ISSN 2411-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

Вестник МИРБИС

2026 # 3

МИРБИС
Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС

3 (47) 2026

Designed by Magnific, www.magnific.com

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Вестник МИРБИС

издается с января 2015 года
выходит 4 раза в год

Учредитель и издатель: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), сокращенно Институт МИРБИС.

Свидетельсво о регистрации
ЭЛ № ФС 77-60414 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

ISSN 2411-5703

Дата выхода номера 10.10.2026

Адрес редакции и издателя: 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7. Тел. +7 499 290-90-99. Fax: +7 499 290-90-99. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Описание журнала: Вестник МИРБИС : международный научно-практический журнал / Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). – Текст : электронный. – Москва : Институт МИРБИС, 2026. – № 3 (47). – URL : http://journal-mirbis.ru/. Загл. с экрана.
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3

Форма периодического распространения: сетевое издание.

Журнал включен в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» ВАК при Минобрнауки РФ, а также в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Рецензируется по экономическим, социологическим и философским наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий. Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.

© Институт МИРБИС, 2015–2026

Главный редактор **Уколов Владимир Федорович**, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления цифровым предприятием Высшей школы промышленной политики и предпринимательства. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Москва, Россия)

Редакционная коллегия

Албакова Фатима Юсуповна, д-р филос. наук, профессор, ректор Ингушского государственного университета (Магас, Россия)
Афанасьев Валентин Яковлевич, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе Государственного университета управления (ГУУ) (Москва, Россия)
Ананишнев Владимир Максимович, д-р социол. наук, профессор, Институт психологии, социологии и социальных отношений МГПУ (Москва, Россия)
Варава Владимир Владимирович, д-р филос. наук, профессор, ст. науч. сотрудник Центра фундаментальных и прикладных науч. проектов РГГУ. Член Союза писателей России (Москва, Россия)
Дементьев Виктор Евгеньевич, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, главный научный сотрудник Центрального экономико-математического института РАН (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия)
Локосов Вячеслав Вениаминович, д-р социол. наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор ИСЭПН ФНИСЦ РАН (Москва, Россия)
Лясников Николай Васильевич, д-р экон. наук, профессор, гл. научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия
Музыкант Валерий Леонидович, д-р социол. наук, профессор, профессор кафедры массовых коммуникаций РУДН; профессор факультета международных отношений и бизнеса Института управления РАНХиГС; эксперт Министерства образования и науки РФ (Москва, Россия)
Савин Станислав Леонидович, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, председатель Совета учредителей Института МИРБИС (Москва, Россия)
Черников Сергей Юрьевич, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга экономического ф-та РУДН (Москва, Россия)
Чернявский Сергей Владимирович, д-р экон. наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия)
Джеффкот Марк, MBA, бизнес-консультатнт VoiceNet asiapacific, глава департамента развития бизнеса компании Pro AV Solutions — NSW (Сидней, Австралия)

Зам. главного редактора: **Кострюков Владимир Александрович,** д-р экон. наук, профессор, Институт МИРБИС (Москва, Россия); **Суетин Сергей Николаевич,** канд. экон. наук, доцент, Институт международных экономических связей (Москва, Россия)
Отв. секретарь **Ивахненко Марина Владимировна**, вед. спец-т редакционно-издательского направления Школы бизнеса Института МИРБИС (Москва, Россия)

INTERNATIONAL RESEARCH JOURNAL

Vestnik MIRBIS

Issued since January 2015
Published 4 times a year

Chief Editor **Ukolov Vladimir F.,** Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Digital Enterprise Management of the Graduate School of Industrial Policy and Entrepreneurship of the Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia)

Editorial board

Albakova Fatima Yu, Dr. Sci. (Philosophy), Professor, Rector of Ingush State University (Magas, Russia)

Afanasyev Valentin Ya., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economics and Management in the Fuel and Energy Complex of the State University of Management (SUM) (Moscow, Russia))

Ananishnev Vladimir M., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Institute of Psychology, Sociology and Social Relations, Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russia)

Varava Vladimir V., Dr. Sci. (Philosophy), Professor. Senior Research Fellow at the Center for Fundamental and Applied Scientific Projects at the Russian State University for the Humanities. Member of the Writers' Union of Russia (Moscow, Russia)

Dementyev Viktor E., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Chief Researcher at the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS) (Moscow, Russia)

Lokosov Vyacheslav V., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Institute of Sociological Problems and Social Sciences of the Federal Scientific Center of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Lyasnikov Nikolai V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS) (Moscow, Russia)

Muzykant Valery L., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Professor of the Department of Mass Communications at Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba; Professor of the Faculty of International Relations and Business at the Institute of Management at RANEPA. Expert of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Savin Stanislav L., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Scientist of Russia, Chairman of the Foundation Board of the Institute MIRBIS

Chernikov Sergey Y., Candidate Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Marketing of the Economic Faculty, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia)

Chernyavsky Sergey V., Doctor of Economics sciences, professor, Leading Research Fellow, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

Jeffcot Mark, Business Consultant, VoiceNet asiapacific, MBA; Chief Business Development Specialist Pro AV Solutions – NSW (Sydney, Australia)

Deputy Chief Editor: **Kostryukov Vladimir A.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Institute MIRBIS; **Suetin Sergey N.,** Candidate Sci. (Econ.), Associate Professor, Institute of International Economic Relations (Moscow, Russia)

Executive Secretary **Ivakhnenko Marina V.**, Leading specialist in the editorial and publishing direction of the School of Business, Institute MIRBIS (Moscow, Russia)

Founder and publisher: Autonomous non-profit organization of higher education "Moscow International Higher School of Business "MIRBIS "(Institute), short name Institute MIRBIS

The certificate ЭЛ No. ФС 77-60414 issued by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOMNADZOR), dated December 30, 2014.

ISSN 2411-5703

Release date 10/10/2026

Editorial and publisher address: 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia. Ph.: +7 499 290-90-99. Fax: +7 499 290-90-99. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Description of the journal: Vestnik MIRBIS : international research journal / Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute). – Text : electronic. – Moscow: Institute MIRBIS, 2026. – No. 3 (47). – Available at http://journal-mirbis.ru/. Ver. From the screen. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3

Form of periodic distribution: online edition.

The journal is included in the "List of peer-reviewed scientific publications, which should publish the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of sciences, for the degree of doctor of science" HAC at the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, as well as the Russian Science Citation Index (RINTS).

It is reviewed by economic, sociological and philosophical sciences. When selecting materials for publication, the main criterion is their high scientific level. Manuscripts are reviewed, all materials published in the journal undergo scientific examination. Authors of published materials are responsible for their content, selection and accuracy of the cited facts, quotations, statistics, proper names, geographical names. The editors do not enter into correspondence with the authors. The position of the authors represented in the papers does not always coincide with the position of the publishers of the journal. Reproduction, translation and placement of the journal "Vestnik MIRBIS" [Herald of MIRBIS] on the Internet is allowed only in agreement with the publisher. The reference to the journal is required. Published materials underwent procedure of reviewing and expert selection.

© Institute MIRBIS, 2015–2026

Содержание

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Зеленцова Л. С. Бизнес-образование как фактор технологического развития 6

Андронова Л. Н., Ланцова Н. М. Образование и наука в единстве и взаимодействии 17

Межевов А. Д. Развитие взаимодействия бизнес-организаций и Вузов в регионах России как основа достижения независимости и технологического лидерства 27

Зотов В. Б. Забытая «кухня» управления, почему студенты направления ГМУ не знают профессиональных дисциплин 34

Корниенко В. И. Команда цифровой трансформации: некоторые особенности формирования 42

Гатауллина А. А., Осокина А. Ф. , Сафина А. Р. Охват школьников высшим образованием в регионах Поволжья: опыт Нижегородской области и Республики Татарстан 51

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Календжян С. О., Су Ц. Формирование Формирование наднационального механизма управления транспортной системой «Один пояс — один путь»: барьеры и драйверы на основе опыта ЕС и ШОС 58

Календжян С. О., Ду И. Направления повышения конкурентоспособности промышленного региона с диверсифицированной экономикой в рамках инициативы «Один пояс, один путь» (на примере провинции Сычуань, КНР) 66

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Келарев В. В. Влияние цифровизации на трансформацию рынка общественного питания Ростовской области 73

Лясников Н. В., Лясникова Ю. В., Маслевич Т. П., Романова Ю. В. Разработка методических подходов к классификации моделей контрактных отношений в российском агропромышленном комплексе в условиях цифровой трансформации 80

Островская А. А., Кнутова А. А., Позняк А. С. Формирование ценностного предложения цифрового фитнес-продукта на основе анализа пользовательских потребностей и рынка 90

Хайруллина А. Д., Проснев А. А. Маркетплейсы в электронной коммерции России: экономические эффекты и риски 105

Шихова С. А., Файзуллин Р. В. Анализ трудностей адаптации новых сотрудников в государственных органах и цифровые инструменты их решения (на примере Федеральной налоговой службы) 120

Ибрагимов Э. М. Цифровая трансформация строительной отрасли региона: теоретические основы, технологии и приоритеты внедрения (на примере Республики Татарстан) 131

Губайдуллин Д. В. Цифровая трансформация и становление циркулярной экономики промышленности в РФ 139

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Мокий М. С., Азоева О. В. Социально-экономические отношения. Пьеса. Действующие лица и исполнители 148

Доброва К. Б. Трансформация моделей управления инвестициями и инновациями под воздействием ESG-повестки на промышленных предприятиях 160

Чернявский С. В., Хаджиев А. Б. Разработка концепции регионального горного гидроэнергетического инновационного кластера 170

Исмагилова А. Р., Хайруллина А. Д. Риск-аппетит компании: проблемы оценки и использования на практике 177

Островская А. А., Крапивина Е. А.,Валяева Е. И. Методологии ESG-рейтингов: сравнительный анализ зарубежных и российских подходов 192

Чернявский С. В., Абузяров А. Р. Институциональные проблемы благотворительной деятельности организаций исполнительских искусств 200

Межевов А. Д., Степанов Г. Р. Взаимодействие ветеринарных клиник для мелких домашних животных и образовательных учреждений с целью подготовки специалистов необходимого для отрасли качества 206

Чернявский В. С. Проблемы оценки воспринимаемого качества жизни населения маркетинговыми методами 212

Костюшок Я. В. Интеграционно-инновационные механизмы устойчивого развития сельских территорий региона 222

Исякаева А. Р., Челахова В. В., Муртузалиева С. Ю. Логистика малых партий: как выходить на международные рынки с минимальными рисками и затратами 230

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Веселовский М. Я., Юрьев А. А. Финансовые индикаторы рисков процессов в высокотехнологичных отраслях промышленности 237

Ильдарханова А. К., Гатауллина А. А., Ясинова А. М. Сравнительная характеристика систем налогообложения для субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации и Республике Казахстан 248

СОЦИОЛОГИЯ

Моргунов Е. В. Проблемы национально-государственной идентификации в России и их влияние на качество жизни 261

Митрофанова О. Н. Искусственный интеллект в учебном процессе студентов: эмпирический анализ распространённости, противоречия в восприятии 271

Мостовая А. М., Суетин С. Н. Цифровая фрагментация восприятия: влияние многозадачности и вертикального видео на линейное повествование 281

ФИЛОСОФИЯ

Сахневич С. В. Тренинг как событие: философия перехода в корпоративном обучении 289

Contents (Metadata of Articles)

ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Zelentsova L. S. Business education as a factor of technological development 6

Andronova L. N., Lantsova N. M. Education and science in unity and interaction 17

Mezhevov A. D. Developing Collaboration Between Business Structures and Universities in Russian Regions as a Foundation for Achieving Sovereignty and Technological Leadership 27

Zotov V. B. The forgotten "kitchen" of management: why students in the GMU program don't know professional disciplines 34

Kornienko V. I. Digital Transformation Team: Some Features of Formation 42

Gataullina A. A., Osokina A. F., Safina A. R. Enrollment of schoolchildren in higher education in the Volga regions: the experience of Nizhny Novgorod Oblast and the Republic of Tatarstan 51

GLOBAL ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Kalendzhyan S. O., Su Q. Formation of a Supranational Governance Mechanism for the Transport System of the Belt and Road Initiative: Barriers and Drivers Based on the Experience of the EU and the SCO 58

Kalendzhyan S. O., Du Y. Strategies for Enhancing the Competitiveness of an Industrial Region with a Diversified Economy within the Framework of the "Belt and Road Initiative" (A Case Study of Sichuan Province, PRC) 66

DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Kelarev V. V. The Impact of Digitalization on the Transformation of the Rostov Region Public Catering Market 73

Lyasnikov N. V., Lyasnikova Yu. V., Maslevich T. P., Romanova Yu. V. Methodological approaches to classification of contractual relations models in the Russian agro-industrial complex under digital transformation 80

Ostrovskaya A. A., Knutova A. A., Poznyak A. S. Developing a Value Proposition for a Digital Fitness Product Based on User Needs and Market Analysis 90

Khairullina A. D., Prosnev A. A. Marketplaces in Russian e-commerce: economic effects and risks 105

Shikhova S. A., Faizullin R. V. Adaptation Difficulties of New Employees in Public Authorities and Digital Solution (The Case of the Russian Federal Tax Service) 120

Ibragimov E. M. Digital Transformation of the Regional Construction Industry: Theoretical Foundations, Technologies, and Implementation Priorities (Based on the Republic of Tatarstan) 131

Gubaydullin D. V. Digital transformation and the development of a circular economy in industry in the Russian Federation 139

MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Mokiy M. S., Azoeva O. V. Socio-economic relations. Play. Characters and actors 148

Dobrova K. B. Transformation of investment and innovation management models under the influence of the ESG agenda in industrial enterprises 160

Chernyavsky S. V., Khadzhiev A. B. Development of a concept for a regional mountain hydropower innovation cluster 170

Ismagilova A. R., Khairullina A. D. Risk appetite of a company: problems of assessment and practical use 177

Ostrovskaya A. A., Krapivina E. A., Valyaeva E. I. ESG rating methodologies: a comparative analysis of foreign and Russian approaches 192

Chernyavsky S. V., Abuziarov A. R. Institutional Problems of Charitable Activities of Performing Arts Organizations 200

Mezhevov A. D., Stepanov G. R. Interaction of veterinary clinics for small pets and educational institutions in order to ensure high-quality training of specialists 206

Chernyavskiy V. S. Problems of assessing the percepted quality of life of the population by marketing methods 212

Kostiuszok Ya. V. Integration and innovation mechanisms for sustainable development of rural areas in a region 222

Isakaeva A. R., Chelakhova V. V., Murtuzalieva S. Yu. Small–Batch Logistics: Entering International Markets With Minimal Risks And Costs 230

ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Veselovsky M. Ya., Yurev A. A. Financial indicators of process risks in high-tech industries 237

Ildarkhanova A. K., Gataullina A. A.,Yassinova A. M. Comparative characteristics of taxation systems for small businesses in the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan 248

SOCIOLOGY

Morgunov E. V. Problems of national-state identification in Russia and their impact on quality of life 261

Mitrofanova O. N. Artificial intelligence in the educational process of students: empirical analysis of prevalence, contradictions in perception 271

Mostovaia A. M., Suetin S. N. Digital Fragmentation of perception: The impact of multitasking and vertical video on linear storytelling 281

PHILOSOPHY

Sakhnevich S. V. Training as an Event: Philosophy of Transition in Corporate Learning 289

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 6–16.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 6–16.

Научная статья
УДК: 330.341; 378.046.4:005.591.6
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.1

Бизнес-образование как фактор технологического развития

Лидия Сергеевна Зеленцова — Государственный университет управления (Москва, Россия). zelentsovals@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3602-2223

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена тем, что бизнес-образование в России существенным образом меняется в силу всеобъемлющей цифровизации, изменения кардинальным образом форм и содержания обучения, расширения практической ориентации, потребности в персонализированном подходе и изменения в расстановке геополитических сил. В данной статье предпринята попытка дать оценку перспективам развития бизнес-образования в России в условиях технологических, экономических, политических, других преобразований и санкционных ограничений. Ведущим подходом к исследованию является метод научного анализа, имеющий диагностико-прогностический характер, позволяющий комплексно рассмотреть факторы, сдерживающие потенциальное развитие бизнес — образования в нашей стране и определить наиболее перспективные его виды и формы. В статье представлен обзор наиболее существенных публикаций по исследованию рынка бизнес-образования, позволивший систематизировать факторы его развития, выявить неоднозначные аспекты, нуждающиеся в проработке, предложено соблюдение принципов «мозаики» и «сборки», а также такая форма и метод обучения, как интенсив на критические темы, отражающие принципиально новые вызовы и возможности рынка. Дана терминологическая трактовка словосочетанию «критическая тема», определены ее ключевые признаки. Обоснована необходимость постоянного мониторинга и диагностико–прогностического анализа с целью учёта не только текущих вызовов, но и долгосрочных изменений рынка бизнес образования. Материалы статьи могут быть интересны для образовательных организаций всех рангов и специализаций, аналитиков и предпринимателей.

Ключевые слова: адаптация к новым реалиям, актуализация программ, критические темы, принципы мозаики и сборки, реальный промышленный сектор, факторы развития бизнес образования, фокус на отечественную специфику

Для цитирования: Зеленцова Л. С. Бизнес-образование как фактор технологического развития. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.1 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:6–16.

