы с понятием «углеродный след», однако лишь 22% хорошо понимают его содержание. Более трети (34%) уже проводили расчеты выбросов парниковых газов, 8% планируют сделать это в ближайший год¹. При этом 64% знакомых с этим понятием уверены, что их компания «углеродного следа не оставляет» – что является заведомо неверным допущением для любой предпринимательской деятельности².

Опрос показывает, что 61% МСП знают хотя бы один климатический стандарт (наиболее известны ГОСТ Р ИСО 14001 и закон 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов»)³. Согласно 296-ФЗ (2021), крупные предприятия обязаны учи-

тывать выбросы CO₂, а эта обязанность постепенно распространяется и через цепочки поставок: соответствие законодательству и ESG-стандартам становится необходимым условием сотрудничества с крупными клиентами и участия в тендерах³. К сожалению, только незначительная часть МСП в России проводит расчет углеродного следа и декларирует его.

Опрос показал более приземленную картину. Из опрошенных 800 владельцев и руководителей МСП только 34% уже рассчитывали экологические выбросы. Для большинства тема остается теоретической. Причина связана не только с нехваткой понятных сервисов и слабой информационной поддержкой со стороны государства. Малый бизнес обычно решает более срочные задачи, аренду, закупки, фонд оплаты труда, поиск клиентов. На этом фоне экологический расчет легко уходит на второй план. В итоге климатическая повестка у МСП пока держится скорее на инициативе отдельных предпринимателей, чем на устойчивой рабочей практике.

В настоящее время применения калькуляторов расчета углеродного следа ак-

¹ Опрос 800 МСП показал: про углеродный след большинство из них знают, но недостаточно // Бизнес сообщество // URL: <https://www.b-soc.ru/io/opros-800-msp-pokazal-pro-uglerodnyj-sled-bolshinstvo-iz-nih-znayut-no-nedostatochno/> (дата обращения: 21.04.2026).

² 64% знающих об углеродном следе МСП заявили, что не оставляют его // РБК // URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/650821ee9a794752c9ff84aa> (дата обращения: 21.04.2026).

³ Калькулятор углеродного следа // ESG-Лайт // URL: <https://esg-lite.ru/calc/co2> (дата обращения: 21.04.2026).

тивно применяются в различных отраслях. Так, например, имеет высокую эффективность инструменты расчета выбросов от биоотходов [6], животноводства [8], сельского хозяйства [5], потребления продуктов питания [9]. Отдельным направлением следует выделить оценку углеродного следа в энергетической отрасли, оказывающей наиболее негативное влияние на окружающую среду [3]. Также учет ведется в промышленности, например, рассчитываются выбросы при производстве цемента [10]. И один из значительных негативных факторов, влияющих на выбросы, является автомобильная отрасль, учет также ведется с применением калькуляторов [7].

Таким образом, ставится гипотеза, что не существует универсальных калькуляторов, рассчитывающих учет выбросов углерода, который бы мог быть использован для малого и среднего бизнеса с учетом их действующей специфики.

Цель исследования заключается в анализе нормативно-правовой базы российского контекста в области выбросов, оценке действующих инструментов углеродного следа и предложении параметров калькулятора для МСП.

Основная часть

1. Нормативная база выбросов парниковых газов: российский контекст

В Российской Федерации уже сформирован базовый каркас регулирования в сфере выбросов парниковых газов. Центральное место занимает Федеральный закон от 02.07.2021 №296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», который задает правила отчетности и учета для крупных компаний и корпораций. Закон также закрепил порядок обращения углеродных единиц и связал экологические проекты с экономической логикой развития⁴. Для крупного бизнеса эта конструкция выглядит понятной. Для малого предпринятия ситуация сложнее. Формально

прямой обязанности пока нет, но косвенное давление растет через требования заказчиков, банков и партнерских сетей. Поэтому для МСП регулирование одновременно остается и далеким, и практически значимым.

Приказ Минприроды России от 27.05.2022 №371 перевел общие требования в рабочий формат. В документ вошли коэффициенты и методики, по которым потребление электроэнергии, топлива и образование отходов можно пересчитать в эквивалент CO₂⁵. Для разработки прикладного калькулятора это ключевая опора. Без этих значений сервис быстро превращается в набор приблизительных оценок. При этом у малого бизнеса возникает отдельная проблема. Нормативная база написана под формальную отчетность, а не под ежедневную работу небольшой пекарни, мастерской или службы доставки. Поэтому будущий инструмент должен опираться на №296-ФЗ и Приказ №371, но объяснять расчеты простым языком и сразу показывать, какие данные реально нужны предпринимателю.

Важно отметить, что в 2026 году в законодательстве продолжится развитие экологических норм (возможно, планы по учету выбросов коснутся новых отраслей), а самозанятые и ИП все более интегрируются в «зеленую» повестку через инициативы крупных компаний и государства.

2. Существующие инструменты расчета углеродного следа

В России разработаны отдельные онлайн-решения и калькуляторы для оценки выбросов, однако они либо узконаправленны, либо предназначены для крупных компаний. Рассмотрим основные:

- Отраслевые калькуляторы.

Платформа «Карбоновая платформа» предлагает специальные калькуляторы, например, разработанный ДОМ.РФ инструмент для расчета выбросов в строительных проектах. Рослесинфорг (подведомствен-

⁴ Федеральный закон от 02.07.2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» // Президент России: [сайт] // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47013> (дата обращения: 21.04.2026).

⁵ Приказ Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 27.05.2022 № 371 «Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов» // Официальное опубликование правовых актов: [сайт] // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202207290034> (дата обращения: 21.04.2026).

ное лесное учреждение) предложил калькулятор, оценивающий, сколько деревьев и каких пород нужно посадить для компенсации углеродного следа отдельных промышленных предприятий (нефтепереработка, металлургия, ЦБК, химия). Есть транспортный калькулятор DHL для оптимального маршрута грузоперевозок. Все эти инструменты ориентированы на крупные отрасли: строительство, тяжелую промышленность или логистику^{6, 7}.

– Общие и международные сервисы.

Из зарубежных решений известен сайт CarbonFootprint.com, позволяющий рассчитать углеродный след частного лица или компании⁶. Существуют сельскохозяйственные калькуляторы (Cool Farm Tool, Farm Carbon, AgRECalc) и другие международные платформы, однако они не используют российские нормативы и зачастую недоступны на русском языке. Российские компании и НКО тоже создают калькуляторы, но они не нацелены на малый бизнес и требуют ручного ввода большого числа параметров.

– Российские B2B-платформы.

Платформа «ESG-Лайт» предлагает бесплатный онлайн-калькулятор для организаций, соответствующий требованиям №296-ФЗ. Он учитывает электроэнергию, тепловую энергию, газ и виды топлива по российским коэффициентам. При этом

методика опирается на Приказ Минприроды №371 (2022) о коэффициентах выбросов и делает упрощенный расчет: в рамках №296-ФЗ учитываются только прямые выбросы (Score 1)⁸. Такие платформы полезны, но требуют от бизнеса сбора точных данных и рассчитаны на фирменные отчеты, что не всегда приемлемо для малого бизнеса.

Обзор существующих калькуляторов углеродного следа представлены в табл. 1.

Проведенный обзор констатирует факт, что ни один из действующих инструментов не собирался под нужды малого бизнеса. Часть решений рассчитана на строительство, промышленность или крупную логистику. Другая часть дает слишком общий результат и почти не помогает в управленческом решении. Для владельца небольшой компании проблема выглядит вполне бытовой. Чтобы получить один внятный показатель, приходится открывать несколько сайтов, сверять коэффициенты и вручную соединять результаты. Такой путь редко работает в реальной предпринимательской рутине, особенно когда расчет делает не эколог, а сам собственник.