JEL: M21, O21, O31, O32, O33

Original article

Business education as a factor of technological development

Lidia S. Zelentsova — State University of Management (Moscow, Russia). zelentsovals @yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3602-2223

Abstract. The relevance of the research is due to the fact, that business education in Russia is rapidly changing due to comprehensive digitalization, changing training formats, increasing practical focus, the need for personalization and geopolitical shifts. In this regard, this article attempts to assess the prospects for the development of business education in Russia in the context of technological, economic, political, and other transformations and sanctions restrictions. The leading approach to the study of this issue is the method of scientific analysis, which has a diagnostic and prognostic character, which allows us to comprehensively consider the factors constraining the potential development of business education in our country and identify its most promising types and forms. The article provides an overview of the most significant publications on the study of the business education market, which made it possible to systematize the factors of its development and identify ambiguous aspects that need to be worked out., compliance with the principles of "mosaic" and "assembly" is justified, as well as such a form and method of teaching as intensive on critical topics reflecting fundamentally new challenges and market opportunities. A terminological interpretation of the phrase "critical topic" is given, and its key features are identified. The necessity of constant monitoring and diagnostic and predictive analysis is substantiated in order to take into account not only current challenges, but also long–term changes in the business education market. The materials of the article may be of interest to educational organizations of all ranks and specializations, analysts and entrepreneurs.

Key words: adapting to new realities, updating programs, critical topics, principles of mosaic and assembly, the real industrial sector, business education development factors, focus on domestic specifics.

For citation: Zelentsova L. S. Business education as a factor of technological development.
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.1. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:6–16 (in Russ.).

JEL: M21, O21, O31, O32, O33

Введение

Ключевая роль бизнеса и бизнес-образования в технологическом развитии регионов России, особенно в условиях роста конкуренции и внешней нестабильности бесспорна. Они становятся драйверами инноваций, диверсификации экономики и повышения конкурентоспособности. Бизнес, особенно высокотехнологичный, выступает катализатором технологического прогресса. Он способствует: импортозамещению и обеспечению технологической независимости; созданию новых рабочих мест и повышению квалификации кадров; привлечению инвестиций; формированию предпринимательской экосистемы; экспорту высоких технологий [Российский рынок бизнес-образования... 2025; Тренды MBA: каким будет... 2025]. В свою очередь, бизнес-образование напрямую влияет на инновационную активность предприятий и регионов, поскольку: формирует кадровый потенциал; способствует трансферу знаний; развивает предпринимательские навыки; адаптирует образование к запросам рынка; способствует межрегиональному и международному сотрудничеству. Как отмечается в исследовании Российской Школы Управления [Конохова 2025] 69 % компаний планируют обучать сотрудников в 2026 году, а 53 % компаний собираются направить на обучение своих сотрудников. Среди провайдеров бизнес-образования выделяются университеты (например, ВШЭ, РАНХиГС), независимые бизнес-школы (Сколково, МИРБИС), корпоративные университеты крупных компаний (например, «Система» АФК «Система») и онлайн-платформы (Нетология, Яндекс Практикум). [Мануйлова 2025].

Особенность современного периода развития нашей страны состоит в том, что отказ Запада от отношений с нами, сотрясание ими оружием и попытки изолировать нас от мира, приводит к тому, что происходит перестройка самой сути государства. Россия перестает быть частью глобальной рыночной экономики и, как осажденная крепость и воюющая страна, должна обеспечивать себя всем необходимым для жизни, от мелких шурупов до микропроцессоров и гиперзвуковых ракет. Плюс цифровые ножницы с искусственным интеллектом (ИИ) радикально меняют правила и философию жизни и вызывают необходимость пересмотра системы образования вообще: от профессиональной ориентации школьников, модернизации СПО (среднего профессионального образования) и высшего образования до мобильных форм повышения квалификации и переподготовки кадров, адаптированных под вызовы технологических, экономических, политических и иных преобразований, особенно в ближайшие годы реализации концепции технологического суверенитета страны.

Результаты исследования

Новая реальность на рынке бизнес–образования России

Прежде, чем говорить о возможностях развития технологической суверенности России и ее регионов следует отметить, что на данный момент для состояния российской экономики и бизнес-образования характерны крайне противоречивые тенденции, вызванные, как внешними вызовами (в частности, это санкционная осада нашей страны и военные действия), так и структурными изменениями и необходимости ускоренной адаптации к новой реальности. Как отмечено в [Чугунов 2025] экономика России в 2025 году характеризуется замедлением роста, при этом имеет место ряд структурных проблем. По итогам года рост ВВП Российской Федерации оказался значительно ниже предыдущих лет и равен 0,9–1 % (для сравнения, рост ВВП составил в 2023 году 3,6 %, а в 2024 — 4,1 %.) и с оценкой уменьшения запаса прочности. По оценкам аналитиков Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) в

1 © Л. С. Зеленцова, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 6–16.
2 © L. S. Zelentsova, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 6–16

промышленности рост сосредоточен в основном вокруг «околооборонных» отраслей, а в транспорте пока идет восстановление после «провала» [Чугунов 2025; Бабанова 2025]. Следует отметить, что реальный промышленный сектор работал с максимальной отдачей. Однако очевидно, что продолжение роста в оборонно-промышленном комплексе не может компенсировать падение в таких секторах, как машиностроение, металлургия, строительство, которые являются движущей силой экономики. Более того, негативные последствия санкционного режима западных стран не только не снижается, но продолжает и, скорее всего, будет продолжать расти. С одной стороны, это активизировало деятельность по импортозамещению, с другой — банковские кредиты из-за высокой кредитной ставки стали менее доступными как для бизнеса, так и для населения. Проблемы также у нас возникают в связи с непредсказуемой активностью Д. Трампа, в частности, его торговые войны в попытках доказать превосходство США.

В сложившейся ситуации на рынке бизнес-образования России происходят стремительные качественные изменения как адаптация к новым реалиям. По результатам исследования, проведенного аналитиками СберУниверситета совместно с Президентской академией (РАНХиГС) установлено, что сформировалось несколько устойчивых тенденций и выделено топ-10 наиболее часто упоминаемых трендов, представленных на рисунке 1.

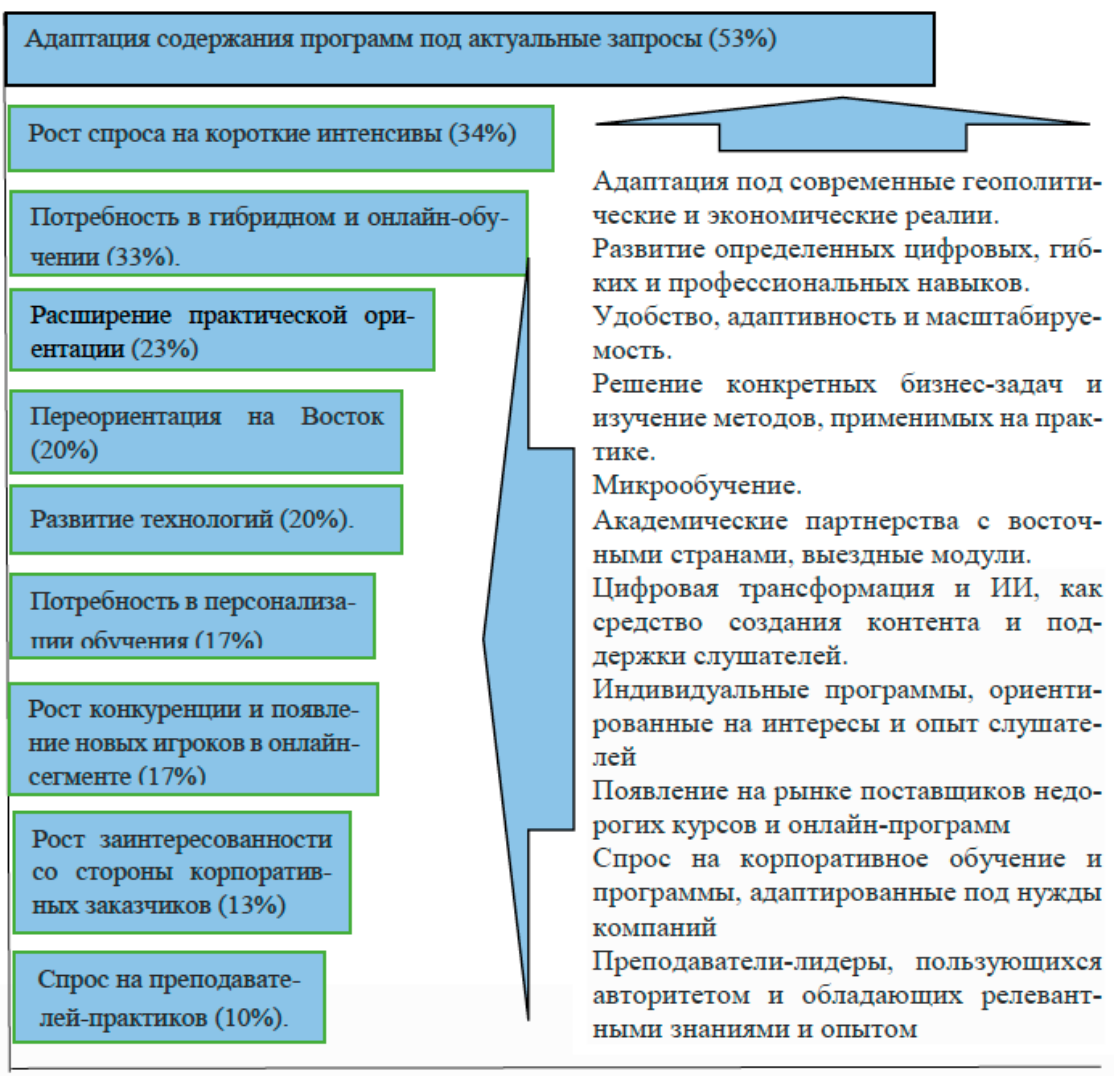

Рис. 1. Ключевые тренды бизнес-образования

Источник составлено автором на основе [Тренды MBA: каким будет... 2025; Российский рынок бизнес-образования... 2025; Как развивается рынок... 2025; Титарев 2025]

В качестве факторов, влияющих на рынок бизнес-образования, исследователи также называют

ускорение цифровой трансформации бизнеса, импортозамещения, демографические изменения и необходимость постоянного обучения сотрудников. Новые программы находят отклик в предпринимательской среде. После обучения отмечаются значительные достижения в бизнесе [Петров 2026]. Кроме того, заметно омоложение целевой аудитории, осознание необходимости смещения в обучении фокуса на отечественную специфику (может быть даже отказаться от американизированных и европеизированных программ) и акцента на развитие «мягких» навыков, т. е. надпрофессиональных, личностных компетенций, которые помогают человеку эффективно взаимодействовать с окружающими, решать задачи и адаптироваться к человеку, эффективно взаимодействовать с окружающими, решать задачи и адаптироваться к изменениям, а также освоение практических инструментов управления, соответствующих текущим экономическим условиям, причем не только для управленцев, но и для других специалистов в различных сферах деятельности. Таким образом, бизнес-образование в 2026 году ориентировано на практику, гибкость и технологическую интеграцию, а его цель — обеспечить компаниям и специалистам конкурентоспособность в условиях быстрых изменений [Федоров 2026].

В то же время довольно существенно ощущается нехватка педагогов с практическим опытом в реальном секторе экономики, пользующихся авторитетом и обладающих релевантными знаниями и опытом, и которые способны развиваться через актуализацию программ, изменение форматов обучения и поиск новых партнёрств. Следует также отметить, что рынок бизнес–образования высококонкурентен при значительном дефиците кадров и неоправданном росте стоимости обучения. Причем эксперты считают, из-за инфляции и увеличения спроса на некоторые программы стоимость обучения будет расти в долгосрочной перспективе. Например, Skolkovo, «Moscow School of Management» объявили на 21 апреля 2026 г. программу «Управление процессами университета: поддержка проектов развития», состоящую из трех модулей длительностью в 3 месяца и стоимостью индивидуального участия 160 000 рублей, а для предпринимателей — 1 300 000 и 1 500 000 руб. [Титарев 2025]. Ситуация усугубляется еще и тем, что профильные эксперты часто загружены работой на годы вперёд.

Но несмотря на сложности, большинство образовательных организаций ожидают роста спроса на бизнес-образование (БО) в ближайшие годы. Особенно, если будет обеспечена поддержка государства.

Учитывая направленность на достижение технологического суверенитета, новые технологии становятся опорой российского бизнеса для развития и роста конкурентоспособности. В то же время в бизнес–образовании складывается двоякая обстановка. Так, в содержание различных образовательных программ массово внедряются ИТ-дисциплины, а, с другой стороны, инженерные вузы пытаются наполнить свои образовательные программы предпринимательскими и управленческими знаниями, хотя на взгляд автора, это должно быть предметом дополнительного образования. Тем не менее, несколько лет назад мы с коллегами в государственном университете управления активно вели работу по разработке инженерно-управленческого направления. Было несколько публика-ций на эту тему, три из них представлены в данной статье [Зеленцова 2013; Воронов 2014; Воронов 2014а]. За основу взяли учебные планы специальностей «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)», «Управление техническими системами» и «Инжиниринг». Мы обращались к представителям реального сектора экономики, проводили совместные круглые столы, семинары, конференции. Они поддержали нас, обращая внимание на то, что выпускники менеджерских программ вузов не владеют отраслевой спецификой, не знают технологических особенностей [Воронцов 2014, 289]. В результате совместного творчества получилось очень интересное направление (специальность). Однако, к сожалению, в то время наша разработка не была оценена должным образом. Похоже, что наконец-то, наше время настало. Надо сказать, что «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)», это было то, что надо для перехода к рыночным принципам хозяйствования, поскольку был выдержан баланс между общетеоретическими, предпринимательскими и техническими дисциплинами. Эта специальность также нравилась студентам и первого, и второго высшего образования. Но затем на американский манер перестроились на «Менеджмент», из учебного плана которого выхолостили все дисципли-

ны технического толка: инженерная графика и основы геометрического моделирования, технологии отрасли, технологическое оборудование и другие.

Что касается инженерных специальностей, то, как мы отмечали в наших публикациях еще в 2013–2014 гг. в образовательной сфере происходят и по сию пору «фундаментальные изменения, связанные с инновационной модернизацией системы образования … Сближение естественно-научных, инженерных и гуманитарных знаний, которые формируются как единое целое, на основе взаимосвязанных и взаимосогласованных моделей» [Зеленцова 2013, 230]. При этом выпускники технических направлений могут работать в различных по характеру деятельности сферах, но в период обучения не имеют возможности для специализации. Следовательно, эта особенность должна быть учтена в программах повышения квалификации.

Разберем особенности повышения квалификации для двух категорий инженеров–технологов — разработчиков технологий и эксплуатационников — подробно, с акцентом на различия. С этой целью были изучены Профессиональные стандарты специальности инженера-технолога, для работы в этих двух сферах, определены параметры для сравнения и в таблице 1 представлены результаты, демонстрирующие кардинальные отличия в целях, задачах, требуемых компетенциях, рисках и инструментах. Таким образом, в результате обучения у разработчика развивается способность создавать и внедрять новые технологии, снижать себестоимость, повышать качество продукции, а у эксплуатационника — навыки снижения простоев, минимизации брака, повышения стабильности производства, экономии ресурсов. Следовательно, и в рамках программ бизнес образования должны соблюдаться различия в содержательной части. Так оно и есть на самом деле. Программы обучения четко ориентированы на реализацию и развитие компетенций: разработчиков — на инновации, а эксплуатационников — на текущую деятельность. Однако в процессе внедрения новых решений, они участвуют вместе, равно как и в текущей деятельности разработчик должен владеть информацией о том, как работают действующие технологии, что необходимо в них изменить, оценить эффективность и качество новых разработок. И это обстоятельство должного отражения не находит в предлагаемых курсах. В ходе исследования были изучены предлагаемые на рынке БО курсы. Картина выглядит следующим образом, рисунок 2: формы и программы обучения полностью соответствуют целям, задачам и компетенциям (см. таблицу 1), обозначенным в профессиональных стандартах, и значительно отличаются друг от друга, хотя имеют место общие рекомендации, к сожалению, носящие характер добрых пожеланий. Обоюдоострая заинтересованность инженеров-технологов в результативности совместной работы диктует необходимость обмена модулями различных дисциплин и компоновки из них актуальных обучающих комплексов. Следовательно, можно говорить о «мозаичной» образовательной программе, поскольку она включает в себя разнородные компоненты: элементы из разных дисциплин, методик, технологий или подходов, которые не всегда образуют единую, строго структурированную систему. Такая программа может сочетать традиционные и инновационные методы обучения, включать модули из разных областей знаний, использовать разнообразные форматы занятий (лекции, практические работы, экспертные лекции, круглые столы, мастер-классы, мастерские, экспертные лекции, интенсивы на критические темы, симуляции/иммитации, многоступенчатые квизы, онлайн-курсы и т. д.).

Таблица 1. **Особенности параметров работы для двух категорий инженеров-технологов — разработчиков технологий и эксплуатационников**

Параметры	Специальность — инженер-технолог	
	Разработчик технологий	Эксплуатационник
Цель	Создать новое или улучшить существующее	Поддерживать стабильность текущего
Тип задач	Проектные, исследовательские	Оперативные, рутинные
Основная задача	Создание и внедрение новых технологических процессов, модернизация существующих	Обеспечение бесперебойной и эффективной работы существующих технологических процессов

Параметры	Специальность — инженер-технолог	
	Разработчик технологий	Эксплуатационник
Фокус работы	Будущее — создание того, чего ещё нет или улучшение существующего.	Настоящее — поддержание стабильности и эффективности текущих процессов.
Результат работы	Новый или модернизированный технологический процесс, готовый к запуску в производство.	Бесперебойный выпуск продукции заданного качества в запланированных объёмах.
Требуемые компетенции	Глубокие знания в области материаловедения, химии, физики процессов; навыки работы с системами автоматизированного проектирования (САПР); понимание принципов работы современного оборудования; знание стандартов и нормативов; исследовательские навыки, креативность, способность к инновациям	Отличное знание действующих технологических процессов на предприятии; опыт работы с конкретным оборудованием; навыки диагностики и быстрого устранения неполадок; аналитическое мышление для выявления причин отклонений; организаторские способности; стрессоустойчивость и способность принимать решения в условиях дефицита времени.
Горизонт планирования	Долгосрочный	Краткосрочный
Риски	Высокие (неудачные разработки)	Умеренные (простои, брак)
Инструменты	САПР, лаборатории, моделирование	Датчики, контроллеры, статистика
Критерии успеха	Внедрение новой технологии, снижение себестоимости	Стабильность показателей, минимум брака

Источник: составлено автором на основе[1,2]

Критические темы в бизнес-образовании в условиях быстрых изменений внешней среды

Формированию актуальных и эффективных образовательных программ должен предшествовать диагностико-прогностический анализ, как комплексный метод исследования рынка бизнес образования, ключевая ценность которого состоит в сочетании «диагностики сейчас» и «прогноза на перспективу», что позволяет принимать решения с учётом не только текущих вызовов, но и долгосрочных изменений рынка. На диагностическом этапе аналитики собирают и систематизируют данные о рынке бизнес-образования, выявляют ключевые проблемы и возможности. Основные направления диагностики: объём и структура рынка; спрос и аудитория; предложение; ключевые тренды и драйверы роста; критические темы; внешние факторы; конкуренция. На прогностическом этапе, как моделировании будущего, на основе диагностики строят сценарии развития рынка на заданный период (3–10 лет). Ключевые элементы прогноза: количественные прогнозы; качественные сценарии; факторы влияния; риски и возможности. Существенную помощь в подобных исследованиях может оказать искусственный интеллект.

Что касается реализации принципов «мозаики» и «сборки», то происходит это следующим образом. Аналитики совместно с организаторами обучающих процессов собирают и анализируют множество разрозненных проблемных тем, из множества разнородных элементов формируют целое по совокупности косвенных признаков. Таким образом, целое складывается из множества мелких, на первый взгляд не взаимосвязанных, частей и интегрируются, как самостоятельные модули, в уже действующие образовательные

1 Российская Федерация : Минтруда России: Профессиональные стандарты : Инженер-технолог по производству радиоэлектронных средств : 22 ноября 2023 года № 829н. Текст : электронный. URL. https://www.pro-personal.ru/article/1100605-25-m12-profstandart-injener-tehnolog-trebovaniya-spetsializatsii-i-kategorii#h2-1 (дата обращения: 08.04.2026). Доступ по регистрации.

2 Там же: Специалист по технологиям механообрабатывающего производства : от 17 апреля 2025 года № 253н. URL. https://www.pro-personal.ru/article/1100605-25-m12-profstandart-injener-tehnolog-trebovaniya-spetsializatsii-i-kategorii#h2-1(дата обращения: 08.04.2026). Доступ по регистрации.

комплексы. То есть, аналитик как бы складывает «мозаику» из мелких фрагментов, которые по отдельности могут казаться незначительными, в результате комплекс становится более точным и объективным, поскольку взятые вместе, они дают новое понимание.

Рис. 2. Сравнительный обзор особенностей бизнес образования для 2-х категорий специальности «инженер–технолог»

Источник: составлено на основе профессиональных стандартов, указанных выше

Теперь о критических темах. Прежде всего, следует разобраться в сущности понимания этого термина. Предлагается три варианты трактовки терминологической сущности:

Вариант 1 (краткий):

«Критическая тема» в бизнес-образовании — это область знаний и навыков, освоение которой в сжатые сроки необходимо для сохранения

конкурентоспособности организации или специалиста в условиях быстрых изменений внешней среды (технологических, экономических, социальных).

Вариант 2 (с акцентом на последствия):

«Критическая тема» в бизнес-образовании — тема, игнорирование которой ведёт к утрате конкурентных преимуществ. Она отражает принципиально новые вызовы и возможности рынка: прорывные технологии, смену потребительских моделей, регуляторные изменения, глобальные кризисы. Освоение таких тем позволяет бизнесу адаптироваться и оставаться эффективным в динамично меняющейся среде.

Вариант 3 (развёрнутый, с фокусом на срочность и действие):

«Критическая тема» в бизнес-образовании — это актуальное направление обучения, требующее срочного изучения и внедрения на практике, поскольку его игнорирование создаёт прямые риски для конкурентоспособности компании или карьеры специалиста.

Подобные темы: возникают из-за резких изменений в бизнес-среде (технологических прорывов, законодательных новшеств, экономических кризисов, смены поведения потребителей); связаны с навыками и инструментами, которые становятся обязательными для выживания и роста (например, работа с ИИ, управление удалёнными командами, ESG-трансформация); требуют не просто теоретической осведомлённости, а быстрого практического освоения и масштабирования; имеют короткий «срок годности»: чем дольше откладывается их изучение, тем выше издержки адаптации в будущем.

Ключевыми признаками критических тем являются: срочность, масштаб влияния, риски бездействия, практическая применимость, актуальность «здесь и сейчас», системность. Для 2024–2025 гг. были критическими такие темы, как: Искусственный интеллект в управлении; Устойчивое развитие (ESG): отчётность, «зелёная» трансформация цепочек поставок, углеродный след; Кибербезопасность бизнеса: защита данных, противодействие фишингу, безопасность облачных решений; Регуляторные изменения; Управление талантами в эпоху автоматизации и др. В 2026 году эти темы сохраняют свою актуальность, но уже надо осознавать, что необходимо работать с опережением, на будущее: появляются новые специальности, оригинальные технологии, потенциальные компетенции будущего, компетенции с высоким потенциалом востребованности, навыки, которые ещё предстоит освоить, компетенции технологических прорывов.

Обсуждение

Следует признать, что в последние годы в России наблюдается развитие бизнес-образования, что отражается в многочисленных публикациях, исследованиях и аналитических материалах. Основные темы касаются трендов, вызовов, новых форматов обучения, роли технологий и изменений в структуре рынка. Наиболее существенными исследованиями являются:

Исследования СберУниверситета и РАНХиГС (2024–2025 гг.). Среди выводов выделено следующее: изменение направлений обучения; вырост практической ценности образовательных программ; дифференциация по продолжительности; персонализация программ; активное внедрение новых технологий, в том числе и искусственный интеллект;

Также выделены проблемы: ограничения для реализации программ за рубежом, рост конкуренции; нехватка преподавателей нужного профиля [Как развивается рынок... 2025].

Прогноз Strategy Partners (2025 г.). По их оценкам в последующие 5 лет рынок бизнес-образования в России вырасти до 41–52 млрд рублей, благо-даря: во-первых, омоложению целевой аудитории, ускоренной цифровизации и интеллектуализации бизнеса, развитию импортозамещения в отраслях, ну и, что греха таить, росту цен, а также дефицит преподавателей нужного профиля [Российский рынок бизнес-образования будет расти.... 2025]

В исследованиях Forbes Education (2025 г.). также отмечается рост стоимости образования, дефицит высококвалифицированных преподавателей, технологические изменения, такие, как внедрение ИИ, развитие дистанционных, гибридных и интерактивных форматов обучения, совершенствование цифровых платформ, переориентация на сотрудничество со странами Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, БРИКС и СНГ. [Российский рынок бизнес-образования... 2025]

В дискуссии в НИУ ВШЭ (октябрь 2025 г.), в которой принимали участие специалисты российских бизнес-школ, обсуждались перспективы и про-

блемы рынка бизнес образования. Дискуссия показала растущий интерес, как образовательных центров, так и предпринимателей к кардинально меняющемуся бизнес образованию. Меняются подходы к содержанию и формам проведения образовательных программ и к стратегии его развития, в последние годы происходит переосмысление и форматов, и стратегии его развития. Много внимания было уделено созданию образовательных экосистем, назначение которых состоит в обеспечении развития компетенций нового поколения [Новые форматы и стратегии... 2025]

Выводы и заключение

Аналитический обзор публикаций по исследованию рынка образовательных решений для бизнеса показал, что бизнес-образование в России останется востребованным как минимум до 2030 года, но его результативность будет зависеть от способности приспосабливаться к технологическим скачкам, потребностям бизнеса и турбулентности экономической ситуации. Представляется, наиболее успешными будут те образовательные учреждения, которые смогут помочь клиентам превратить знания и навыки в результат для бизнеса. Таким образом, развитие бизнес-образования в России связано с балансом между технологическими инновациями, гибкостью форматов, фокусом на практических навыках и умением отвечать на прагматичные запросы рынка.

Список источников

Бабанова, М. Локомотивы российской экономики — в каких отраслях рост, а где уже кризис. Текст : электронный // Финам : официальный сайт инвестиционной компании. 09.06.25. URL: https://www.finam.ru/publications/item/lokomotivy-rossiyskoy-ekonomiki-v-kakikh-otraslyakh-rost-a-gde-uzhe-krizis-20250609-1818/ (дата обращения 25.02.2026).

Воронцов, В. Б. Отраслевые приоритеты развития управленческого образования / В. Б. Воронцов, Л. С Зеленцова // Вестник университета. 2014; 14:287–292. EDN TGWKQL.

Воронцов, В. Б. Профессионализация управленческого образования — вызов времени / В. Б. Воронцов, Л. С. Зеленцова // Вестник университета. 2014а; 18:81–86. EDN RJQKFA.

Зеленцова, Л. С. Инженерно–управленческое образование как национальный приоритет / Л. С. Зеленцова, В. Б. Воронцов // Вестник университета. 2013; 12:234–238. EDN RSCARP.

Как развивается рынок бизнес образования в России: СберУниверситет и Президентская академия (РАНХиГС) презентовали совместное исследование. Текст : электронный // СберУниверситет : официальный сайт АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка». 28 апреля 2025. URL: https://sberuniversity.ru/news/Kak-razvivaetsya-rynok-biznes-obrazovaniya-v-Rossii-SberUniversitet-i-Prezidentskaya-akademiya-RANKH/ (дата обращения 20.02.2026).

Как российские бизнес-школы реагируют на рыночные изменения. Текст : электронный // РБК : официальный сайт консалтинговой компании. 16.06.2026. URL: https://www.rbc.ru/industries/news/682c4d839a7947aecd7aa998 (дата обращения 20.02.2026).

Конохова, Ю. Тренды российского бизнес-образования — 2026. Текст : электронный // Русская Школа Управления : официальный сайт Ассоциации дополнительного профессионального образования. 07.02.2026. URL: https://uprav.ru/blog/trendy-rossiyskogo-biznes-obrazovaniya-2026/ (дата обращения 01.03.2026).

Мануйлова, А. Инвестиции с умом. Окупается ли сегодня бизнес-образование в России. Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание. 19.02.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8440354 (дата обращения 01.03.2026).

Новые форматы и стратегии бизнес-образования в России /Д. Л. Волков, Н. В. Шумкова // НИУ ВШЭ : официальный сайт университета. 23.10.2025. URL: https://gsb.hse.ru/dpo/news/1097928625.html (дата обращения 02.03.2026).

Олейников И. Ю. Владимир Петров: Как MBA открыло двери в бизнес … бесконтактно. Текст : электронный // Институт МИРБИС : официальный сайт института. 10.03.2026. URL. https://mirbis.ru/blog/success-stories/vladimir-petrov-kak-mva-otkrylo-dveri-v-biznes-beskontaktno/ (дата обращения 01.03.2026).

Российский рынок бизнес-образования будет расти в среднем на 9,9 % ежегодно и достигнет 50 млрд рублей к 2030 году // Strategy Partners : официальный сайт консалтинговой компании. 16 мая 2025. URL: https://strategy.ru/research/research/rossijskij-rynok-biznes-obrazovaniya-budet-rasti-v-srednem-na-99-ezhegodno-i-dostignet-50-mlrd-rublej-k-2030-godu/ (дата обращения 24.02.2026).

Российский рынок бизнес-образования: тренды и перспективы // Forbes : официальный сайт компании. 24 апреля 2025. URL. https://www.forbes.ru/education/535897-rossijskij-rynok-biznes-obrazovania-trendy-i-perspektivy (дата обращения 25.02.2026).

Титарев, Д. Ключевые тренды бизнес-образования в России. Текст : электронный // Московская школа управления СКОЛКОВО : официальный сайт. 25 августа 2025. URL: https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/klyuchevye-trendy-biznes-obrazovaniya-v-rossii/ (дата обращения 20.02.2026).

Тренды MBA: каким будет бизнес-образование в 2025 году. РБК. Текст : электронный // РБК : официальный сайт консалтинговой компании. 19.02.2025. URL: https://trends.rbc.ru/trends/education/67b598849a794738bbc5e326 (дата обращения 25.02.2026).

Федоров, Ф. Бизнес-образование 2026: удержать планку и найти новые горизонты. Текст : электронный // Институт МИРБИС : официальный сайт института 2025. 26.12.2025. URL: https://mirbis.ru/blog/expert-article/biznes-obrazovanie-2026-uderzhat-planku-i-nayti-novye-gorizonty/ (дата обращения 16.03.2026).

Чугунов, А. Озеро для «черных лебедей».Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание. 29.12.2025. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8316573 (дата обращения 25.02 2026).

References

Babanova, M. Lokomotivy rossiyskoy ekonomiki — v kakikh otraslyakh rost, a gde uzhe krizis [The Locomotives of the Russian Economy: Which Sectors Are Seeing Growth and Which Are Already in Crisis?]. Online text. *Finam* : official website of the investment company. June 9, 2025. Available at https://www.finam.ru/publications/item/lokomotivy-rossiyskoy-ekonomiki-v-kakikh-otraslyakh-rost-a-gde-uzhe-krizis-20250609-1818/ (accessed February 25, 2026) (in Russ.).

Vorontsov, V. B. Otraslevyye prioritety razvitiya upravlencheskogo obrazovaniya [Sectoral Priorities for the Development of Management Education]. By V. B. Vorontsov, L. S. Zelentsova. *Vestnik universiteta*. 2014; 14:287–292. EDN TGWKQL (in Russ.).

Vorontsov, V. B. Professionalizatsiya upravlencheskogo obrazovaniya — vyzov vremeni [Professionalization of Management Education — the Challenge of the Times]. By V. B. Vorontsov, L. S. Zelentsova. *Vestnik universiteta*. 2014a; 18: 81–86. EDN RJQKFA (in Russ.).

Zelentsova, L. S. Inzhenerno–upravlencheskoye obrazovaniye kak natsional'nyy prioritet [Engineering and Management Education as a National Priority]. By L. S. Zelentsova, V. B. Vorontsov. *Vestnik universiteta*. 2013; 12: 234–238. EDN RSCARP (in Russ.).

Kak razvivayetsya rynok biznes obrazovaniya v Rossii: SberUniversitet i Prezidentskaya akademiya (RANKhiGS) prezentovali sovmestnoye issledovaniye [How the Business Education Market is Developing in Russia: SberUniversity and the Presidential Academy (RANEPA) Presented a Joint Study]. Online text. *SberUniversity* : official website of Sberbank Corporate University. April 28, 2025. Available at https://sberuniversity.ru/news/Kak-razvivaetsya-rynok-biznes-obrazovaniya-v-Rossii-SberUniversitet-i-Prezidentskaya-akademiya-RANKH/ (accessed February 20, 2026) (in Russ.).

Kak rossiyskiye biznes-shkoly reagiruyut na rynochnyye izmeneniya [How Russian business schools respond to market changes]. Online text. *RBC* : official website of the consulting company. June 16, 2026. Available at https://www.rbc.ru/industries/news/682c4d839a7947aecd7aa998 (accessed February 20, 2026) (in Russ.).

Konokhova, Yu. Trendy rossiyskogo biznes-obrazovaniya — 2026 [Trends in Russian Business Education — 2026]. Online text. *Russian School of Management* : official website of the Association of Continuing Professional Education. February 7, 2026. Available at https://uprav.ru/blog/trendy-rossiyskogo-biznes-obrazovaniya-2026/ (accessed March 1, 2026) (in Russ.).

Manuilova, A. Investitsii s umom. Okupayetsya li segodnya biznes-obrazovaniye v Rossii [Smart Investments. Does Business Education Pay Off in Russia Today?]. Online text. *Kommersant* : online publication. February 19, 2026. Available at https://www.kommersant.ru/doc/8440354 (accessed March 1, 2026) (in Russ.).

Novyye formaty i strategii biznes-obrazovaniya v Rossii [New Formats and Strategies for Business Education in Russia]. By D. L. Volkov, N. V. Shumkova. Online text. *HSE University* : official website of the university. October 23, 2025. Available at https://gsb.hse.ru/dpo/news/1097928625.html (accessed March 2, 2026).