В РФ по-прежнему не существует сервиса, который был бы специально собран под МСП и под российские правила расчета. Корпоративные ESG-системы для малого бизнеса избыточны по цене и по

Таблица 1

Обзор существующих калькуляторов углеродного следа^{6, 7, 8}

Инструмент	Разработчик	Сфера применения	Особенности
Калькулятор ДОМ.РФ	ДОМ.РФ (ГК)	Строительство	Ориентирован на выбросы при строительстве
Калькулятор Рослесинфорг	Рослесинфорг (Рослесхоз)	Тяжелая промышленность	Счет компенсации через леса; не подходит для МСП
DHL Carbon Dashboard	DHL	Логистика	Оценка маршрутов доставки
Carbon Footprint (англ.)	CarbonFootprint.com	Общий	Международный калькулятор, не адаптирован к РФ
ESG-Лайт: калькулятор	ESG-Lite	Корпоративный	Бесплатный, по 296-ФЗ/Приказу 371; ориентирован на отчетность
CO ₂ -калькулятор ННГУ	ННГУ (Нижний Новгород)	Физические лица	Оценка личных выбросов (энергия, транспорт)

6 Калькуляторы углеродного следа // Карбоновая платформа // URL: <https://carbonplatform.ru/calcs> (дата обращения: 21.04.2026).

7 Калькулятор углеродного следа для предприятий разработал Рослесинфорг // Ространснадзор // URL: <https://rostransnadzor.gov.ru/news/10339> (дата обращения: 21.04.2026).

8 Калькулятор углеродного следа // ESG-Лайт // URL: <https://esg-lite.ru/calc/co2> (дата обращения: 21.04.2026).

сложности. Общие информационные площадки, включая портал МСП.РФ, дают полезный фон, но не доводят пользователя до готового расчета. Из-за этого предприниматель тратит время не на снижение выбросов, а на поиск исходных данных и проверку методики. Для малой компании это слабое место, потому что даже полезная экологическая практика без удобного инструмента быстро откладывается.

3. Преимущества учета углеродного следа для МСП

Законодательная база пока не обязывает МСП считать углеродный след, но добровольный его учет уже дает практический эффект. Для малого бизнеса вопрос здесь не в формальной отчетности, а в качестве принимаемых решений. Когда компания может реально рассчитать на чем именно теряется эффективность электроэнергии, топлива и упаковки, и как следствие экологическая тема становится актуальной. Она начинает работать как инструмент экономии и отбора контрагентов.

Соответствие требованиям рынка становится все заметнее. Крупные клиенты и государственные закупки все чаще ждут от поставщика хотя бы базовых экологических данных. Для малого производителя это может решить судьбу контракта [2]. Выбор между конкурентами сейчас очевиден. Предпочтение отдается той компании, которая представит расчет выбросов и план сокращения упаковки.

Репутационный эффект тоже нельзя считать второстепенным [4]. Покупатель возвращается к бизнесу, который может объяснить свои решения конкретно, а не общими лозунгами. Для примера онлайн-кондитерской это особенно заметно в вопросах упаковки, доставки и списания продукции. Если предприятие показывает, что сократило одноразовую упаковку или оптимизировало доставку по районам, такая деталь воспринимается убедительнее общей рекламы.

Учет выбросов полезен еще и тем, что быстро отражает лишние расходы. Для малого бизнеса это чувствуется сразу. Печь работает дольше нужного, холодиль-

ное оборудование перегружено, маршрут курьера построен неудачно, упаковка закупается с запасом. Каждая такая мелочь увеличивает и затраты, и экологический след. Поэтому расчет выбросов помогает не только говорить об устойчивом развитии, но и снижать себестоимость заказа.

Оценка деловой устойчивости тоже меняется. Бизнес, который умеет считать экологические показатели, выглядит более зрелым и предсказуемым для партнера. Это важно и для рейтингов, и для программ зеленого финансирования, где экологический учет все чаще становится фильтром отбора [1]. Для МСП здесь важен даже не громкий статус, а сигнал о дисциплине управления. Если компания регулярно собирает такие данные, значит она в целом лучше контролирует процессы.

В итоге учет углеродного следа дает МСП вполне прикладной набор эффектов. Он повышает шансы на контракт, укрепляет доверие клиента и помогает искать внутренние потери ресурсов. Для малого бизнеса экологический расчет начинает работать тогда, когда предприниматель видит в нем прямую пользу для выручки и операционной устойчивости.

4. Параметры калькулятора углеродного следа для МСП

С учетом текущей вовлеченности малого бизнеса в климатическую повестку наиболее востребованным выглядит не сложный корпоративный модуль, а простой цифровой калькулятор под повседневные задачи МСП. Для небольшой компании главная проблема обычно не в отсутствии интереса к теме. Барьер лежит в другом. Предпринимателю нужен сервис, который можно открыть вечером после смены и заполнить без внешнего консультанта. Поэтому в основе решения логично видеть веб-калькулятор с короткими полями ввода и понятной логикой. Рассмотрим пример для онлайн-кондитерской, куда должны попадать самые необходимые показатели, такие как расход электроэнергии, использование газа или тепла, километры доставки, объем упаковки, мас-

са отходов и число отправленных заказов. Именно такой набор отражает реальную работу цеха и доставки.

Расчетная модель должна быть прозрачной и проверяемой. Для основных категорий разумно брать российские коэффициенты из действующих методических документов, а для редких позиций использовать международные подходы WRI и GHG Protocol. Такой подход выглядит наиболее рабочим. Он позволяет не отрываться от российской нормативной базы и при этом не оставлять пустые блоки в тех категориях, где локальных значений нет. Если бизнес использует несколько ресурсов, система должна автоматически собирать их вклад и выводить итог в тоннах CO₂-эквивалента в год. Для пользователя важна не только цифра, но и понимание, откуда она появилась. Так, в таблице 2 представлены основные параметры калькулятора учета выбросов парниковых газов.

Полезной функцией станет разделение выбросов по блокам Score 1 и Score 2. Это делает отчет понятнее даже для пользователя без специальной подготовки. В первом блоке стоит показывать прямые выбросы, расход газа в печах и топливо курьерской машины. Во втором блоке логично собирать электроэнергию и тепло, потому что у небольшой пекарни именно эти статьи обычно дают основную нагрузку. Такой разбор сразу показывает, где можно быстро снизить расход.

С точки зрения повседневной работы малому бизнесу не подойдет форма, которая выглядит как часть корпоративной отчетности. Практичнее использовать страницу, на которой размещены четыре блока: энергия, доставка, упаковка и отходы. После ввода данных предприниматель дол-

жен видеть не просто итог, а информацию по долям. Например, в Москве или Казани у точки с 20-30 заказами в день доставка может дать почти половину значения по выбросам, печи и холодильники около трети, остальное уйдет на упаковку. В таком виде калькулятор уже помогает принимать решение, а не имитирует анализ.

Следующий блок сервиса связан с рекомендациями. Они должны опираться на расчет и подсказывать приоритет, а не повторять один и тот же список для любого бизнеса. Если основная доля выбросов приходится на электроэнергию, система может предложить замену части оборудования, настройку таймеров или пересмотр режима ночного хранения. Если по показателям на первое место выходит упаковка, логично показывать альтернативные материалы и варианты снижения массы тары. Ценность появляется только тогда, когда рекомендации сразу привязаны к возможному эффекту. Например, снижение энергопотребления на 12-15% способно сократить годовой углеродный след примерно на 0,7-1,1 тонны CO₂-эквивалента.

Сравнительная интерпретация результата тоже полезна. Предпринимателю проще воспринимать цифру, когда она переводится в понятный образ. Годовой след можно сопоставить с количеством деревьев для условной компенсации или с пробегом бензинового автомобиля. Но такие сравнения должны оставаться вспомогательными. Главная ценность в том, что пользователь понимает, какой участок бизнеса дает наибольшую нагрузку.

Институциональный подход к развитию экономики констатирует, что наиболее разумно размещать такой инструмент на официальной цифровой платфор-

Таблица 2

Пример таблицы параметров калькулятора для МСП

Параметр	Единицы	Описание / Методика расчета
Потребление электроэнергии	кВт ч/год	Коэффициент CO ₂ (Минприроды №371)
Потребление тепловой энергии	Гкал/год	Коэффициент CO ₂ (Минприроды №371)
Расход топлива (бензин/ДТ)	л/год	Коэффициент CO ₂ (IPCC или Минприроды)
Пробег (собственный транспорт)	км/год	Коэффициент CO ₂ на км (вид топлива)
Отходы на захоронение	тонны/год	Коэффициент CO ₂ -экв на тонну
Итого выбросов	тонн CO ₂ -экв	Расчет суммарного следа

*Источник: составлено авторами

ме поддержки МСП. У государственного ресурса выше доверие и ниже барьер входа. Для малого бизнеса это важно. Платный сервис будет менее популярен, особенно на раннем этапе. Обязательным условием также остается мобильная версия, потому что значительная часть владельцев небольшого бизнеса работает со смартфона.

Ключевая ценность решения связана со стандартизацией методики. Если отчет оформлен единообразно, малой компании проще использовать его в переговорах с сетями, корпоративными заказчиками и организаторами тендеров. Для государства плюс тоже очевиден. Появляется возможность собирать обезличенную статистику по секторам и видеть, какие практики реально приживаются у МСП. В этом смысле калькулятор полезен не только отдельно-му предприятию, но и всей инфраструктуре поддержки малого бизнеса.

Экономический эффект проекта не сводится только к экономии на энергии. На практике не менее важны косвенные результаты. Прозрачные экологические показатели повышают доверие клиентов, упрощают вход в цепочки поставок крупных компаний и укрепляют рыночное позиционирование. Для малого бизнеса это может оказаться даже важнее прямой экономии в первый год. Если сервис помогает удержать клиента или пройти предварительный отбор у крупного заказчика, его ценность быстро становится ощутимой. Поэтому затраты на разработку при умеренном бюджете могут окупиться в срок от 18 до 24 месяцев.

Проект дает финансовый эффект сразу по нескольким каналам. Часть выгоды связана с экономией времени и ресурсов у пользователей. Другая часть формируется через рост доверия со стороны партнеров и покупателей, а также через более высокие шансы участия в тендерах и закупках. Для такого инструмента это реалистичный сценарий. При сравнительно небольших вложениях в разработку и продвижение основная отдача приходит не только из прямой экономии, но и из более сильной рыночной позиции пользователей.

Заключение

В более широком контексте видно, что малый и средний бизнес в России постепенно начинает рассматривать устойчивое развитие как часть конкурентной стратегии, а не как внешнее требование государства. Однако, предпринимателю не хватает простого инструмента, который можно быстро встроить в обычную работу. Большинство существующих решений ориентировано на крупные компании и требует либо специальных знаний, либо лишних затрат на внедрение. Поэтому идея унифицированного калькулятора для МСП имеет не только прикладной, но и стратегический смысл. Такой сервис помогает предпринимателю самостоятельно оценивать экологическую нагрузку, принимать решения по ее снижению и готовить понятный для заказчика отчет.

Экономическая логика проекта тоже выглядит рабочей. Даже при умеренных расходах на разработку и сопровождение цифровой платформы эффект от сокращения потерь энергии, повышения доверия и расширения доступа к клиентам способен окупить вложения в среднесрочном периоде, примерно за 18-24 месяца. В ряде отраслей дополнительная выгода проявляется через тендеры и новые каналы продаж, где экологические критерии постепенно становятся частью предварительного отбора. Для МСП это важный момент, потому что даже один новый контракт может заметно ускорить возврат вложений.

Интеграция такого решения в действующие государственные платформы поддержки предпринимательства способна дать двойной результат. Бизнес получает бесплатный и стандартизированный инструмент, которому проще доверять. Государство получает более точные данные о том, как именно МСП продвигаются в теме устойчивого развития. В практическом плане это один из самых реалистичных способов продвинуть принципы «зеленой экономики» в сегмент малого предпринимательства без избыточной административной нагрузки. Именно поэтому запуск такого сервиса выглядит не декоративной инициативой, а рабочим шагом.

Список источников:

1. Дегтярева В.В., Мурзинцева Д.А. Исследование и развитие ESG-повестки на российском рынке в условиях геополитической обстановки в мире // Вестник университета. 2023. № 2. С. 33-40.
2. Красноярова Б.А., Назаренко А.Е., Плуталова Т.Г., Шарабарина С.Н. Углеродный след сельского хозяйства: структура, методы оценки, факторы влияния // География и природные ресурсы. 2025. Т. 46. № 1. С. 164-175.
3. Любчик О.А. Декарбонизация энергетического сектора: разработка калькулятора сокращения выбросов парниковых газов // Журнал Белорусского государственного университета. Экология. 2023. № 2. С. 87-95.
4. Пташкина Е.С., Антонова Я.Е., Бернякова Е.А. Роль и значение ESG-критериев для устойчивого роста малых и средних предприятий в условиях глобализации // Труд и социальные отношения. 2025. Т. 36. № 3(188). С. 98-111.
5. Торгашев Р.Е. Оценка системы поддержки малого и среднего предпринимательства в РФ // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 131-138.
6. Brown S., Beecher N., Carpenter A. Calculator Tool for Determining Greenhouse Gas Emissions for Biosolids Processing and End Use // Environmental Science & Technology. 2010. Vol. 44. No. 24. pp. 9509-9515.
7. Chocholáč J., Hruska R., Machalik S., Sommerauerova D., Sohajek P. Framework for Greenhouse Gas Emissions Calculations in the Context of Road Freight Transport for the Automotive Industry // Sustainability. 2021. Vol. 13. No. 7. p. 4068.
8. Hillier J., Walter C., Malin D., Garcia Suarez T., Milà I Canals L., P.V. Smith, Jr. (2) P. H. A farm-focused calculator for emissions from crop and livestock production // Environmental Modelling and Software. 2011. Vol. 26. No. 9. pp. 1070-1078.
9. Kim B., Neff R. A. Measurement and communication of greenhouse gas emissions from U.S. food consumption via carbon calculators // Ecological Economics. 2009. Vol. 69. No. 1. pp. 186-196.
10. Shen L., Gao T., Zhao J., Wang L., Wang L., Liu L., Chen F., Xue J. Factory-level measurements on CO2 emission factors of cement production in China // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2014. Vol. 34. pp. 337-349.