Oleynikov, I. Yu. Vladimir Petrov: Kak MVA otkrylo dveri v biznes … beskontaktno [Vladimir Petrov: How an MBA opened doors to business... contactlessly]. Online text. *Institute MIRBIS* : official website of the institute. March 10, 2026. Available at https://mirbis.ru/blog/success-stories/vladimir-petrov-kak-mva-otkrylo-dveri-v-biznes-beskontaktno/ (accessed March 1, 2026) (in Russ.).

Rossiyskiy rynok biznes-obrazovaniya budet rasti v srednem na 9,9 % yezhegodno i dostignet 50 mlrd rubley k 2030 godu [The Russian business education market will grow by an average of 9.9% annually and reach 50

billion rubles by 2030]. Online text. *Strategy Partners* : official website of the consulting company. May 16, 2025. Available at https://strategy.ru/research/research/rossijskij-rynok-biznes-obrazovaniya-budet-rasti-v-srednem-na-99-ezhegodno-i-dostignet-50-mlrd-rublej-k-2030-godu/ (accessed February 24, 2026) (in Russ.).

Rossiyskiy rynok biznes-obrazovaniya: trendy i perspektivy [The Russian Business Education Market: Trends and Prospects]. Online text. *Forbes* : Official Company Website. April 24, 2025. Available at https://www.forbes.ru/education/535897-rossijskij-rynok-biznes-obrazovania-trendy-i-perspektivy (accessed February 25, 2026) (in Russ.).

Titarev, D. Klyuchevyye trendy biznes-obrazovaniya v Rossii [Key Trends in Business Education in Russia]. Online text. *Moscow School of Management SKOLKOVO* : official website. August 25, 2025. Available at https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/klyuchevye-trendy-biznes-obrazovaniya-v-rossii/ (accessed February 20, 2026) (in Russ.).

Trendy MBA: kakim budet biznes-obrazovaniye v 2025 godu [MBA Trends: What Business Education Will Be Like in 2025]. Online text. *RBC* : official website of the consulting company. February 19, 2025. Available at https://trends.rbc.ru/trends/education/67b598849a794738bbc5e326 (accessed February 25, 2026) (in Russ.).

Fedorov, F. Biznes-obrazovaniye 2026: uderzhat' planku i nayti novyye gorizonty [Business Education 2026: Maintaining the Bar and Finding New Horizons]. Online text. *Institute MIRBIS*: official website of the institute 2025. December 26, 2025. Available at https://mirbis.ru/blog/expert-article/biznes-obrazovanie-2026-uderzhat-planku-i-nayti-novye-gorizonty/ (accessed March 16, 2026) (in Russ.).

Chugunov, A. Ozero dlya "chernykh lebedey" [A lake for "black swans"]. Online text. *Kommersant* : online publication. December 29, 2025. Available at https://www.kommersant.ru/doc/8316573 (accessed February 25, 2026) (in Russ.).

Информация об авторе:

Зеленцова Лидия Сергеевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления промышленными организациями, SPIN-код: 2756-9566, AuthorID: 326556, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия. ИНН 7721037218.

Information about the author:

Zelentsova Lidiya S. — Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Industrial Organization Management, SPIN code: 2756-9566, Author ID: 326556, State University of Management (SUM), 99 Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russia.

Статья поступила в редакцию 19.05.2026; одобрена после рецензирования 05.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 05/19/2026; approved after reviewing 06/05/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 17–26
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 17–26

Научная статья
УДК: 37:001
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.2

Образование и наука в единстве и взаимодействии

Людмила Николаевна Андронова[1,2], **Надежда Михайловна Ланцова**[1,3]

Аннотация. В статье представлен обзор изменения динамики профессионального и высшего образования за последние 20 лет (2005–2025 годам) по России и округам страны (по данным Росстата). Отдельно проиллюстрированы данные по Москве и Санкт-Петербургу, городам, которые остаются безусловными центрами притяжения студентов. Также показаны тенденции изменения динамики профессионального и высшего образования по отдельным постсоветским странам, таким как Армения, Беларусь, Казахстан, Молдова. Приведено сравнение показателей численности студентов по различным образовательным программам по России, Федеральным округам, по Москве и Санкт-Петербургу. Представлена статистика по финансированию затрат на НИОКР, образованию в России и странах, которые лидируют в высокотехнологичных отраслях экономики. Описан успешный опыт реформ в сфере образования в Казахстане — республике, которая столкнулась с проблемами в системе образования, как и все постсоветские страны, включаю и нашу страну, но поэтапно нашла подходы к их решению. Приведены государственные документы по поддержке науки, образования в России на период до 2030 года, в которых поставлена цель технологического развития страны, создания инновационной экономики, увеличения финансирования науки и образования.

Ключевые слова: наука, образование, тенденции, человеческий капитал

Для цитирования: Андронова Л. Н. Образование и наука в единстве и взаимодействии / Л. Н. Андронова, Н. М. Ланцова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.2 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:17–26.

JEL: J15, O15, O31

Original article

Education and science in unity and interaction

Lyudmila N. Andronova[4,5], **Nadezhda M. Lantsova**[4,6]

Abstract. This article presents an overview of changes in vocational and higher education over the past 20 years (2005-2025) in Russia and its federal districts (according to Rosstat). Data for Moscow and St. Petersburg, cities that remain undisputed student magnets, are separately illustrated. Trends in vocational and higher education dynamics in individual post-Soviet countries, such as Armenia, Belarus, Kazakhstan, and Moldova, are also shown. A comparison of student enrollment figures for various educational programs is provided across Russia, the Federal Districts, and Moscow and St. Petersburg. Statistics on R&D funding and education in Russia and countries leading in high-tech sectors are presented. The successful experience of education reform in Kazakhstan is described. Kazakhstan, a republic that, like all post-Soviet countries, including our own, faced challenges in its education system, but has gradually found approaches to address them. The article presents government documents on supporting science and education in Russia through 2030, which set the goal of promoting the country's technological development, creating an innovative economy, and increasing funding for science and education.

Key words: science, education, trends, human capital

For citation: Andronova L. N. Education and science in unity and interaction. By L. N. Andronova, N. M. Lantsova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.2. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:17–26 (in Russ.). *JEL: J15, O15, O31*

1 Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН), Москва, Россия.
2 https://orcid.org/0000-0001-7659-4595
3 nad.lantsova2015@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-7889-0750
4 Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (INP RAS), Moscow, Russia.
5 https://orcid.org/0000-0001-7659-4595
6 nad.lantsova2015@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-7889-0750

Введение

Современное развитие экономики и общества характеризуется все возрастающей сложностью, высоким уровнем неопределенности и скорости происходящих процессов, ключевую роль в которых играет образование, наука и технологии [Голубев 2024].

Наличие наукоемкого потенциала, человеческого капитала, уровня образования и квалификации специалистов помимо других условий становится одним из основных факторов достижения устойчивого социально-экономического развития, безопасности и конкурентоспособности России.

В апреле 2022 был опубликован Указ Президента Российской Федерации № 231 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий»[3]. В 2023 году в России утверждена Концепция технологического развития на период до 2030 года[4]. Вместе с названной Концепцией приняты, реализуются и имеют законодательную основу и поддержку другие решения в этой сфере. Это Стратегия научно-технического развития РФ[5], ФЗ №478 «О развитии технологических компаний в Российской Федерации»[6], и другие государственные программы и национальные проекты, которые относятся к отраслям высоких технологий. И таких правовых и нормативных актов очень много.

Один из ключевых показателей инновационного развития страны — это расходы на НИОКР, выраженных в % от ВВП. Согласно этому критерию пятерка стран лидеров по затратам на НИОКР в процентах к ВВП (2024): Израиль — 5,56 %; Ю. Корея — 4,93 %; США — 3,46 %; Бельгия — 3,43 %; Швеция — 3,42%. Россия занимает 43 позицию по этой оценке и составляет 0,94 % от ВВП и этот показатель в последние годы не меняется[7].

Россия принадлежит к небольшой группе стран с низкими и что еще более редко — снижающимися расходами на НИОКР такие как Италия, Бразилия, Индия, Турция по данным 2023 года [Белоусов 2026]

На НИОКР Россия сейчас тратит чуть меньше 1 % ВВП, а импортирует результаты НИОКР на 1,5 % [Широв 2025].

Уровень внутреннего финансирования НИОКР в России (т. е. за счет отечественных источников) в последние время вдвое меньше среднемирового значения, не говоря уже о финансировании в технологически передовых странах. Необходимые средства можно взять только из роста экономики — из других источников доходы не получить [О роли научно-технологического прогноза... 2026]. Россия в последние годы находится под санкциями США и стран Европейского союза и рассчитывать на их инвестиции в высокотехнологичное производство, науку и образование в нашу страну в среднесрочной перспективе не приходится.

Результаты исследования

Образование в России

Одной из характеристик инновационного развития страны является качество образования. Отношение к сфере образования выражается

---

1 © Л. Н. Андронова, Н. М. Ланцова, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 17–26.

2 © L. N. Andronova, N. M. Lantsova, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 17–26

3 Российская Федерация : Президент РФ : Указы : Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий : от 25.04.2022 г. № 231. Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/47771 (дата обращения 15.05.2026).

4 Российская Федерация : Правительство РФ : Распоряжения : от 20 мая 2023 г. № 1315-р. 59 с. Текст : электронный. URL: http://static.government.ru/media/files/KlJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OlbBp18F.pdf (дата обращения 15.05.2026).

5 Российская Федерация : Президент РФ : Указы : О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : от 01.12.2016 г. № 642. Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449 (дата обращения 15.05.2026).

6 Там же: Российская Федерация : Законы РФ : О развитии технологических компаний в Российской Федерации : от 04.08.2023 г. № 478-ФЗ. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/49742 (дата обращения 15.05.2026).

7 Россия в мировых рейтингах инновационного развития / А. Х. Казанбаева, Я. О. Зубов. Текст : электронный // Ведомости : сетевое издание. 28 августа 2025. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/08/28/rossiya-v-mirovih-reitingah-innovatsionnogo-razvitiya (дата обращения 15.05.2026)..

через долю государственных расходов в ВВП. Для России особенно актуальна необходимость государственной поддержки в подготовке квалифицированных кадров, без которых невозможна инновационная экономика, создание основ конкурентоспособности страны на внешних рынках и как итог — устойчивый экономический рост.

Таблица 1. **Расходы на образование, в % ВВП**

	Страны ЕС, имеющие самые высокие показатели	**2023 г.**
	Среднее в ЕС	*4,7*
1	Швеция	7,2
2	Финляндия	6,3
3	Бельгия	6,3
4	Эстония	6,3
5	Латвия	6,1
6	Дания	5,5

Источник: таблица аторов по данным: Государственные расходы на образование. Текст, изображение : электронные // Eurostat : официальный сайт. 21.03.2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_education#Expenditure_on_'education (дата обращения 15.05.2026).

К странам Европы, имеющие самые низкие показатели по данным 2023 года можно отнести следующие страны: Норвегия 4,6; Греция 4,0; Италия 3,9; Румыния 3,3; Россия 3,2; Ирландия 2,8.

Россия находится среди европейских стран с низкими показателями расходов на образование, в % ВВП (3,2 %).

Первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по науке и высшему образованию, Олег Смолин, заявил: «Мы предлагаем поэтапно поднимать расходы на образование до 7 % от ВВП. Ни одна страна в мире не осуществила экономического прорыва при меньших затратах на образование»[1].

Ускоренный рост инвестиций в основной капитал и вложений в «экономику знаний» (человеческий капитал) — путь к переходу от кризиса к социально экономическому росту [Аганбегян 2021].

Согласно базовым экономическим теориям, образование вообще и профессиональное образование, в частности, выступает, с одной стороны, как способ формирования человеческого капитала, знаний, умений, навыков, востребованных на рынке труда, а с другой стороны, является подтверждением способностей и мотивации индивида к интеллектуальной деятельности [Разумова 2021].

Ключевое влияние на формирование перспективного рынка труда будет оказывать система образования. Правильная настройка образовательных программ и регулирование контрольных цифр приема в учреждениях высшего и среднего специального образования могут существенно снизить напряжение на рынке труда. Баланс спроса и предложения на рынке труда будет определяться динамическими и структурными характеристиками развития экономики, а также изменениями в структуре высшего и среднего профессионального образования. Экономике требуются и будут востребованы в перспективе высококвалифицированные специалисты [Долженков 2025].

Профессиональное образование в России

Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 25.04.2026) «Об образовании в Российской Федерации» в РФ устанавливаются следующие уровни профессионального образования:

- среднее профессиональное образование;
- высшее образование, которое включает: бакалавриат, специалитет и магистратуру и подготовку кадров высшей квалификации.

Профессиональное образование направленно на получение знаний, навыков и умений в определенных профессиональных областях.

Цель среднего профессионального образования подготовить квалифицированных рабочих или служащих и специалистов среднего звена по общественно полезным направлениям деятельности.

Высшее образование — следующий уровень профессионального образования. Его цель — подготовить высококвалифицированных специалистов, востребованных в настоящее время на рынке труда, а также специалистов, которые будут определять контуры будущих профессий в различных социально значимых сферах экономики, науки, образовании, медицины, экологии, ИТ технологиях и других отраслях.

В 2022 году Болонская группа исключила российские вузы из Болонской системы, поэтому сейчас высшее образование России находится в процессе реформирования.

В текущем году Минобрнауки рекомендует ведущим ВУЗам страны перейти на новую

1 XI Санкт-Петербургский международный экономический конгресс (СПЭК-2026). Текст : электронный // Институт ноономики и нового индустриального развития им. С. Ю. Витте : официальный сайт. URL: https://inir.ru/spek-2026/?ysclid=muza4h76j4673106759 (дата обращения: 15.03.2026).

систему высшего образования в пилотном режиме, а её массовое распространение состоится с 2027/2028 учебного года.

Различные виды профессионального образования в России

На рисунке 1 представлена динамика численности студентов, обучающихся по программам среднего и высшего профессионального образования по России. Для сопоставимости этот показатель и все последующие берутся в расчете на 10 000 человек населения. Здесь отчетливо видна тенденция снижения численности студентов с 2005 по 2015 годы по двум рассматриваемым позициям. Падение численности студентов, обучающихся по программам высшего образования, было более заметное. С 2020 по 2024 годы наблюдается повышение численности студентов, обучающихся по программам высшего образования. Также заметный рост происходит и по численности студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования, который начался с 2015 года.

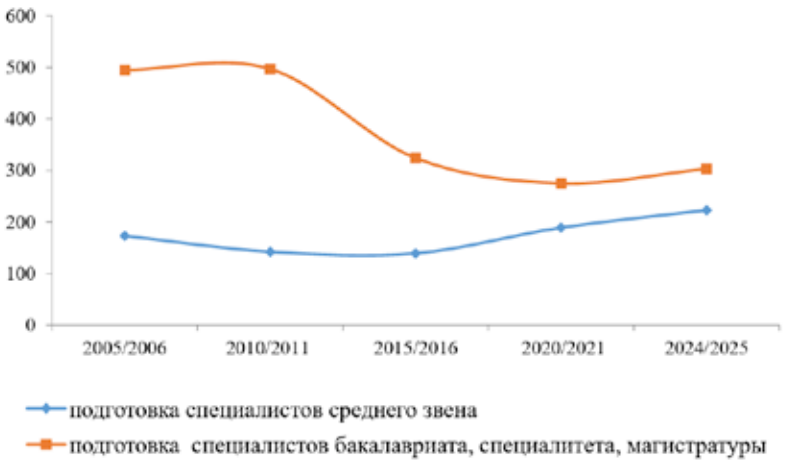

Рис. 1. Численность студентов, получающих среднее профессиональное и высшее образование по России (на начало учебного года; на 10 000 человек населения), *человек*

Источник: Регионы России: социально-экономические показатели: статистический сборник / Росстат. Москва 2025, 2010

Сравнение показателей численности студентов по различным образовательным программам по России и Федеральным округам

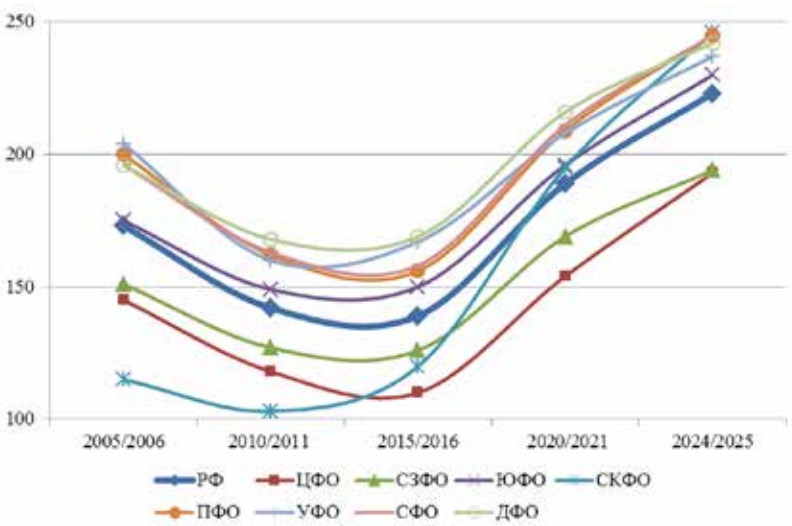

Рис. 2. Численность студентов, получающих среднее профессиональное образование по России и Федеральным округам (на начало учебного года; на 10 000 человек населения), человек

Источник: Регионы России: социально-экономические показатели: статистический сборник/Росстат. Москва 2025, 2021,2016

На рисунке 2 отражаются значения показате- ля численности студентов, получающих среднее

профессиональное образование по России и Федеральным округам.