References:

1. Brown S., Beecher N., Carpenter A. Calculator Tool for Determining Greenhouse Gas Emissions for Biosolids Processing and End Use // Environmental Science & Technology. 2010. Vol. 44. No. 24. pp. 9509-9515.
2. Chocholáč J., Hruska R., Machalik S., Sommerauerova D., Sohajek P. Framework for Greenhouse Gas Emissions Calculations in the Context of Road Freight Transport for the Automotive Industry // Sustainability. 2021. Vol. 13. No. 7. p. 4068.
3. Degtyareva V.V., Murzintseva D.A. Research and development of the ESG agenda in the Russian market in the context of the geopolitical situation in the world // Bulletin of the University. 2023. No. 2. pp. 33-40.
4. Hillier J., Walter C., Malin D., Garcia Suarez T., Milà I Canals L., P.V. Smith, Jr. (2) P. H. A farm-focused calculator for emissions from crop and livestock production // Environmental Modelling and Software. 2011. Vol. 26. No. 9. pp. 1070-1078.
5. Kim B., Neff R. A. Measurement and communication of greenhouse gas emissions from U.S. food consumption via carbon calculators // Ecological Economics. 2009. Vol. 69. No. 1. pp. 186-196.
6. Krasnoyarova B.A., Nazarenko A.E., Plutalova T.G., Sharabarina S.N. The carbon footprint of agriculture: Structure, assessment methods, influence factors // Geography and Natural Resources. 2025. Vol. 46, No. 1. pp. 164-175.
7. Lyubchik O.A. Decarbonization of the energy sector: development of a Calculator for reducing greenhouse gas emissions // Journal of the Belarusian State University. Ecology. 2023. No. 2. pp. 87-95.
8. Ptashkina E.S., Antonova Ya.E., Bernyakova E.A. The role and importance of ESG criteria for the sustainable growth of small and medium-sized enterprises in the context of globalization // Labor and social relations. 2025. Vol. 36, No. 3(188). pp. 98-111.
9. Shen L., Gao T., Zhao J., Wang L., Wang L., Liu L., Chen F., Xue J. Factory-level measurements on CO2 emission factors of cement production in China // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2014. Vol. 34. pp. 337-349.
10. Torgashev R. E. Evaluation of the support system for small and medium-sized businesses in the Russian Federation // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 131-138.



УДК 005.591.6
DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_245
EDN: <https://elibrary.ru/zgllnc>

Интеграция технологий искусственного интеллекта в процесс принятия управленческих решений в лизинговых компаниях

Integration of artificial intelligence technologies into the management decision-making process in leasing companies



Надежда Сергеевна Матвеева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
профессор кафедры государственного и муниципального
управления, доктор экономических наук, доцент, ORCID: 0000-
0002-7747-1463, SPIN-код: 6392-9590, AuthorID: 755849
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: matveeva_nadejda@mail.ru

Nadezhda S. Matveeva

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the
Department of State and Municipal Management, Doctor of
Economics, Associate Professor, ORCID: 0000-0002-7747-1463, SPIN-
code: 6392-9590, AuthorID: 755849
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: matveeva_nadejda@mail.ru



Овчиев Мераби Александрович

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
аспирант кафедры государственного и муниципального
управления, AuthorID: 1313285, SPIN-код: 2802-5680
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: OvchievM@yandex.ru

Merabi A. Ovchiev

FSBEI HE "State University of Management", Postgraduate student
of the Department of State and Municipal Management, AuthorID:
1313285, SPIN-код: 2802-5680
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: OvchievM@yandex.ru

Аннотация.

В статье исследуется интеграция искусственного интеллекта в системы поддержки принятия решений лизинговых компаний. На основе анализа опыта российских и зарубежных лизингодателей сформирована модель сквозного процесса принятия решений, объединяющая автоматический сбор данных, интеллектуальный скоринг и телематический мониторинг активов. В работе систематизирован управленческий эффект искусственного интеллекта и классифицированы ключевые ограничения его внедрения, включая высокую зависимость от качества данных, кадровый дефицит и необходимость реструктуризации линейного персонала.

Ключевые слова.

Менеджмент, процесс принятия решений, искусственный интеллект, риск-ориентированный подход, лизинг, сделка.

Abstract.

The article examines the integration of artificial intelligence into decision support systems of leasing companies. Based on the analysis of the experience of Russian and foreign lessors, a model of an end-to-end decision-making process has been formed, combining automatic data collection, intelligent scoring and telematics asset monitoring. The paper systematizes the managerial effect of artificial intelligence and classifies the key limitations of its implementation, including high dependence on data quality, staff shortages and the need to restructure line staff.

Keywords.

Management, decision-making process, artificial intelligence, risk-based approach, leasing, deal.

Введение

Развитие российского финансового сектора формирует запрос на новые управленческие подходы. Лизинговый бизнес, сочетающий в себе функции финансирования и владения активами, особенно чувствителен к качеству и скорости принятия управленческих решений. Это обусловлено тем, что лизингодатель одновременно принимает на себя как кредитный риск, связанный с платёжеспособностью лизингополучателя, так и риск изменения стоимости передаваемого в лизинг имущества.

В условиях роста объёмов обрабатываемых данных, высокой стоимости риска и необходимости операционной эффективности лизинговые компании в 2024 – 2025 гг. при принятии решений совершили переход от точечных экспериментов к системному внедрению технологий искусственного интеллекта. Искусственный интеллект (далее – ИИ) в работе трактуется как комплекс технологий, позволяющих информационным системам выполнять функции традиционно требующие интеллекта человека (распознавание, прогнозирование, классификация, выработка рекомендаций) при этом методологическим ядром выступает машинное обучение (machine learning, ML) – класс алгоритмов, выявляющих закономерности в данных и улучшающих качество решений по мере накопления опыта без явного программирования каждого правила.

Научная проблема заключается в существенном противоречии между стремительным развитием моделей ИИ и неготовностью существующих систем поддержки принятия решений (далее – СППР) в лизинговых компаниях к их интеграции. Традиционные контуры управления рисками и сделками методологически и технически не адаптированы к динамике ИИ-технологий. Ситуация усугубляется отсутствием регламентированных подходов к разграничению ответственности за «алгоритмические решения» между человеком и машиной в рамках СППР, а также кадровым дефицитом специалистов, способных обеспечивать взаимодействие, наличия экспертного опыта и автоматизированных аналитических систем.

Цель данного исследования рассмотреть интеграцию технологий ИИ в процесс принятия решений в лизинговых компаниях и выявить особенности и основные проблемы, связанные с использованием данных технологий.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические подходы применения интеллектуальных технологий в процесс принятия решений современных лизинговых организациях и также актуальную практику;
- провести сравнительный анализ существующих управленческих моделей и оценить влияние инструментария ИИ

на эффективность выполнения ключевых управленческих функций;

- систематизировать институциональные, организационные и методологические ограничения, возникающие при интеграции интеллектуальных решений в систему поддержки принятия решений лизингодателей.

Теоретическую основу исследования составляют фундаментальные труды по теории систем принятия решений и интеграции интеллектуальных технологий в контуры управления финансовых институтов, менеджменту и экономике лизинговой деятельности.

Управленческая и методологическая трактовка эволюции СППР в финансовом секторе опирается на концепции интеллектуальных систем поддержки принятия решений (IDSS). Развитие подходов к автоматизации и интеллектуализации управленческих контуров в экономике отражено в работах таких исследователей, как Э. Турбан и Р. Шарда, сформировавших базис для перехода от традиционных информационных систем к экспертным и интеллектуальным СППР [7,8]. Применительно к российскому финансовому сектору и специфике многокритериального выбора в условиях неопределенности значительный вклад в методологию СППР внесли труды отечественных ученых, включая О. И. Ларичева (теория принятия решений и вербальный анализ) [3] и В. П. Осипова (комбинированный метод поддержки принятия многокритериальных решений) [5].

В области непосредственного внедрения ИИ в СППР финансовых организаций ключевое значение имеют исследования П. Джудичи, Н. Буссманн, Д. Маринелли, Дж. Папенброк, который на эмпирических данных доказал, что интеграция моделей машинного обучения в кредитный скорингкратно повышает точность СППР [6].

Базовые принципы функционирования лизингового механизма, ценообразования и секьюритизации активов заложены в работах В.Д. Газмана, где обоснована прямая зависимость финансовой устойчивости лизингодателя от точности оцен-

ки рисков и остаточной стоимости имущества [1]. В контексте трансформации СППР данные положения приобретают новую актуальность: параметры сделки, ранее оцениваемые экспертно, становятся объектом алгоритмического моделирования, что требует пересмотра самой архитектуры принятия управленческих решений.

Вместе с тем, проведенный анализ литературы фиксирует выраженный дефицит публикаций, в которых инструментарий ИИ исследовался бы не как изолированное ИТ-решение, а как органический, структурный элемент систем поддержки принятия решений именно в лизинговых компаниях, специфика которых требует одновременной оценки как кредитного риска контрагента, так и ликвидности предмета лизинга.

Методология исследования

В основу исследования положены методы системного и структурно-функционального анализа, процессный подход в менеджменте и метод кейс-стади (case study) – анализ практического опыта внедрения ИИ-решений крупнейшими российскими и зарубежными лизингодателями.

Эмпирическую базу составили аналитические материалы, характеризующие применение ИИ в лизинге в 2024 – 2025 гг., официальные статистические данные о развитии рынка¹, а также публичные практические кейсы внедрения интеллектуальных систем компаниями «Газпромбанк Автолизинг», «ВТБ Лизинг», «Росагролизинг», «СберЛизинг», ГК «Газпромбанк Лизинг» (проект CARCADE) и ряда международных лизингодателей (Wheels, Mitsubishi HC Capital America, Solifi, Ayvens). Отбор кейсов проводился по критериям публичной верифицируемости результатов и репрезентативности для ключевых функций менеджмента.

Результаты исследования

Рассмотрение практического опыта применения технологий ИИ лизинговыми компаниями показывает, что наибольший

¹ Рынок лизинга по итогам 2024 года: ставки высоки. Эксперт РА // URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/> (дата обращения: 17.05.2026).

управленческий эффект ИИ обеспечивает в трёх узлах процесса принятия решений.

Первый узел – пре-скоринг и оценка правосубъектности лизингополучателя. Так в сегменте автолизинга, ориентированном на малый и средний бизнес, скорость одобрения сделки является решающим конкурентным преимуществом, однако ускорение не должно снижать качество лизингового портфеля. Разрешением этого противоречия стало применение СППР нового поколения – программных комплексов, которые собирают данные из внутренних баз, CRM и внешних источников, обрабатывают их алгоритмами машинного обучения и формируют обоснованные рекомендации для управленческого решения. Под скорингом здесь понимается алгоритмическая оценка надёжности контрагента по совокупности признаков с присвоением рейтинга или вероятности дефолта.

Практическим примером применения ИИ в управлении служит опыт компании «Газпромбанк Автолизинг», которая перешла от жестких правил CRM к гибким аналитическим платформам (Loginom, Баланс-Платформа), что обеспечило десятикратное ускорение внесения изменений в бизнес-логику.² Современные СППР в лизинге строятся по модульному принципу: интеллектуальный блок-системы оценивает параметры и определяет маршрут сделки. Надежные клиенты проходят по «зеленому коридору» (автоматическое одобрение), а эксперты подключаются только к сложным и нестандартным кейсам, требующим углубленной поддержки принятия решений. Такой подход критически важен на фоне роста стоимости риска (CoR) в лизинговой отрасли к концу 2024 года.³ Интеграция ИИ в контур СППР для анализа расширенных данных – от транзакций до поведенческих паттернов – позволяет сохранять низкую дефолтность портфеля

даже при кратном ускорении одобрения сделок.

Второй узел – автоматизация операционного контура сделки. Лизинговая деятельность связана с обработкой значительных массивов неструктурированной информации (учредительные документы, доверенности, коммерческие предложения). Ручной ввод порождает ошибки и задержки, что обусловило внедрение технологий оптического распознавания символов (optical character recognition, далее – OCR) – преобразования текста с изображений и сканированных документов в машиночитаемый формат с последующим интеллектуальным анализом. Применение OCR автоматизирует этапы жизненного цикла сделки – от извлечения данных и скоринга до верификации документов и юридического контроля – и тем самым ускоряет подготовку управленческого решения.

Практические результаты подтверждают эффективность данного подхода: «ВТБ Лизинг» автоматизировал верификацию документов и контроль ценовых параметров⁴, «Росагролизинг» достиг точности распознавания 98,4%⁵, а решение Solifi Document Intelligence обеспечивает сокращение времени верификации документов до 70%.⁶

Третий узел – предиктивная аналитика активов на основе телематики. Интеграция ИИ с телематическими платформами (системами IoT и датчиками на транспорте) переводит контроль рисков в СППР на проактивный уровень. Данные о стиле вождения, геолокации и техсостоянии не просто визуализируются, а обрабатываются алгоритмами машинного обучения. Это снижает неопределенность при расчете остаточной стоимости – прогнозной цены предмета лизинга к концу договора, которая определяет возможные потери на вторичном рынке.^{7,8}

Практическим примером выше названного риск-ориентированного подхода слу-

2 Построение системы принятия решений на Loginom: кейс «Газпромбанк Автолизинг». Loginom // URL: <https://loginom.ru/blog/gazprombank-auto-ld25> (дата обращения: 17.05.2026).

3 Рынок лизинга по итогам 2024 года: ставки высоки. Эксперт РА // URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/> (дата обращения: 17.05.2026).

4 Как в «ВТБ Лизинг» выбрали инструмент OCR. TAdviser // URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 17.05.2026).

5 «Росагролизинг» внедрил ИИ Smart Engines для ускорения выдачи лизинга. Smart Engines // URL: <https://smartengines.ru/news/rosagrolizing-vnedril-ii-smart-engines-dlya-uskoreniya-vydachi-lizinga/> (дата обращения: 17.05.2026).

6 Solifi Launches Solifi Document Intelligence, Enabling Up to 70% Reduction in Document Verification Time in Secured Finance. Solifi // URL: <https://www.solifi.com/news/solifi-document-intelligence-launch-2026/> (дата обращения: 17.05.2026).

7 AI-Powered Prediction of a Vehicle's Residual Value. Abacus Group // URL: <https://abacusgroup.io/case-study/ai-powered-prediction-of-a-vehicles-residual-value/> (дата обращения: 17.05.2026).

8 A Better Approach to Residual Value. Text: electronic Oliver Wyman // URL: <https://www.oliverwyman.de/unsere-expertise/publikationen/2019/jun/automotive-manager-2019/sales/a-better-approach-to-residual-value.html> (дата обращения: 17.05.2026).

жит проект CARCADE (ГК «Газпромбанк Лизинг») и «Лаборатории Умного Вождения». Внедренная ими платформа «Элемент» анализирует эксплуатацию транспорта в реальном времени, что привело к снижению погрешности прогноза в процессе расчета остаточной стоимости на 15–30%.⁹

Зарубежный опыт компании Wheels показывает аналогичную эффективность применения телематики и моделей, обученных на 2,5 млн записей, обеспечивают прогноз и логистические просрочки с точностью 98,3%. Кроме того, интеграция анализа кодов неисправностей (DTC) в контур СППР позволяет прогнозировать поломки и предотвращать простои лизинговых активов.¹⁰

На основе обобщения практического опыта и анализа рассмотренных примеров (внедрения гибкой бизнес-логики, скоринговых платформ и телематического мониторинга) была сформирована син-

тезированная модель сквозного процесса принятия решений. Данная модель концептуально объединяет разрозненный опыт лизинговых компаний в единую архитектуру.

Представление деятельности лизингодателя как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов, преобразующих вход (заявку клиента) в выход (заключенную и обслуживаемую сделку), позволяет наглядно показать узлы интеграции ИИ. Сопоставление традиционного подхода и сформированной интеллектуальной модели управления лизинговым процессом представлено на рисунке 1.