Значения показателя, превышающие значения по России имеют место по 5 из восьми округов. ЦФО, СЗФО имеют значения показателя существенно ниже среднероссийских.

СКФО в 2005–2010 годах имел самые низкие значения показателя, затем наблюдался резкий рост. И к 2024 году значения показателя по СКФО оказались практически выше всех остальных. Наряду с этим, округ по показателю численности студентов, получающих высшее образование, имеет самые низкие значения на протяжении всего рассматриваемого периода (рисунок 3).

С 2005 по 2015 годы наблюдалось постепенное снижение значений показателя по всем округам и по России в целом, а затем значительный рост, который продолжался вплоть до 2024 года.

Интерес к получению среднего профессионального образование значительно вырос за последние годы. Это можно объяснить несколькими факторами: более доступный путь к выбранной профессии; повышение стоимости платного высшего образования; достаточно высокий уровень трудоустройства выпускников средних специальных учебных заведений.

Одновременно рост численности студентов, получающих среднее специальное образование это актив для дальнейшего профессионального роста молодежи, получения ими высшего образования по уже выбранным специальностям. Полагаем, что актуально было бы на государственном уровне закрепить за молодыми людьми отсрочку от призыва в связи с решением получения ими высшего образования.

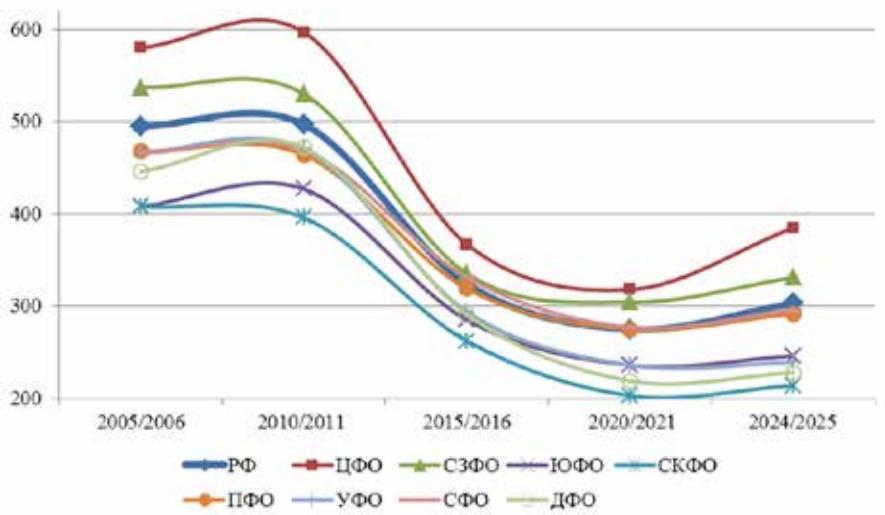

Рис. 3. Численность студентов, получающих высшее образование по России и Федеральным округам (на начало учебного года; на 10 000 человек населения), человек

Источник: Регионы России: социально-экономические показатели: статистический сборник/Росстат. Москва 2025, 2010

На рисунке 3 показана динамика показателя численности студентов, получающих высшее образование по России и Федеральным округам. Тенденции по округам и России также совпадают. С 2005 по 2010 годы наблюдалось небольшое повышение значений показателя, потом существенное снижение до 2020 года и затем опять повышение значения показателя до 2024 года. К округам, имеющим значения показателя ниже российских можно отнести практически все округа, за исключением ЦФО и СЗФО. И это не сложно объяснить, так как именно в этих двух округах находятся ведущие конкурентоспособные университеты и ВУЗы, которые готовят высококвалифицированных специалистов с высшим образованием по самым востребованным специальностям и профессиям в стране. Резкое сокращение численности студентов, получающих высшее образование по России и округам страны с 2010 по 2020 годы объясняется уменьшением числа высших учебных заведений на 35 %; сокращением бюджетных мест, ужесточением требований к качеству образования, а также отзывом лицензий у ВУЗов, которые не соответствуют критериям Минобрнауки.

Сравнение показателей численности студентов по различным образовательным программам по России, Москве и Санкт-Петербургу

Известно, что почти каждый третий российский студент учится в Москве или Санкт-Петербурге. На рисунках 4 и 5 представлена динамика численности студентов, получающих среднее профессиональное и высшее образование по России, Москве и Санкт-Петербургу.

На рисунке 4 видно, что значения показателя по Москве и Санкт-Петербургу ниже российских.

Значения показателя по Санкт-Петербургу не так сильно отличаются от российских, как по Москве. Общая тенденция изменения значения показателя по Москве, Санкт-Петербургу и России также совпадает. С 2005 по 2015 годы наблюдалось небольшое снижение значений показателя, потом существенное повышение до 2024 года. В 2024 году значения показателя по Москве и Санкт-Петербургу практически совпали.

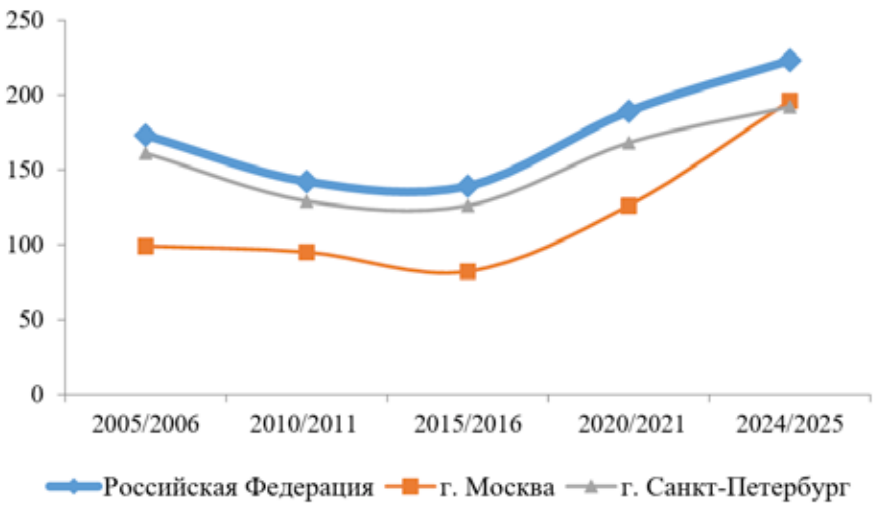

Рис. 4. Численность студентов, получающих среднее профессиональное образование по России, Москве и Санкт-Петербургу (на начало учебного года; на 10 000 человек населения, человек)

Источник: Регионы России: социально-экономические показатели: статистический сборник/Росстат. Москва 2025, 2021,2016

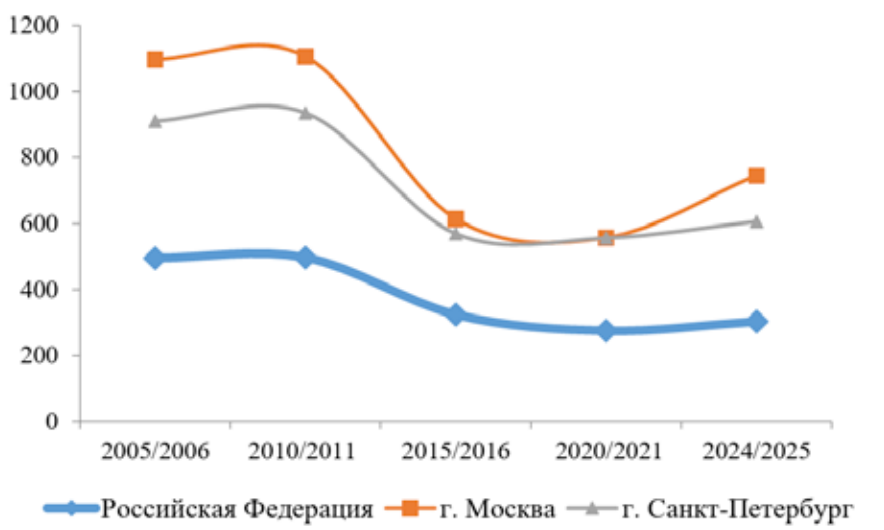

Рис. 5. Численность студентов, получающих высшее образование по России, Москве и Санкт-Петербургу (на начало учебного года; на 10 000 человек населения), человек

Источник: Регионы России: социально-экономические показатели: статистический сборник/Росстат. Москва 2025, 2010

Тенденция изменения значения показателя по Москве, Санкт-Петербургу и России, показанная на рис 5, также совпадает, как и по другим показателям. С 2010 по 2020 годы наблюдалось снижение значения показателя по всем трем позициям. По Москве в 2020–2024 годах произошел более зна-

чительный рост, чем по Санкт-Петербургу и России. Значения показателя по Москве и Санкт-Петербургу были более высокими, чем по России. Университеты и ВУЗы обеих столиц имеют столетние традиции. Эти столичные образовательные центры должны стать флагманами и примером для всех регионов России в единстве науки и образования, в прорыве новых технологий, профессий, всеобъемлющих знаний, необходимых для роста экономики, влияющих на развитие науки и инновационных решений.

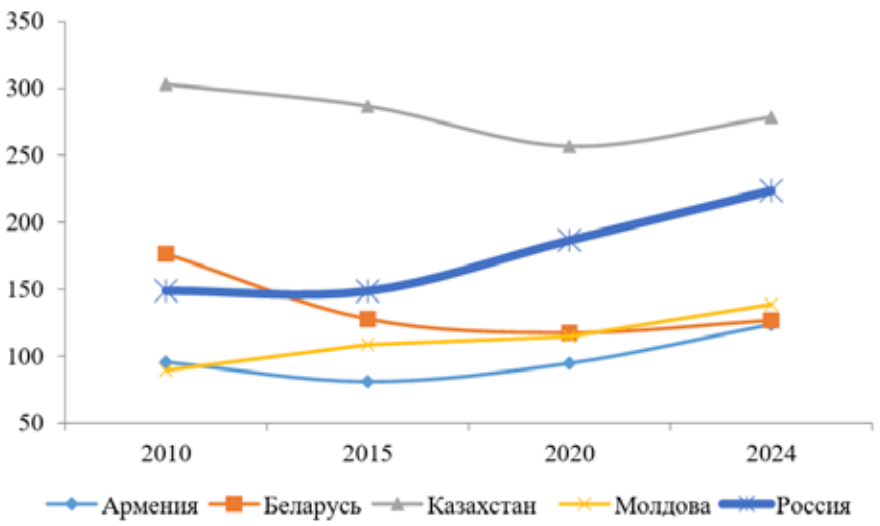

Рис. 6. Численность студентов, получающих среднее профессиональное образование (на начало учебного года; на 10 000 человек населения), человек

Источник: Население, занятость и условия жизни в странах Содружества Независимых Государств 2024: статистический сборник / Межгосударственный статистический комитет СНГ. Москва, 2025

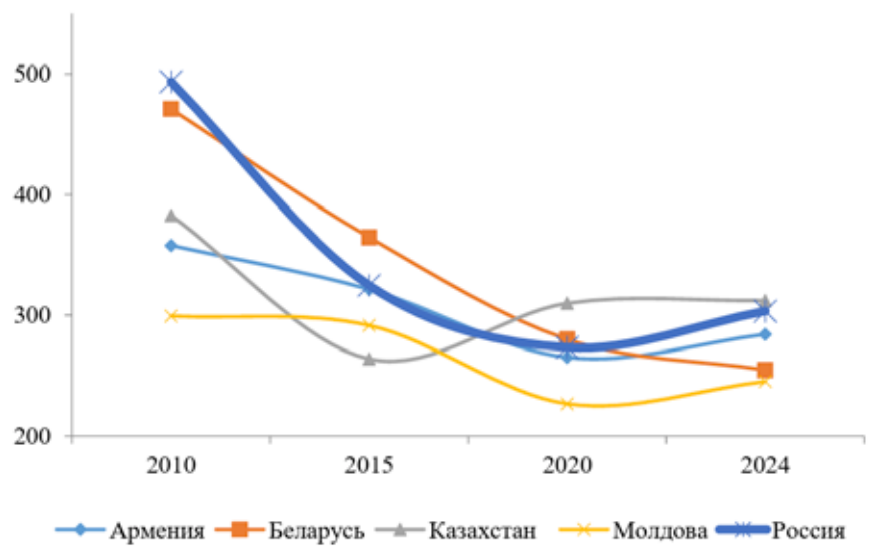

Рис. 7. Численность студентов, получающих высшее образование (на начало учебного года; на 10 000 человек населения), человек

Источник: Население, занятость и условия жизни в странах Содружества Независимых Государств 2024: статистический сборник / Межгосударственный статистический комитет СНГ. Москва, 2025

Сравнение показателей численности студентов по различным образовательным программам по России и отдельным постсоветским странам

Выбранные страны входят в ту же группу стран с не самыми высокими затратами на образования, сопоставимыми с Россией. Они получили независимость, но в системе образования у них остались советские стандарты. В то же время некоторые из них были ориентированы на стандарты европейского союза, например, Арме-

ния и Молдова. Но все эти страны в программе получения высшего образования придерживались Болонской системы. И сейчас также как и Россия находятся в процессе реформирования. На рисунках 6 и 7 представлена динамика численности студентов, получающих среднее профессиональное и высшее образование.

На рисунке 6 видна общая тенденция для трех стран: России, Армении и Молдовы. На протяжении всего рассматриваемого периода наблюдался небольшой рост значений показателя вплоть до 2020 года, затем произошел более существенный рост. А по Казахстану и Беларуси наблюдалось снижение значений данного показателя с 2010 по 2020 год, затем произошел рост значений показателя по Казахстану, а по Беларуси прекратилось снижение значений.

На рисунке 7 видна общая тенденция изменения численности студентов, получающих высшее образование для стран России, Армении, Беларуси и Молдовы. Начиная с 2010 года, происходило снижение показателя вплоть до 2020 года, а к 2024 году показатели несколько выросли. Казахстан имел несколько иную тенденцию: вначале имело место падение численности вплоть до 2015 года, затем рост к 2020 году, и к 2024 году значение этого показателя превысили значения всех остальных стран. Можно констатировать, что образовательные тенденции в этих странах вполне сопоставимы с тем, что происходят в нашей стране.

Казахстан

Казахстан — это пример страны, где реформы образования прошли успешнее, чем в других постсоветских странах. После распада Союза страна столкнулась с уменьшением финансирования в образование, ухода из профессии преподавателей, закрытия сельских школ, дефицита учебников. На этот вызов Казахстан ответил принятием государственной программы реформирования образования (1996 г.), которая проходила в пять этапов. Современный этап (2020–2025 гг.) ориентирован на инновации и цифровизацию. Такой подход с продуманной политикой и учетом обратной связи от школ является эффективным и сейчас.

Заключение (Выводы)

Надеемся, что наметившиеся позитивные тенденции, такие как рост численность студентов, получающих среднее профессиональное (начиная с 2015 г.) и высшее образование (начиная с 2020 г.) по России и регионам страны, сохраняться в текущем и последующем десятилетиях. Считаем целесообразным в текущем периоде поэтапное увеличение финансирования науки и образования в первую очередь России, а в перспективе и других стран-соседей, так как это может увеличить качество и приток квалифицированных трудовых мигрантов. Расширение сотрудничества с этими странами по совместному поиску востребованного специального опыта в новых и инновационных профессиях, образовательного опыта, стажировок между ВУЗами или специальными профессиональными учреждениями, проведение научных и образовательных конференций, семинаров, учебных программ, предоставление грантов и стипендий для учащихся в целях стимулирования развития науки и образования в России. С перспективой перехода этих стран на единые образовательные стандарты. Продуманные и обоснованные меры в этом направлении помогут приблизить оценочное значение (6 % ВВП на образование), используя уже удачный имеющийся опыт реформирования сферы образования в Казахстане.

Авторы полагают, что работающую в советское время систему студенческих научных обществ (СНО), которая хорошо себя зарекомендовала, целесообразно возродить, одновременно с внедрением новых форм занятия студентов в научных исследованиях, создание конструкторских бюро, финансирование стартапов, используя опыт других университетов. Результатом этих действий могло бы стать укрепление и расширение существующего кадрового состава для будущих научных исследований.

Представляется разумным расширение своевременной информационной доступности по прогнозированию возможностей появления новых профессий, профилей специальностей для более справедливого и своевременного ознакомления и выбора профессий для будущих студентов, создание реестра специальностей, которые будут востребованы в текущей и среднесрочной перспективе.

На внешнем контуре просматривается активизация сотрудничества с КНР в области науки, образования, развития инноваций. Годы 2026–2027 — это годы российско-китайского сотрудничества в области образования. Обмен студентов между Москвой и Пекином необходимо развивать

на государственном, региональном и университетских уровнях. Помимо обменов студентами, двусторонняя научно-образовательная повестка между РФ и КНР включает совместные исследования в приоритетных для обоих государств областях. Опыт сотрудничества в науке и образовании России и КНР может быть востребован и интересен для таких стран как Индия и Вьетнам. Возможно создание образовательного фонда для этих стран, а в перспективе получение студентами грантов, стипендий для всех на равных условиях. Выражаем оптимизм, что все государственные программы технологического развития нашей страны будут выполнены с учетом повышения социального и материального статуса со стороны государства и общества, людей с образованием, востребованной специальностью и людей, которые решили заниматься наукой.