Сравнение носит функционально-структурный характер и демонстрирует качественную трансформацию каждого этапа сделки.

Как показано на приведённой схеме (рис. 1), интеграция ИИ кардинально меняет содержание и скорость прохож-

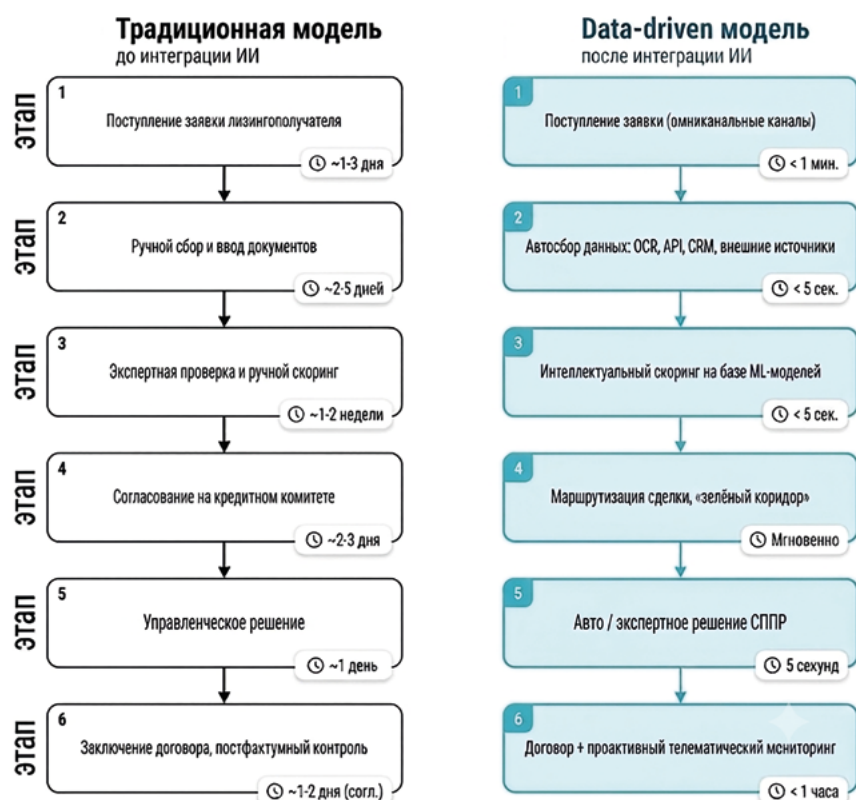


Рисунок 1. Функционально-структурная схема управления лизинговым процессом до и после интеграции ИИ

*Источник: составлено авторами на основе материалов[3] и интернет-источника¹¹

⁹ Цифровой сервис для лизингополучателей: CARCADE и Лаборатория Умного Вождения запускают совместный проект. Smart Driving // URL: <https://smartdriving.io/blog/tsifrovoy-servis-dlya-lizingopoluchateley-carcade-i-laboratoriya-umnogo-vozhdeniya-zapuskayut-sovmes/> (дата обращения: 17.05.2026).

¹⁰ From Data to Decisions: AI-Powered Innovations at Wheels. Wheels // URL: <https://www.wheels.com/public/resource-hub/blog/from-data-to-decisions-ai-powered-innovations-at-wheels/> (дата обращения: 17.05.2026).

¹¹ Построение системы принятия решений на Loginom: кейс «Газпромбанк Автолизинг». Loginom // URL: <https://loginom.ru/blog/gazprombank-auto-ld25> (дата обращения: 17.05.2026).

дения всех ключевых этапов. На этапе входного потока вместо стандартного поступления заявки лизингополучателя внедряется сбор информации из всех возможных источников в единую, синхронизированную систему, а последующий трудоемкий ручной ввод документов заменяется автоматизированным сбором через технологии OCR, CRM и внешние верификационные источники по API. В блоке оценки рисков субъективная экспертная проверка и ручной скоринг уступают место интеллектуальному скорингу на базе ML-моделей. Это позволяет заменить многоуровневое согласование на кредитном комитете механизмами автоматической маршрутизации сделки по принципу «зелёного коридора». При этом на этапе вынесения управленческого решения СППР функционирует в гибридном режиме, эксперт подключается к процессу для верификации и осуществления сквозного контроля над корректностью работы алгоритмов.¹²

Таким образом, ключевое управленческое различие состоит в смене самой модели менеджмента. Реактивный подход, опирающийся на экспертный опыт и имеющий длительный цикл исполнения (дни и недели), уступает место системе, где время принятия решений измеряется часами и днями при полном сохранении контроля со стороны человека.

Описанная структурно-функциональная перестройка этапов напрямую конвертируется в конкретные операционные и экономические результаты для бизнеса. Рассмотрение практического опыта применения технологий ИИ лизинговыми компаниями показывает, что автоматизация этапа принятия решений сокращает срок рассмотрения лизинговой заявки, а также возрастает точность управления рисками за счёт анализа более широкого набора данных, чем традиционная финансовая отчётность. Систематизация управленческого эффекта в разрезе функций менеджмента представлена в таблице 1.

Таблица 1

Матрица эффективности применения ИИ в разрезе управленческих функций лизинговой компании

Управленческая функция	Инструмент / технология ИИ	Целевой бизнес-процесс	Управленческий эффект
Планирование и прогнозирование	Предиктивная аналитика, ML-модели временных рядов, рекомендательные алгоритмы.	Оценка будущей ликвидности, расчет остаточной стоимости предметов лизинга, выявление «клиентских вех».	Снижение погрешности прогноза остаточной стоимости активов; рост конверсии воронки продаж за счет автоматического формирования персонализированных предложений.
Информационно-структурная организация данных	Оптическое распознавание (OCR), NLP, автоматическая маршрутизация данных.	Оmnikanальный сбор информации, распознавание, верификация и автоматический ввод пакета документов.	Сокращение общего срока рассмотрения лизинговой заявки; повышение точности распознавания документов и ускорение их проверки.
Регулирование и координация (Оперативное управление)	Машинное обучение (ML), интеллектуальный скоринг, алгоритмические фильтры СППР.	Кредитный скоринг, экспресс-сегментация лизингополучателей, автоматическое согласование.	Реализация принципа «зелёного коридора»; удержание дефолтности при росте стоимости риска (COR). Перераспределение экспертов на сложные кейсы.

¹² Построение системы принятия решений на Loginom: кейс «Газпромбанк Автолизинг». Loginom // URL: <https://loginom.ru/blog/gazprombank-auto-ld25> (дата обращения: 17.05.2026).

Управленческая функция	Инструмент / технология ИИ	Целевой бизнес-процесс	Управленческий эффект
Предиктивный контроль и мониторинг исполнения решений	Телематические платформы, ИИ-агенты, интеллектуальный анализ данных (Data Mining).	Мониторинг режимов эксплуатации имущества, автоматический контроль исполнения обязательств и ковенант.	Переход от постфактумного контроля к проактивному слежению за состоянием активов в реальном времени; предотвращение технических простоев предметов лизинга.

*Источник: составлено авторами на основе интернет-источников 1-10; 13; 14; 15

Представленные данные (табл. 1) наглядно показывают, что управленческий эффект от интеграции искусственного интеллекта распределен по всей СППР лизинговой компании. Технологии ИИ не просто автоматизируют отдельные операции, а преобразуют каждый элемент системы. Это подтверждает тезис о системном, архитектурном характере модернизации СППР.

Несмотря на выраженный положительный эффект от внедрения интеллектуальных инструментов в практику менеджмента лизинговых компаний, масштабное их применение сопряжено с ограничениями. Систематизация ограничений, препятствующих бесшовной интеграции ИИ в контур поддержки принятия решений, позволяет выделить ключевые уязвимости текущей модели управления.