Список источников

Аганбегян, А. Г. О преодолении текущего кризиса и путях развития экономики России / А. Г. Аганбегян, Б. Н. Порфирьев, А. А. Широв // Научные труды Вольного экономического общества России = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2021; 227(1):193–213. DOI: 10.38197/2072-2060-2021-227-1-193-213. EDN: ADNTBF.

Белоусов Д. Р. О некоторых аспектах научно-технологического развития России : доклад / Д. Р. Белоусов при участии В. А. Артеменко, Р. Г. Волковой, В. А. Сальниковой // Ориентиры научно-технологической развития России : Материалы заседания секции управления экономикой Центрального Дома Ученых. Москва, 15.01.2026 г. 32 с. Текст : электронный. URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2026-12-15CDU.pdf (дата обращения: 15.03.2026).

Голубев, С. С. Современные инструменты повышения качества научно-технологических прогнозов / С. С. Голубев, А. М. Губин, Н. Ю. Романенко // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН = Scientific Proceedings: Institute of Economic Forecasting RAS. 2024; 22(1):44–70. DOI: 10.47711/2076-3182-2024-1-44-70. EDN: EMHHHO.

Долженков, А. Российская экономика: вызов брошен. Текст : электронный // Монокль : сетевая версия журнала. №49 (1414) 1.12.2025. URL: https://monocle.ru/monocle/2025/49/rossiyskaya-ekonomika-vyzov-broshen/ (дата обращения: 15.03.2026). Режим доступа: по подписке.

О роли научно-технологического прогноза в повышении уровня и качества жизни россиян рассказал академик Борис Порфирьев / А. Бургомистров. Текст : электронный // Научная Россия : портал информационного агентства. 23.01. 2026. URL: https://scientificrussia.ru/articles/o-roli-naucno-tehnologiceskogo-prognoza-v-povysenii-urovna-i-kacestva-zizni-rossian-rasskazal-akademik-boris-porfirevм (дата обращения: 15.03.2026).

Разумова, Т. О. Трансформация системы высшего образования: вызовы и перспективы / Т. О. Разумова, И. Г. Телешова // Уровень жизни населения регионов России = Living Standarts of the Population in the Regions of Russia. 2023; 19(3):338–349. DOI: 10.52180/1999-9836_2023_19_3_3_338_349. EDN: GGKNRO.

Широв, А. А. Российская экономика: изменение факторов роста // Проблемы прогнозирования. 2025; 6:8–20. DOI 10.47711/0868-6351-213-8-20. EDN YIQZEA.

References

Aganbegyan, A. G. O preodolenii tekushchego krizisa i putyakh razvitiya ekonomiki Rossii [On Overcoming the Current Crisis and Paths for Developing the Russian Economy]. By A. G. Aganbegyan, B. N. Porfiryev, A. A. Shirov. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2021; 227(1):193–213. DOI: 10.38197/2072-2060-2021-227-1-193-213. EDN: ADNTBF (in Russ.).

Belousov, D. R. O nekotorykh aspektakh nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossii [On Some Aspects of Russia's Scientific and Technological Development: Report]. By D. R. Belousov with the participation of V. A. Artemenko, R. G. Volkova, V. A. Salnikova. *Oriyentiry nauchno-tekhnologicheskoy razvitiya Rossii* [Landmarks of Russia's Scientific and Technological Development] : Proceedings of the Meeting of the Economic Management Section of the Central House of Scientists. Moscow, 01/15/2026. 32 p. Online text. Available at http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2026-12-15CDU.pdf (accessed: March 15, 2026) (in Russ.).

Golubev, S. S. Sovremennyye instrumenty povysheniya kachestva nauchno-tekhnologicheskikh prognozov [Modern tools for improving the quality of scientific and technological forecasts]. By S. S. Golubev, A. M. Gubin, N. Yu. Romanenko. *Scientific Proceedings: Institute of Economic Forecasting RAS*. 2024; 22(1):44–70. DOI: 10.47711/2076-3182-2024-1-44-70. EDN: EMHHHO (in Russ.).

Dolzhenkov, A. Russian economy: the challenge is thrown down. Online text. *Monokl* : online version of the

journal. No. 49 (1414) December 1, 2025. Available at https://monocle.ru/monocle/2025/49/rossiyskaya-ekonomika-vyzov-broshen/ (Accessed March 15, 2026). Access mode: by subscription (in Russ.).

Academician Boris Porfiryev spoke about the role of scientific and technological forecasting in improving the standard and quality of life of Russians. By A. Burgomistrov. Online text. *Nauchnaya Rossiya* : information agency portal. January 23. 2026. Available at https://scientificrussia.ru/articles/o-roli-naucno-tehnologiceskogo-prognoza-v-povysenii-urovna-i-kacestva-zizni-rossian-rasskazal-akademik-boris-porfirevм (date of access: 15.03.2026) (in Russ.).

Razumova, T. O. Transformatsiya sistemy vysshego obrazovaniya: vyzovy i perspektivy [Transformation of the Higher Education System: Challenges and Prospects]. By T. O. Razumova, I. G. Teleshova. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2023; 19(3):338–349. DOI: 10.52180/1999-9836_2023_19_3_3_338_349. EDN: GGKNRO (in Russ.).

Shirov, A. A. Rossiyskaya ekonomika: izmeneniye faktorov rosta [Russian economy: changing growth factors]. *Problemy prognozirovaniya*. 2025; 6:8–20. DOI 10.47711/0868-6351-213-8-20. EDN YIQZEA (in Russ.).

Информация об авторах:

Андронова Людмила Николаевна — научный сотрудник, Researcher ID: 57190338198, AuthorID: 249826;
Ланцова Надежда Михайловна — научный сотрудник, AuthorID: 558949.

Место работы авторов: Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. ИНН: 7727063214.

Information about the authors:

Andronova Lyudmila N. — researcher, Researcher ID: 57190338198, AuthorID: 249826;
Lantsova Nadezhda M. — researcher, AuthorID: 558949.

Authors' Affiliations: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (INP RAS), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia.

Статья поступила в редакцию 24.06.2026; одобрена после рецензирования 10.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/24/2026; approved after reviewing 07/10/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 27–33.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 27–33.

Научная статья
УДК: 378.4:334.7:332.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.3

Развитие взаимодействия бизнес-организаций и Вузов в регионах России как основа достижения независимости и технологического лидерства

Александр Дмитриевич Межевов — Государственный университет управления (Москва, Россия). amegevov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3674-1188

Аннотация. В данной работе рассматривается современное состояние и динамика развития взаимодействия между бизнес-структурами и высшими учебными заведениями в регионах Российской Федерации. Основной акцент делается на переход от ситуативных мер по подготовке и трудоустройству к формированию инновационных долгосрочных стратегических партнерств и образовательно-производственных экосистем.
В первой части статьи анализируются ключевые инструменты и механизмы сотрудничества, такие как отраслевые консорциумы, корпоративные кафедры, передовые инженерные школы и стратегические партнерства с госкорпорациями. Приводится классификация этих форматов с конкретными примерами вузов из различных регионов (Мордовия, Самарская, Ивановская, Челябинская области, Красноярский край), что позволяет оценить масштаб и вариативность вовлеченности бизнеса в образовательный процесс. Особое внимание уделяется роли государства как ключевого фасилитатора этих процессов, а также инструментам практико-ориентированного обучения: целевой подготовке, программам «Стартап как диплом» и совместным НИОКР.
Во второй части работы подробно анализируется опыт ведущих вузов страны, в частности Государственного университета управления (ГУУ), в выстраивании многопрофильной системы взаимодействия с корпоративным сектором. На примере партнерств ГУУ с Экспобанком, X5 Group, «Нетологией» и другими компаниями демонстрируется эффективность проектного обучения и интеграции работодателей в разработку учебных планов.
Отдельное внимание уделяется отраслевой специфике подготовки кадров, в том числе проблемам ветеринарного образования для мелких домашних животных. Комплексному подходу к сотрудничеству с образовательными учреждениями на примере экосистемы X5 Group.
В заключение формулируются предложения по совершенствованию системы взаимодействия бизнеса и вузов, включая пересмотр финансовых взаимоотношений, государственной политики по оснащению учебных заведений и регламентации учебных программ. Делается вывод о том, что для достижения технологического лидерства и обеспечения экономики России квалифицированными и востребованными кадрами необходимо углубление партнерства бизнеса и вузов.

Ключевые слова: взаимодействие, вузы, бизнес-организации, стратегическое партнерство, проектное обучение.

Для цитирования: Межевов А. Д. Развитие взаимодействия бизнес-организаций и Вузов в регионах России как основа достижения независимости и технологического лидерства. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.3 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:27–33.

JEL: L23, O32, O33, R68, J24

Original article

Developing Collaboration Between Business Structures and Universities in Russian Regions as a Foundation for Achieving Sovereignty and Technological Leadership

Alexander D. Mezhevov — State University of Management (Moscow, Russia). amegevov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3674-1188

Abstract. This paper examines the current state and development dynamics of collaboration between business structures and higher education institutions in the regions of the Russian Federation.
The main focus is on the transition from situational measures for training and employment to the

formation of long-term strategic partnerships and educational-production ecosystems.
The first part of the article analyzes key cooperation tools and mechanisms, such as industry consortia, corporate departments, advanced engineering schools, and strategic partnerships with state corporations. A classification of these formats is provided, with specific examples from universities in various regions (Mordovia, Samara, Ivanovo, Chelyabinsk Oblasts, Krasnoyarsk Krai), allowing for an assessment of the scale and variability of business involvement in the educational process. Special attention is paid to the role of the state as a key facilitator of these processes, as well as to practice-oriented learning tools: targeted training, «Startup as a Diploma» programs, and joint R&D.
The second part of the work provides a detailed analysis of the experience of the country's leading universities, particularly the State University of Management (SUM), in building a multidisciplinary system of interaction with the corporate sector. Using the examples of SUM's partnerships with Expobank, X5 Group, Netology, and other companies, the effectiveness of project-based learning and the integration of employers into curriculum development is demonstrated. Separate attention is given to the industry-specific nature of personnel training, including the challenges of veterinary education for small domestic pets, as well as an integrated approach to cooperation with educational institutions using the X5 Group ecosystem as an example.
In conclusion, proposals are formulated for improving the system of interaction between business and universities, including a revision of financial relationships, state policy on equipping educational institutions, and the regulation of academic programs. It is concluded that achieving technological leadership and providing the Russian economy with qualified and in-demand personnel can be attained by deepening the partnership between business and universities

Key words: collaboration, universities, business organizations, strategic partnership, project-based learning.

For citation: Mezhevov A. D. Developing Collaboration Between Business Structures and Universities in Russian Regions as a Foundation for Achieving Sovereignty and Technological Leadership. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.3. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:27–33 (in Russ.).

JEL: L23, O32, O33, R68, J24

Введение

Взаимодействие бизнеса и вузов в регионах России сегодня переживает этап активной трансформации: от разовых мероприятий по найму к созданию долгосрочных партнерств и целых экосистем для подготовки кадров, необходимых реальному сектору экономики. Этот процесс, активно поддерживаемый государством, направлен на достижение технологического лидерства и подготовку специалистов «под ключ» для конкретных отраслей. Как отметил Министр науки и высшего образования РФ В. Н. Фальков: «Университет — это особая интеллектуальная корпорация, которая помогает решать задачи развития социально-экономического развития страны».

Результаты исследования

Инструменты и механизмы взаимодействия

Выделим основные форматы взаимодействия бизнес-организаций и Вузов:

- отраслевые консорциумы;
- корпоративные кафедры и центры;
- передовые инженерные школы;
- стратегические партнерства «вуз-госкорпорация»;
- региональные кластеры и стартап-студии.

Помимо форматов, необходимо отметить конкретные инструменты, которые делают это сотрудничество эффективным, некоторые примеры:

Целевое обучение и практика. Базовый, но постоянно совершенствующийся механизм. Компании не просто заказывают специалистов, но и участвуют в их отборе и сопровождении. Например, в Мордовии компания «Напитки Вместе» содействует занятости студентов уже на ранних этапах, а «Росатом» участвует в модернизации учебных лабораторий, чтобы студенты работали на актуальном оборудовании.

Программа «Стартап как диплом». Выпускная квалификационная работа в формате готового бизнес-проекта. В Самарской области студенты

1 © А. Д. Межевов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 27–33.
2 © A. D. Mezhevov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 27–33

Самарского университета[1] и СГЭУ[2] уже несколько лет успешно защищают такие дипломы, получая поддержку от регионального Фонда технологического предпринимательства.

Совместные образовательные программы. Бизнес все активнее участвует в разработке учебных планов. В Университете Решетнёва[3] при участии компании «1С» была разработана новая магистерская программа «Управление корпоративными информационными системами», а сотрудники предприятий проходят там же повышение квалификации. В УрФУ[4] для зарубежных партнеров (например, из Кыргызстана и Узбекистана) программы адаптируются под технологические задачи конкретного заказчика.

Трансфер технологий и НИОКР. Бизнес получает доступ к научной базе вузов для решения своих производственных задач. Холдинг «Синара» выстроил с уральскими вузами полный цикл — от фундаментальных исследований до внедрения разработок в производство.

Следует отметить, что «в крупнейших городах взаимодействие носит наиболее интенсивный, конкурентный и инновационный характер» [Малинин 2025].

Основные форматы этого взаимодействия, открытые к доступу на сайтах вузов в некоторых регионах России, представлены в таблице 1.

Таблица 1. **Форматы взаимодействия бизнес-организаций и Вузов**

Формат взаимодействия	Суть	Пример из региона	Цель для бизнеса
Отраслевые консорциумы	Объединение вузов, бизнеса и власти для развития технологического предпринимательства.	Консорциум приграничных регионов (Белгородская, Курская обл. и др.); Консорциум вузов ЦФО.	Поиск инноваций, интеграция разработок в производство, формирование пула молодых техпредпринимателей.
Корпоративные кафедры и центры	Создание на базе вуза специализированных центров с оборудованием и программами от компании-партнера.	Ресурсный центр «1С» в Университете Решетнёва (Красноярск); Центры компетенций ИГЭУ (Иваново) для «Росатома» [5]; ГУУ (Москва).	Подготовка специалистов под конкретное ПО и стандарты компании, сокращение срока адаптации выпускников.
Передовые инженерные школы	Современный формат интенсивного инженерного образования в тесной связке с высокотехнологичными компаниями.	Опыт УрФУ (Екатеринбург) и его партнеров, который перенимают, например, вузы Узбекистана.	Создание инновационных продуктов силами студентов под руководством индустриальных наставников.
Стратегические партнерства «вуз-госкорпорация»	Масштабные программы развития вуза под потребности крупной корпорации, включая инфраструктуру и целевой набор.	Программа ИГЭУ с «Росатомом», в рамках которой подготовлено уже более 1 600 специалистов.	Гарантированное обеспечение предприятий отрасли квалифицированными кадрами в нужном количестве.
Региональные кластеры и стартап-студии	Создание физических площадок для взаимодействия студентов, ученых и бизнеса над конкретными проектами.	Агропромышленный кластер в Мордовии (МГУ им. Огарёва и «Напитки Вместе»); Кампус мирового уровня в Челябинской обл	Решение прикладных бизнес-задач силами университетских команд, «выращивание» поставщиков и партнеров.

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

Государство выступает ключевым фасилитатором этого процесса. Минобрнауки РФ поддерживает создание консорциумов и развитие технологического предпринимательства в рамках нацпроектов. Региональные власти также играют активную роль в развитии взаимоотношений бизнес-организаций и вузов:

Ивановская область. Губернатор прямо назы-

1 Самарский университет (Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва) — www.ssau.ru

2 Самарский государственный экономический университет (СГЭУ) — www.sseu.ru

3 Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева — www.sibsau.ru

4 Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) — www.urfu.ru

вает высшее образование «отдельной индустрией экономики», которая привлекает инвестиции и готовит кадры для таких гигантов, как «Росатом».

Самарская область. Создан специализированный Фонд поддержки технологического предпринимательства, который финансирует университетские стартапы, замыкая цепочку «идея — деньги — продукт» внутри региона.

Челябинская область. Региональная команда разрабатывает модель целой экосистемы технологического предпринимательства, которая будет развернута на базе строящегося Межуниверситетского кампуса мирового уровня.

Таким образом, взаимодействие бизнеса и Вузов в подготовке кадров в регионах РФ превращается в сложную, многоуровневую систему. Ее главная цель — не просто обучить студента, а интегрировать его в профессиональную среду еще на этапе учебы и создать условия, при которых научные разработки быстро превращаются в работающие технологии и рыночные продукты.

Следует отметить накопленный опыт в ведущем управленческом вузе страны — Государственном университете управления (ГУУ)[1]. ГУУ выстроил многопрофильную систему взаимодействия с бизнесом, которая охватывает все уровни образования: школа — бакалавриат — магистратура. Университет позиционирует себя как «предпринимательский вуз» и реализует эту стратегию через партнерство с крупными компаниями, госкорпорациями и общественными организациями.

ГУУ использует несколько эффективных механизмов интеграции бизнеса в образовательный процесс:

Базовые кафедры и корпоративные программы. Создание совместных кафедр с компаниями, где студенты с первых курсов погружаются в реальную бизнес-среду, решают практические задачи под руководством действующих топ-менеджеров и проходят стажировки. В сентябре 2025 года в Государственном университете управления (ГУУ) состоялось открытие кафедры «Управление банковским бизнесом» — совместного проекта АО «Экспобанк». Экспобанк как значимый работодатель осознает важность стратегического партнерства с вузами для подготовки профильных специалистов.

Проектное обучение. ГУУ стал первым университетом в России, который включил проектное обучение в учебный план. Один день в неделю студенты работают над реальными кейсами от компаний-партнеров, что позволяет им получить опыт еще во время учебы. Направленность проектов и получатели каждый год меняются. В 2026 году общее название разрабатываемых проектов — «Обучение служением».

Разработка и экспертиза образовательных программ. Минэкономразвития России и Государственный университет управления (ГУУ) запускают программу магистратуры для подготовки специалистов по управлению цифровыми платформами. В настоящий момент это единственная в стране управленческая программа обучения, ориентированная на формирование компетенций в области аналитики данных, цифрового маркетинга, правового обеспечения цифрового бизнеса, организации взаимодействия с клиентами и органами власти. Реализацию программы поддерживают Нетология, «Авито», iDialogue и другие компании. Корпорации «Новард», X5 Retail Group входят в число деловых партнеров программы «Предпринимательство», предоставляя площадки для стажировок и практики студентов ГУУ.

Такое тесное взаимодействие с бизнесом дает студентам ГУУ следующие ощутимые преимущества:

- решение реальных бизнес-задач еще во время учебы, что повышает профессиональный уровень и формирует качественное портфолио;
- возможность временного трудоустройства в ведущие компании уже к 3-4 курсу, и постоянного после защиты ВКР;
- обучение с использованием современных программ в оснащенных бизнес-партнерами аудиториях.

Взаимодействие ГУУ с бизнесом — это не просто чтение лекций приглашенными практиками, а глубоко интегрированная система, нацеленная на подготовку специалистов, готовых к работе в современной экономике.

Следует отметить активизацию бизнеса в части предъявления требований к подготовке необходимых специалистов и в отраслевом разрезе. Проведенные исследования современного

1 Государственный университет управления (ГУУ) — www.guu.ru

состояния ветеринарного образования в РФ и проблемы подготовки специалистов для лечения мелких домашних животных (МДЖ) выявили острую необходимость формирования партнерства бизнеса, образовательного и экспертного сообществ для решения проблем дефицита и слабой подготовки ветеринарных врачей для этих ветклиник. «Поскольку в вузе существует дефицит преподавателей-практиков по лечению МДЖ, ведущие ветеринарные клиники региона берут на себя функцию последипломного образования. Они проводят стажировки для студентов и курсы повышения квалификации для выпускников» [Замордуева 2025]. Авторами ряда публикаций, в течении ряда лет исследующими проблему подготовки кадров для этого направления бизнеса, предложены рекомендации по практическому взаимодействию бизнеса, образовательного и экспертного сообщества, усилению роли бизнес-образования в этом направлении [Степанов 2023; Межевов 2023; Межевов 2023а].

Рассматривая проблему усиления взаимодействия бизнеса и образования в ближайшей и отдаленной перспективе, на наш взгляд, при подготовке специалистов с высшим образованием, следует пересмотреть:

- систему финансовых взаимоотношений бизнеса и вузов, предоставив различные преференции таким договорам, особенно носящим долгосрочный период;
- государственную политику в части оснащения вузов современным оборудованием и технологиями (самые передовые технологии — в вузы);
- политику смягчения практики Минобрнауки в части жесткой регламентации учебных программ, предоставив вузам больше возможностей для принятия решений о внедрении новых дисциплин, соответствующих текущим потребностям бизнеса.

Заслуживает внимания взаимодействие ритейлера X5 Group с образовательными учреждениями. Это взаимодействие представляет собой комплексную экосистему, охватывающую ведущие вузы страны и направленную на подготовку кадров для современной торговли. Компания сочетает стратегическое партнерство с университетами, создание совместных образовательных программ, поддержку студенческих инициатив и развитие собственных образовательных платформ.

Ниже представлены направления этого взаимодействия (ГУУ был отмечен выше). Данные за 2024–2025 годы.

Стратегическое партнерство X5 Group с ведущими вузами:

- *НИУ ВШЭ* (Москва)[1]: Совместная магистратура «Управление B2C-бизнесом: технологии и инновации»; гранты; практико-ориентированность взаимоотношений.
- *РЭУ им. Г. В. Плеханова* (Москва)[2]: Научные исследования; образовательная инфраструктура; разработка программ дополнительного образования для повышения квалификации сотрудников X5.
- *РАНХиГС*[3]: Практика и трудоустройство; проведение совместных семинаров, конференций, тренингов.
- *СибУПК* (Новосибирск)[4]: Инновационный учебный магазин; совместная разработка программ.

Направления взаимодействия X5 Group с образовательными учреждениями можно охарактеризовать как «интегрированное партнерство». Компания не просто ждет готовых специалистов, а активно участвует в их подготовке, инвестирует в развитие учебных заведений и создает «бесшовный» переход от учебы к карьере в ритейле. Эта стратегия позволяет X5 готовить кадры, владеющие самыми современными технологиями и понимающими специфику бизнеса изнутри.

Заключение

Будущее независимое технологическое развитие России зависит от качества профессиональной подготовки современной молодежи. Процесс усиления взаимодействия бизнеса и Вузов набирает темпы. Все больше организаций и Вузов России включаются в этот процесс. И как следствие:

- бизнес получает достаточно быстро необходимые инновационные решения и под-

1 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) — www.id.hse.ru

2 Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (РЭУ им. Г. В. Плеханова) — www.rea.ru

3 Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) — www.ranepa.ru

4 Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК) — www.sibupk.su

готовленных высококвалифицированных кадров, способных решать эти и другие инновационные задачи;

- Вузы получают объективные заказы на специалистов, средства для финансирования НИОКР.

Список источников

Замордуева, Е. Д. Практика в современном вузе и коммуникации между бизнесами и вузами // Студенческий. 2025; 15-4:53–58. EDN SBZTXB.

Малинин, А. М. Взаимодействие университетов и бизнеса как фактор развития инновационной экосистемы // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2025; 12(3):6–15. DOI 10.24151/2409-1073-2025-12-3-m08s01a15. EDN WQAUBN.

Межевов, А. Д. Проблемы подготовки узкопрофильных ветеринарных врачей для центров оказания помощи мелким домашним животным / А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов. EDN: MRKZDM // Экономика XXI века: новые реалии, свежие решения : Труды международной научно-практической конференции, Ульяновск, 15–17 ноября 2023 года. Часть 1. Ульяновск : Ульяновский государственный университет, 2023. 79 с. С. 32–34. EDN LDLIPA.

Межевов, А. Д. Роль персонала в повышении эффективности ветеринарных услуг обслуживания мелких домашних животных / А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов // Вестник МИРБИС. 2023а; 4:105–112. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.4.13. EDN AISWFZ.

Степанов, Г. Р. Формирование партнерства научного и экспертного сообщества для подготовки специалистов в области ветеринарии мелких домашних животных / Г. Р. Степанов, А. Д. Межевов. EDN: OEOPWJ // Основные направления исследований проблем модернизации России : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 23–25 октября 2023 года. Москва : Социально-культурная инициатива, 2023. 183 с. С. 49–56. ISBN 978-5-6049197-6-7. EDN: OEOPWJ.

References

Zamordueva, E. D. Praktika v sovremennom vuze i kommunikatsii mezhdu biznesami i vuzami [Internship in a Modern University and Communications between Businesses and Universities]. *Studencheskiy*. 2025; 15-4:53–58. EDN SBZTXB (in Russ.).

Malinin, A. M. Vzaimodeystviye universitetov i biznesa kak faktor razvitiya innovatsionnoy ekosistemy [Interaction between Universities and Businesses as a Factor in the Development of an Innovative Ecosystem]. *Economic and Social Research*. 2025; 12(3):6–15. DOI 10.24151/2409-1073-2025-12-3-m08s01a15. EDN WQAUBN (in Russ.).

Mezhevov, A. D. Problemy podgotovki uzkoprofil'nykh veterinarnykh vrachey dlya tsentrov okazaniya pomoshchi melkim domashnim zhivotnym [Problems of Training Narrow-Profile Veterinarians for Small Animal Care Centers]. By A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. EDN: MRKZDM. *Ekonomika XXI veka: novyye realii, svezhiye resheniya* [Economy of the 21st Century: New Realities, Fresh Solutions] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Ulyanovsk, November 15–17, 2023. Part 1. Ulyanovsk : Ulyanovsk State University Publ., 2023. 79 p. pp. 32–34. EDN LDLIPA (in Russ.).

Mezhevov, A. D. Rol' personala v povyshenii effektivnosti veterinarnykh uslug obsluzhivaniya melkikh domashnikh zhivotnykh [The Role of Personnel in Improving the Efficiency of Veterinary Services for Small Animals]. By A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. *Vestnik MIRBIS*. 2023a; 4:105–112. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.4.13. EDN AISWFZ (in Russ.).

Stepanov, G. R. Formirovaniye partnerstva nauchnogo i ekspertnogo soobshchestva dlya podgotovki spetsialistov v oblasti veterinarii melkikh domashnikh zhivotnykh [Formation of a Partnership between the Scientific and Expert Community for the Training of Specialists in Small Animal Veterinary Medicine]. By G. R. Stepanov, A. D. Mezhevov. EDN: OEOPWJ. *Osnovnyye napravleniya issledovaniy problem modernizatsii Rossii* [Main areas of research into the problems of modernization in Russia] : Proceedings of the international scientific and practical conference, Moscow, October 23–25, 2023. Moscow : Sotsial'no-kul'turnaya initsiativa Publ., 2023. 183 p. pp. 49–56. ISBN 978-5-6049197-6-7. EDN: OEOPWJ (in Russ.).

Информация об авторе:

Межевов Александр Дмитриевич — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом, SPIN-код: 3187-7035, AuthorID: 579642, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия.

Information about the author:

Mezhevov Alexander D. — Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Personnel Management, SPIN code: 3187-7035, AuthorID: 579642, State University of Management (SUM), 99 Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russia.

Статья поступила в редакцию 19.05.2026; одобрена после рецензирования 03.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 05/19/2026; approved after reviewing 06/03/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 34–41.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 34–41.

Научная статья
УДК: 378.14:351
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.4

Забытая «кухня» управления, почему студенты направления ГМУ не знают профессиональных дисциплин

Владимир Борисович Зотов — Государственный университет управления (Москва, Россия). zotov-vladimir@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-6509-5344

Аннотация. В статье анализируется проблема сокращения объема профессиональных дисциплин в программах подготовки бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление» (ГМУ) в российских вузах. Автор выдвигает гипотезу о том, что данное сокращение является следствием избыточного акцента на формирование общего мировоззрения студентов, в ущерб приобретению ими практических навыков и знаний, необходимых для эффективной работы в сфере государственного управления. В работе рассматриваются причины сложившейся ситуации, анализируются негативные последствия для качества подготовки выпускников и предлагаются конкретные рекомендации по оптимизации учебных планов.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, профессиональные компетенции, мировоззрение, образовательные стандарты, учебные планы, оптимизация образовательного процесса, качество образования.

Для цитирования: Зотов В. Б. Забытая «кухня» управления, почему студенты направления ГМУ не знают профессиональных дисциплин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.4 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:34–41.

JEL: L25

Original article

The forgotten "kitchen" of management: why students in the GMU program don't know professional disciplines

Vladimir B. Zotov — State University of Management (Moscow, Russia). zotov-vladimir@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-6509-5344

Abstract. The article analyzes the problem of reducing the volume of professional disciplines in bachelor's programs in the direction of «State and Municipal Administration» (GMU) in Russian universities. The author hypothesizes that this reduction is a consequence of an excessive emphasis on the formation of the general worldview of students, to the detriment of their acquisition of practical skills and knowledge necessary for effective work in the field of public administration. The paper examines the reasons for the current situation, analyzes the negative consequences for the quality of graduate training and offers specific recommendations for optimizing curricula.

Key words: state and municipal administration, professional competencies, worldview, educational standards, curricula, optimization of the educational process, quality of education.

For citation: Zotov V. B. The forgotten "kitchen" of management: why students in the GMU program don't know professional disciplines. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.4. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:34–41 (in Russ.).

JEL: l25

Введение

В условиях динамично меняющегося мира, модернизации государственного управления и повышения требований к профессионализму государственных служащих, вопрос качества подготовки кадров по направлению «Государственное и муниципальное управление» приобретает особую актуальность. От компетентности специалистов в этой области зависит эффективность функционирования органов власти, качество предоставления государственных услуг и уровень доверия населения к государству. Однако, как показывает анализ учебных планов и экспертные оценки, в последние годы наблюдается тенденция к сокращению объема профессиональных дисциплин в программах подготовки бакалавров по направлению ГМУ. При этом, увеличивается доля дисциплин, направленных на формирование общего мировоззрения студентов, таких как философия, история, культурология и т.д. Автор ставит своей целью исследовать причины и последствия данной тенденции, а также предложить пути оптимизации учебных планов для обеспечения баланса между формированием общей культуры и приобретением профессиональных компетенций.

Причины сокращения объема профессиональных дисциплин

Исследования показывают, что сокращение объема профессиональных дисциплин в программах ГМУ обусловлено несколькими факторами:

- **Изменения в образовательных стандартах.** Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) нового поколения, ориентированные на формирование универсальных компетенций, предоставляют вузам большую свободу в определении содержания учебных планов. Это, в свою очередь, приводит к перекосам в сторону дисциплин, формирующих общее мировоззрение, поскольку они воспринимаются как более универсальные и соответствующие требованиям ФГОС.
- **Стремление к «гуманитаризации» образования.** В последние годы наблюдается тенденция к расширению гуманитарной составляющей в образовательных программах, что, с одной стороны, способствует формированию широкого кругозора у студентов, а с другой — приводит к уменьшению времени, отводимого на изучение специализированных дисциплин.
- **Экономические факторы.** Сокращение бюджетного финансирования вузов и увеличение стоимости обучения заставляют университеты искать способы оптимизации расходов. Одним из таких способов является сокращение числа дисциплин и преподавателей, что в первую очередь затрагивает профессиональные дисциплины, требующие привлечения высококвалифицированных специалистов-практиков.
- **Недостаточная связь вузов с практикой**. Отсутствие тесных связей с органами государственной власти и местного самоуправления приводит к тому, что преподаватели не всегда в полной мере осознают потребности рынка труда и не могут адекватно оценить значимость тех или иных профессиональных дисциплин. Они не знают, чем занимается государственный и муниципальный служащий на практике [Фалько 2002].
- **Инерция мышления.** Преподаватели, привыкшие к традиционной модели образования, могут недооценивать важность новых, более практико-ориентированных дисциплин, и продолжают делать акцент на теоретических курсах, зачастую, сложно представляют, что такое профессиональные дисциплины.

Последствия сокращения объема профессиональных дисциплин

Сокращение объема профессиональных дисциплин в программах ГМУ имеет ряд негативных последствий для качества подготовки выпускников:

- **Недостаточный уровень профессиональных компетенций**. Выпускники, не получившие достаточного объема знаний и

1 © В. Б. Зотовв, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 34–41.
2 © V. B. Zotov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 34–41

навыков в области государственного управления, оказываются не готовы к выполнению конкретных задач на государственной службе. Они испытывают трудности при работе [Шапиева 2019] с нормативно-правовыми актами, при разработке и реализации управленческих решений, программ социально-экономического развития при взаимодействии с гражданами и организациями. Оторваны от целей повышения жизни населения [Образцов 2022].

- **Снижение конкурентоспособности выпускников на рынке труда**. Работодатели, в том числе органы государственной власти и местного самоуправления, все больше внимания уделяют наличию у соискателей практических навыков и опыта работы. Эти требования заключаются в условия приёма на работу. Выпускники, не обладающие достаточными профессиональными компетенциями, проигрывают в конкурентной борьбе за вакансии. Они не способны пройти простые профессиональные тестирования на работу [Габидулин 2014].
- **Ухудшение качества государственного и муниципального управления**. Недостаточная компетентность государственных служащих приводит к снижению эффективности работы органов власти, увеличению числа ошибок и злоупотреблений, ухудшению качества предоставления государственных и муниципальных услуг [Дмитриенко 2005].
- **Дискредитация образования в сфере ГМУ.** Если качество подготовки выпускников не соответствует требованиям рынка труда, то это подрывает доверие к образовательным программам по направлению ГМУ, к ВУЗам и снижает престиж государственной и муниципальной службы. Современная реальность ставит перед органами государственной и муниципальной власти сложные, многокритериальные вызовы, требующие не интуитивных, а научно обоснованных и технологически выверенных действий. Эффективность управления территорией, отраслью или конкретной социальной сферой напрямую зависит от качества управленческих решений, которые, в свою очередь, являются результатом глубокого и всестороннего анализа ситуаций. В этой связи система высшего образования по направлению «Государственное и муниципальное управление» призвана сформировать у студентов устойчивый комплекс знаний, умений и навыков, позволяющих осуществлять такой анализ и принимать обоснованные решения [Образцов 2022].