Основным ограничением выступает качество, полнота и доступность данных. Алгоритмы машинного обучения, на которых базируется СППР, обладают критической чувствительностью к чистоте и структурированности входящего информационного потока. На макросистемном уровне эта уязвимость усугубляется отсутствием комплексного и системного подхода к организации сквозных бизнес-процессов, а также архитектурной разобщенностью информационных систем [4].

Вторым критическим ограничением являются высокая стоимость внедрения технологий ИИ и дефицит профессиональных кадров. Разработка, масштабирование и техническая поддержка интеллектуальных СППР требуют значительных финан-

совых расходов на ИТ-инфраструктуру и лицензионное ПО. Ситуация усугубляется острой нехваткой специалистов на стыке финансов и Data Science. Управление современными СППР требует уникальных кросс-функциональных компетенций, находящихся на стыке глубокой предметной экспертизы лизингового бизнеса и инженерии данных.

Третьим ограничением выступает социально-управленческая проблема реструктуризации персонала и сокращения сотрудников. Переход рутинных операций (сбор документов, первичный скоринг, проверка по базам данных) в автоматический контур СППР неизбежно ведет к избыточности линейного штата (верификаторов, бэк-офиса, менеджеров по вводу данных). Это формирует серьезное внутреннее напряжение, рост социальной нестабильности внутри коллектива и требует от менеджмента разработки взвешенных программ увольнения или масштабного переобучения сотрудников для их перевода на более сложные экспертные позиции.

Четвертым ограничением выступают жесткие правовые рамки и регуляторные требования к обработке данных и автоматизированному принятию решений. Согласно нормам законодательства (в частности, российскому праву), прямо запрещается вынесение юридически значимых решений, порождающих последствия для человека, исключительно на основе автоматизированной обработки данных без его явного согласия и без окончательной оценки со стороны уполномоченного должностного лица. Это накладывает

13 Mitsubishi HC Capital America Targets AI Predictive Purchase Model. MHC // URL: <https://www.mhccna.com/en-ca/about-us/press-release/mitsubishi-hc-capital-america-targets-ai-predictive-purchase-model> (дата обращения: 17.05.2026).

14 Искусственный интеллект в Сбербанке. TAdviser // URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_Сбербанке (дата обращения: 17.05.2026).

15 The SAP & Oxford Economics Study and what it means for Leasing. BearingPoint // URL: <https://bearingpoint.services/lease-and-rent/en/news-hub/the-value-of-ai/> (дата обращения: 17.05.2026).

серьезные обязательства на архитектуру СППР, требуя создания гибридных моделей «человек + ИИ», где искусственный интеллект выполняет лишь вспомогательную роль (инструмент анализа, прогнозирования и моделирования сценариев), а окончательный ценностный выбор и юридическая ответственность всегда остаются за человеком. Необходимость строгого соблюдения требований к локализации баз данных на территории РФ и защите персональных данных существенно усложняет и удорожает процессы внедрения таких систем [2].

Из этого следует, что управленческая команда лизинговой компании должна целенаправленно адаптировать организационную структуру. Это предполагает создание выделенных офисов по управлению данными, пересмотр должностных обязанностей сотрудников с учетом доли автоматизированных решений и качества вводимой ими информации, а также перераспределение высвободившегося экспертного ресурса в пользу методологического контроля и разбора наиболее сложных, нестандартных кейсов.

Заключение

Интеграция технологий ИИ в процесс принятия управленческих решений в лизинговых компаниях становится одним из ключевых факторов повышения эффективности и устойчивости лизинговой отрасли. В сложившихся условиях задача лизинговой компании состоит в применении технологий ИИ в процессе принятия решений с учётом сопутствующих рисков и в рамках общей системы управления организацией. Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы:

- переход к интеллектуальным СППР означает комплексную модернизацию всей системы менеджмента лизинговой организации. Технологии ИИ трансформируют структуру бизнес-процессов: от автоматического сбора данных до проактивного мониторинга активов, что позволяет перейти от реактивной модели управления к оперативной системе принятия решений на основе данных;
- бесшовная интеграция интеллектуальных технологий сопряжена с жестки-

ми экономическими, организационными и кадровыми ограничениями. Ключевыми вызовами для отрасли остаются высокая стоимость инфраструктуры, критическая чувствительность алгоритмов к качеству данных, острый дефицит кросс-функциональных специалистов, необходимость социально ответственного управления процессами высвобождения линейного персонала и сохранение персональной ответственности топ-менеджмента за принятие ключевых управленческих решений, поскольку делегирование полномочий искусственному интеллекту не освобождает руководителя от рисков и последствий системных сбоев алгоритмов.

Список источников:

1. Газман В. Д. Лизинг: финансирование и секьюритизация: учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2011. - 469 с.
2. Зотов В.Б. Управление искусственным интеллектом в системах государственного и муниципального управления: эффективность, вызовы и стратегии безопасности // Муниципальная академия. 2026. №2. С. 49-55.
3. Ларичев О.И. Вербальный анализ решений / О.И. Ларичев; Рос. акад. наук, Ин-т систем. анализа. — Москва: Наука, 2006. — 181 с.
4. Матвеева Н.С. Цифровизация в системе государственного управления // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации Сборник трудов XXIV Всероссийской научно-практической конференции. . - Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Типография "Ариал", 2023. С. 255-258.
5. Осипов В.П., Судаков В.А. Комбинированный метод поддержки принятия многокритериальных решений // Препринты ИПМ им. М.В. Келдыша. 2015. № 30. С. 1-21.
6. Bussmann N., Giudici P., Marinelli D., Papenbrock J. Explainable Machine Learning in Credit Risk Management // Computational Economics. 2021. Vol. 57, № 1. P. 203–216.
7. Sharda, R. Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support / R. Sharda, D. Delen, E. Turban. — 11th ed. — Pearson, 2023. — 695 p.
8. Sharda, R. Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective / R. Sharda, D. Delen, E. Turban. — 4th ed. — Pearson, 2018. — 504 p.

References:

1. Gazman V. D. Leasing: Financing and Securitization: a textbook for universities. Moscow: Publishing House of the State University Higher School of Economics, 2011. - 469 p.
2. Zotov V.B. Artificial Intelligence Management in Public and Municipal Administration Systems: Efficiency, Challenges, and Security Strategies // Municipal Academy. 2026. No. 2. Pp. 49-55.
3. Larichev O.I. Verbal Analysis of Decisions / O.I. Larichev; Russian Academy of Sciences, Institute of Systems Analysis. - Moscow: Nauka, 2006. - 181 p.
4. Matveeva N.S. Digitalization in the Public Administration System // Sustainable Development of the Socio-Economic System of the Russian Federation, Proceedings of the XXIV All-Russian Scientific and Practical Conference. - Simferopol: Limited Liability Company "Izdatelstvo Tipografiya "Ariale", 2023. Pp. 255-258.
5. Osipov V.P., Sudakov V.A. Combined method for supporting multicriteria decision-making // Preprints of the Keldysh Institute of Problems of Applied Mathematics. 2015. No. 30. Pp. 1-21.
6. Bussmann N., Giudici P., Marinelli D., Papenbrock J. Explainable Machine Learning in Credit Risk Management // Computational Economics. 2021. Vol. 57, No. 1. Pp. 203-216.
7. Sharda, R. Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support / R. Sharda, D. Delen, E. Turban. - 11th ed. - Pearson, 2023. - 695 p.
8. Sharda, R. Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective / R. Sharda, D. Delen, E. Turban. — 4th ed. — Pearson, 2018. — 504 p.

Content

Congratulating Vladimir Vitalievich Stroev, Rector of the State University of Management, on his birthday	2
---	---

Congratulations to the winners of the All-Russian competition of the best projects for creating a comfortable urban environment	3
---	---

Address to the participants of the XXVI Russian Municipal Forum	5
---	---

1. STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Why do mayors get orders? (State awards in the system of motivation and evaluation of the effectiveness of heads of municipalities)	12
Zotov V.B.	

Brand book of a municipality as a tool for strategic management of territory development	18
Zotov V.B., Khmelchenko E.G.	

Master planning as an instrument of public governance for territorial development in the Russian Federation	30
Dmitrieva E.O., Berezovsky D.V.	

Modeling the quality of life in agricultural regions of the Central Federal District based on a system-energy approach	40
Golovin A.A., Mikhailov N.N., Shamaeva E.F., Kobzeva A.K.	

Social Risks of Implementing Artificial Intelligence in Small and Medium-Sized Enterprises in Municipalities Amidst Labor Shortages	55
Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Fomenko M.V., Cherkasov K.V., Tikhonova E.V.	

Digital transformation of urban social-sector organizations as a management challenge: a value-oriented approach to housing renovation and modernization	63
Rybalchenko I.V., Demin A.V., Mizikovskiy I.E.	

Digital tools for interaction between government and citizens: analysis of user satisfaction with the «Feedback platform»	77
Zaitseva E.V., Goncharova N.V., Daineko L.V.	

Digital tools in the implementation of youth projects	93
Ubushaeva B.G., Veyalko E.A.	

Improving regional mechanisms for managing patient routing in the compulsory health insurance system based on a partnership model between public and private medical organizations	102
Obodets R.V., Akhmedyanov I.A.	

2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

New economy skills: rethinking competencies in the digital economy of the future	112
Lebedeva Yu.A.	

Development of the cluster approach in the economy as a tool for sustainable development of Russian region	124
Sevek V.K., Dongak B.A., Dongak C.G., Sevek R.M., Chuldum A.E.	

3. MANAGEMENT

The formation of human capital in the era of creative industries: Russian regional strategies and practices	135
Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Kolchina D.I., Loginova S.A.	

An entrepreneur's moral choices and reputational risks in the era of digital transparency	146
Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Fomenko M.V., Cherkasov K.V., Tikhonova E.V.	

Social transformations and their impact on the management practices of organizations	154
Kistrina E.I., Semenov S.A., Lokteeva G.E.	

The Role of City-Forming Industrial Enterprises in the Formation of a City's Brand	165
Beregovskaya T.A., Anikin A.A.	

Investigation of the influence of environmental factors on the work of an advertising agency in Russia	172
Arakelyan A.M., Vorontsova Yu.V., Panfilova E.E., Grishina T.V.	

Methodological Aspects of Evaluating the Effectiveness of Media Communications	180
Akopyan A.R., Nakhatakyan V.A.	

Value-oriented management of social sector organizations within contemporary management concepts: a comparative analysis from the perspective of public sector economics	188
Rybalchenko I.V., Mizikovskiy I.E.	

Mechanisms of risk, reputation, and compliance management in ecosystems ...	203
Kogotkova I.Z., Dzhamayev E.M.	

Peculiarities of interaction and competition in the digital tourism ecosystem ...	212
Morozov M.A., Morozova N.S.	

Foreign and domestic scientific and methodological approaches to the study of public-private partnership	220
Shor I.M.	

Value management in law in the legal education of a specialized school: from the translation of norms to the education of legal awareness	228
Petruchak L.A., Makeevskaya N.M.	

Innovative tools for achieving sustainable development goals for small and medium-sized businesses: calculator for calculating greenhouse gas emissions	237
Degtyareva V.V., Izotova V.O.	

Integration of artificial intelligence technologies into the management decision-making process in leasing companies	245
Matveeva N.S., Ovchikov M.A.	

Информационно-аналитический журнал
зарегистрирован в Роскомнадзоре.
Свидетельство о регистрации СМИ:

ПИ № ФС77-50260 от «22» июня 2012 г.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Журнал «Муниципальная академия»
включён в Перечень научных
журналов, рекомендованных
ВАК РФ для публикации материалов
кандидатских и докторских
диссертаций.

В издании публикуются
официальные материалы
союзов и ассоциаций местного
самоуправления, результаты
научных исследований и лучшая
практика в области местного
самоуправления и муниципального
управления.

При написании и оформлении
статей редакция журнала
«Муниципальная академия»
просит придерживаться правил,
представленных на сайте.
Электронная версия журнала
и требования к публикациям
размещены на официальном
сайте журнала «Муниципальная
Академия»: www.journal-rma.ru

По вопросам публикации статей
следует обращаться в редакцию
журнала по телефонам:
+79169988932
+74953777788 (доб. 1134)
или по электронной почте:
journal-rma@mail.ru

ООО «Муниципальная академия»
Адрес: 111024, г. Москва,
ул. Авиамоторная, д. 12, офис 814.
Тел.: +7 (915) 405-64-19
+7 (495) 229-03-87
E-mail: journal-rma@mail.ru
Сайт: www.journal-rma.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор – председатель
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Беляев Александр Матвеевич – д.с.н., профессор
Бурак Петр Иосифович – д.э.н., профессор
Василевич Федор Иванович – академик РАН, д.в.н., профессор
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Данилов-Данильян Виктор Иванович – д.э.н., член-корреспондент РАН
Дёмин Александр Васильевич – д.э.н., профессор
Жуков Александр Петрович – к.э.н., доцент
Забелина Елена Павловна – к.ю.н., доцент
Кириллова Ариадна Николаевна – д.э.н., профессор
Колесников Владимир Иванович – академик РАН, д.т.н., профессор
Кочнев Сергей Васильевич – к.с.н., доцент
Кривоусов Виктор Владимирович – д.с.н., профессор
Лапушинская Галина Константиновна – д.э.н., профессор
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Миროнова Наталья Николаевна – д.э.н., профессор
Новичков Николай Владимирович – д.э.н., профессор
Омельченко Николай Алексеевич – д.и.н., профессор
Осипов Виктор Иванович – академик РАН, д.т.-м.н., профессор
Попов Александр Васильевич – д.с.н., профессор
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Черкасова Марина Александровна – д.ф.н., профессор
Чув Сергей Владимирович – к.и.н., доцент
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Юркова Светлана Николаевна – к.т.н., доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора

Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора

Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора

Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор

Заместитель главного редактора

Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент

Член редакционной коллегии

Колесников Игорь Владимирович – д.т. наук, профессор; член-корреспондент РАН

Член редакционной коллегии

Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент

Член редакционной коллегии

Поляков Михаил Борисович – к.э.н., доцент

Член редакционной коллегии

Куренков Петр Владимирович – к.т.н., д.э.н., профессор

Ученый секретарь Ильина Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 25.08.2026
Заказ № 08551
Тираж 500 экз.
Периодичность: 6 выпусков в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, не подлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал

МунициПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

Журнал является официальным печатным органом Российской муниципальной академии.

В журнале публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

Периодичность: 6 выпусков в год (ISSN2304-831X). В 2015 году журнал «МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ» включён в перечень рецензируемых научных изданий, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: www.journal-rma.ru.

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:

+79169988932

+74953777788 (доб. 1134)

или по электронной почте: journal-rma@mail.ru.

Подписку для физических лиц можно оформить на сайте Агентства подписки

"Деловая пресса", <https://delpress.ru/>, подписной индекс: 20757DP.

Подписку для юридических лиц можно оформить на сайте Агентства «Урал-Пресс»,

<http://www.ural-press.ru/>, подписной индекс: 70500.