Данная статья фокусируется на характеристике блока дисциплин, которые непосредственно нацелены на формирование инструментария для аналитической и проектной деятельности. К ним относятся: «Системный анализ», «Программно-целевые методы управления», «Проектный менеджмент–2, «Информационные технологии в ГиМУ», а также, смежные с ними курсы, такие как «Методы принятия управленческих решений», «Государственный аудит и контроль» и другие практико-ориентированное дисциплины. Задача исследования — не просто перечислить эти дисциплины, а выявить их уникальный вклад в единый процесс становления профессионального управленца, показав их взаимодополняемость и синергический эффект.

Результаты исследования

1. Системный анализ как методологический фундамент

В контексте принятия решений системный анализ предоставляет строгий алгоритм:

1.1 Постановка проблемы: Определение системного противоречия, которое необходимо разрешить.

1.2 Анализ границ системы и идентификация элементов: Выделение объекта управления из внешней среды и декомпозиция на составные части (например, муниципальная система образования: детские сады, школы, учреждения допобразования, управляющий орган, кадры, финансы).

1.3 Исследование взаимосвязей: Анализ того, как изменения одного элемента влияют на другие и на систему в целом.

1.4 Построение моделей: Формализованное представление системы для проведения количественного и качественного анализа (схемы, диаграммы, математические модели).

1.5 Выработка альтернатив и оценка последствий: Рассмотрение различных путей решения проблемы с точки зрения их эффективности, затратности, рисков и социальных последствий.

Таким образом, системный анализ учит будущего управленца понимать глубинные, а не сиюминутные причины проблем и оценивать долгосрочные эффекты от принимаемых решений. Эта дисциплина формирует культуру мышления, без которой применения любых других, более конкретных методов, становится бессистемным и может привести к негативным непредвиденным последствиям.

2. Программно-целевые методы и проектный менеджмент: от стратегии к тактике, которые представляют конкретные технологии для практических решений

2.1 Дерево целей: Иерархическая структура, где генеральная цель декомпозируется на подцели, задачи и мероприятия. Дерево целей неразрывно связано с деревом систем, которые обеспечивают достижение каждой цели на разных иерархических уровнях.

2.2 Программа: Комплекс взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение единой цели. Классическими примерами являются государственные или муниципальные программы развития инфраструктуры здравоохранения, образования и др.

2.3 Система показателей и индикаторов: Количественные и качественные меры, позволяющие отслеживать процесс в достижении целей.

3. Проектный менеджмент

Проектный менеджмент, в свою очередь, является инструментом тактического уровня. Он фокусируется на достижении конкретного, уникального результата в установленные сроки в рамках выделенного бюджета [Никулин 2021]. В государственном и муниципальном управлении проектный подход применяется повсеместно при строительстве объекта, внедрении новой информационной системы, проведении масштабных мероприятий (например, форума или реконструкции парка, реконструкций объектов и др.).

4. Информационные технологии в ГиМУ: инструментальная основа аналитики

Современный анализ и принятие решений немыслимы без опоры на данные. Дисциплина «Информационные технологии в ГиМУ» обеспечивает инструментальную базу для всех вышеперечисленных методов, её роль эволюционировала от простого изучения офисных пакетов до глубокого погружения в технологии работы с большими данными (Big Data), геоинформационные системы (ГИС), системы поддержки принятия решений (СППР) и «Электронное правительство» и технологии искусственного интеллекта

Вклад этой дисциплины в формирование навыков заключается в следующем:

4.1 Обучению умению работать с официальной статистикой, данными социологических опросов, информацией из открытых источников, навыки сборы, анализы и обработки данных под цели управления.

4.2 Визуализация данных: представление сложной информации в виде графиков, диаграмм, картограмм для облегчения её восприятия и анализа.

4.3 Моделирование и прогнозирование: использование программных средств для построения моделей социально-экономического развития, Прогнозирование последствий управленческих решений. Важно разумное использование искусственного интеллекта.

Информационные технологии выступают «усилителем» интеллекта управленца, позволяя проводить анализ быстрее, глубже и на более надёжной доказательной базе.

5. Интегративный характер дисциплин и смежные курсы

Важно подчеркнуть, что представленные дисциплины не существуют в изоляции. Их максимальная эффективность достигается в интеграции. Например, разработка государственной программы начинается с системного анализа проблемной ситуации, реализуется через управление портфелем проектов (Проектный менеджмент) и постоянно мониторится с помощью специализированных информационных систем (ИТ ГиМУ).

5.1 К этому ядру примыкают и другие важные ресурсы. «Методы принятия управленческих решений» фокусируется на технологиях индивидуального и коллективного выбора (методы экспертных оценок, мозговой штурм, метод Дельфи, теория игр). «Государственный аудит и контроль» учит навыкам анализа уже принятых и реализованных решений, их эффективности и законности, формируя таким образом «обратную связь» и ответственность за результаты.

6. Как итог

6.1 Каждая из рассмотренных дисциплин

вносит уникальный, незаменимый вклад в профессиональный багаж управленца. «Системный анализ» формирует методологическую структуру, «Программно-целевые методы» и «Проектный менеджмент» предоставляют технологии стратегического и тактического действия, «Информационные технологии» обеспечивают их необходимой инструментарной поддержкой.

6.2 Синергический эффект от освоения этого блока дисциплин многократно превосходит сумму знаний, полученных от каждой из них в отдельности. Интеграция системного подхода, целевого программирования, проектной работы и IT-инструментов создаёт целостную, современную модель мышления и действия государственного служащего.

6.3 Для реализации этого потенциала образовательных программам необходимо активно использовать междисциплинарные проекты, кейсы, симуляции, где студенты могли бы на практике принимать весь комплекс изученных методов для решения смоделированных или реальных задач публичного управления [Практико-ориентированный подход... 2025]. Только так можно обеспечить подготовку высококвалифицированных кадров, способных к аналитически обоснованному, ответственному и эффективному управлению в интересах общества.

6.4 Практико-ориентированное обучение по направлению «Государственное и муниципальное управление» должно стать обязательным стандартом, отвечающим запросам времени. Как показывает опыт ведущих университетов, эффективная реализация такого обучения возможна только через систему интеграции различных методов: от погружения в реальную проектную деятельность и обязательных стажировок в органах власти до трансформации содержания аудиторных знаний.

7. Предложения по оптимизации учебных планов и учебников

Для решения проблемы сокращения объёма профессиональных дисциплин в программах ГМУ необходимо принять ряд мер, направленных на оптимизацию учебных планов, рабочих программ и повышение качества подготовки выпускников.

7.1 Пересмотр образовательных стандартов. Необходимо внести изменения в ФГОС по направлению ГМУ, которые бы более чётко определяли перечень и объём профессиональных компетенций, которыми должны обладать выпускники. Следует конкретизировать требования к результатам обучения, сделав акцент на практической значимости приобретённых знаний и навыков.

7.2 Оптимизация содержания учебных дисциплин. Необходимо провести анализ содержания всех дисциплин, входящих в учебный план, с целью исключения дублирования материала и сокращения объёма теоретических курсов, не имеющих прямого отношения к профессиональной деятельности. Следует уделить больше внимания практическим занятиям, деловым играм, кейс-стади, моделированию управленческих ситуаций [Щавелева 2022].

7.3 Использование современных образовательных технологий. Необходимо внедрять в учебный процесс современные образовательные технологии, такие как онлайн-курсы, вебинары, электронные тренажёры, которые позволяют студентам получать знания и навыки в интерактивной и увлекательной форме.

7.4 Развитие связей вузов с практикой [Чистякова 2017]. Необходимо развивать тесные связи вузов с органами государственной власти и местного самоуправления, органами стажировки студентов в государственных учреждениях, привлекать практиков к проведению занятий и мастер-классов.

7.5 Привлечение работодателей к разработке учебных планов [Эффективность взаимодействия образовательных... 2010]. Необходимо привлекать представителей органов государственной власти и местного самоуправления к разработке и экспертизе учебных планов и разработке программ, чтобы учитывать их потребности и требования к знаниям и навыкам выпускников.

7.6 Повышение квалификации преподавателей. Необходимо регулярно повышать квалификацию преподавателей, в том числе за счёт стажировок в органах государственной власти и местного самоуправления. Преподаватели должны быть с современными тенденциями в сфере государственного управления и представлять, и понимать профессию, и владеть актуальными методиками обучения.

7.7 Введение системы независимой оценки качества подготовки выпускников. Необходимо разработать и внедрить систему независимой оценки качества подготовки выпускников, кото-

рая бы позволяла оценить уровень их профессиональных компетенций и соответствие требованиям рынка труда.

8. Учебники для ВУЗов по направлению обучения «Государственное и муниципальное управление» требует совершенствования

В современных учебниках доминирует теоретико-мировоззренческий контент, излишняя теоретизация.

Например, в типичных учебниках по ГМУ (Теория государственного управления» И. В. Понкина, «Государственное и муниципальное управление И. Василенко) основной объём занимают историко-философское экскурсы, образы научных школ, классификация понятий и теоретических моделей. При этом разделы, посвящённые практическим инструментам управления (разработка программ, бюджетное планирование, оценка эффективности, антикоррупционные механизмы), часто сводятся к упоминаниям.

Федеральные образовательные стандарты требуют формирования у бакалавров ГМУ профессиональных компетенций (аналитических, организационных, коммуникативных). Однако многие учебники не содержат ни методик их развития, ни системы практических заданий для отработки. В результате студенты заучивают теории, но не умеют применять их в профессиональной деятельности.

Современные учебники по направлению ГМУ, будучи насыщенными теоретическими и мировоззренческими материалами, часто не выполняют свою ключевую задачу — формированию у студентов профессиональных компетенций, востребованных на рынке труда. Для преодоления этого разрыва необходима системная переориентация учебной литературы на практико-ориентированную модель, включение в неё реальных кейсов, задач и инструментов, позволяющих студентам уже в процессе обучения приобретать опыт, необходимый для эффективной работы в органах власти. Только так можно обеспечить качественную подготовку управленческих кадров, способных решат сложные задачи публичного администрирования.

Примером практико-ориентированного учебника может быть учебник для ВУЗов под редакцией Зотова В. Б., [Система муниципального управления 2021] где авторы сначала «нарисовали» реальную структуру управления городом (муниципальным образованием) и затем на каждый объект (отдел, управление) ориентированы темы в учебнике направлены знания и компетенции студентов. Учебник был признан лучшим в России, стал лауреатом премии Правительства РФ. в области образования за (2007 год) и приказом Министра образования и науки РФ (№193 от 08 июля 2005 г.) был рекомендован ВУЗам как базовый учебник по направлению обучения «Государственное и муниципальное управление» Многие приложения из указанного учебника, до сих пор используются некоторыми преподавателями и ВУЗами в образовательных программах практико-ориентированного обучения.

Заключение (Выводы)

Проблема сокращения объёма профессиональных дисциплин в программах подготовки бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление» представляет серьёзную угрозу для качества подготовки кадров и эффективности государственного управления в целом. Преодоление этой проблемы требует комплексного подхода, включающего пересмотр образовательных стандартов, оптимизацию содержания учебных дисциплин, развития связей вузов с практикой и внедрение современных образовательных технологий. Только в этом случае можно обеспечить баланс между формированием общей культуры и приобретением профессиональных компетенций, и подготовить высококвалифицированных специалистов, способных эффективно решать задачи, стоящие перед государством обществом. Идеальное решение сегодня — это синтез мировоззренческого и профессионального образования. Необходимо вернуть профессиональные дисциплины и интегрировать гуманитарные и философские знания непосредственно в профессиональные программы, показывая их связь, а не противопоставляя.

Список источников

Габидулин, Р. М. Практико-ориентированный подход к формированию конкурентоспособного выпускника. EDN: VTFVAD // Образование. Карьера. Общество, 2014; 2:18–19.

Дмитриенко, Т. А. Профессионально-ориентированные технологии обучения в системе высшего

педагогического образования. EDN: JVTJZL // Сибирский педагогический журнал = Siberian Pedagogical Journal, 2005; 1:24–37. ISSN: 1813-4718.

Никулин, А. С. Система подготовки студентов по проектному управлению: анализ проблемы / А. С. Никулин, В. Б. Зотов. DOI: 10.52176/2304831X_2021_01_13. EDN: MLSLQO // Муниципальная академия = Municipal Academy, 2021;1:13–19. ISSN: 2304-831X.

Образцов, П. И. Технологии профессионально-ориентированного обучения в высшей школе: учебное пособие / П. И. Образцов, А. И. Уман, М. Я. Виленский; под ред. В. А. Сластенина. 3-е издание, исправленное и дополненное. Москва : Юрайт, 2022. 144 с. ISBN 978-5-534-07122-1.

Практико-ориентированный подход в современном высшем образовании / П. С. Галушина, О. Р. Ильясов, Н. Л. Лопаева [и др.]. DOI: 10.24412/2782-3830-2025-1-272-276. EDN: IPAWBE // Российский научный вестник, 2025; 1:272–276. eISSN: 2782-3830.

Система муниципального управления : учебник для ВУЗов / под редакцией В. Б. Зотова. 6-е изд., испр. и доп. Москва : КНОРУС, 2021 680 с. ISBN: 978-5-406-08137-2.

Фалько, Л. Ю. Модернизация образовательного процесса на основе практико-ориентированной модели обучения / Л. Ю. Фалько, Н. А. Коновалова. EDN: PBLZST // Университетское управление: практика и анализ = Journal University Management: Practice And Analysis. 2012; 4:73–79. ISSN: 1999-6640; eISSN: 1999-6659.

Чистякова, В. И. Реализация практико-ориентированного подхода в организации производственной практики бакалавров профиля «Государственное и муниципальное управление». DOI; 10.15372/PEMW20170311. EDN; ZGVBDN // Профессиональное образование в современном мире. 2017;7(3):1215–1223. ISSN: 2224-1841; eISSN: 2712-7923.

Шапиева, А. С. Практико-ориентированный подход в обучении студентов / А. С. Шапиева, Х. Х. Чаплаев, М. С. Халиев. EDN: WVAGLP // Проблемы современного педагогического образования. 2019; 65-1:306–309. ISSN: 2311-1305.

Щавелева, М. Б. Компетентностный подход в образовании: теория и практика. DOI: 10.31483/r-102967. EDN: DICOMH // Педагогика, психология, общество: от теории к практике : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 22 июля 2022 года. Чебоксары : Среда, 2022. 336 с. С. 63–66. ISBN 978-5-907561-54-0. DOI: 10.31483/a-10405. EDN: AKSXQH.

Эффективность взаимодействия образовательных учреждений и бизнес-среды: теория, методология, практика / [А. П. Латкин, Л. А. Николаева, А. В. Корень и др. ; под науч. ред. А. П. Латкина]. Владивосток : ВГУЭС, 2010. 188 с. ISBN: 978-5-9736-0179-9

References

Gabidullin, R. M. Praktiko-oriyentirovannyy podkhod k formirovaniyu konkurentosposobnogo vypusknika [A Practice-Oriented Approach to Developing a Competitive Graduate.] EDN: VTFVAD. *Obrazovaniye. Kar'yera. Obshchestvo*, 2014; 2:18-19 (in Russ.).

Dmitrienko, T. A. Professional'no-oriyentirovannyye tekhnologii obucheniya v sisteme vysshego pedagogicheskogo obrazovaniya [Professionally Oriented Teaching Technologies in the System of Higher Pedagogical Education]. EDN: JVTJZL. *Siberian Pedagogical Journal*, 2005; 1:24-37. ISSN: 1813-4718 (in Russ.).

Nikulin, A. S. Sistema podgotovki studentov po proyektnomu upravleniyu: analiz problemy [A System for Training Students in Project Management: Analysis of the Problem]. By A. S. Nikulin, V. B. Zotov. DOI: 10.52176/2304831X_2021_01_13. EDN: MLSLQO. *Municipal Academy*. 2021; 1(13–19). ISSN: 2304-831X (in Russ.).

Obraztsov, P. I. *Tekhnologii professional'no-oriyentirovannogo obucheniya v vysshey shkole* [Technologies of Professionally Oriented Learning in Higher Education] : a tutorial. By P. I. Obraztsov, A. I. Uman, M. Ya. Vilensky; edited by V. A. Slastenin. 3rd edition, revised and supplemented. Moscow : Yurait Publ., 2022. 144 p. ISBN 978-5-534-07122-1 (in Russ.).

Praktiko-oriyentirovannyy podkhod v sovremennom vysshem obrazovanii [Practice-Oriented Approach in Modern Higher Education]. By P. S. Galushina, O. R. Ilyasov, N. L. Lopayeva [et al.]. DOI: 10.24412/2782-3830-2025-1-272-276. EDN: IPAWBE. *Rossiyskiy nauchnyy vestnik*, 2025; 1:272–276. eISSN: 2782-3830 (in Russ.).

Sistema munitsipal'nogo upravleniya [Municipal Management System: a textbook for universities]. Edited by V. B. Zotov. 6th ed., corrected and enlarged. Moscow : KNORUS Publ., 2021, 680 p. ISBN: 978-5-406-08137-2 (in Russ.).

Falko, L. Yu. Modernizatsiya obrazovatel'nogo protsessa na osnove praktiko-oriyentirovannoy modeli obucheniya [Modernization of the educational process based on a practice-oriented

learning model]. By L. Yu. Falko, N. A. Konovalova. EDN: PBLZST. *Journal University Management: Practice And Analysis*. 2012; 4:73–79. ISSN: 1999-6640; eISSN: 1999-6659 (in Russ.).

Chistyakova, V. I. Realizatsiya praktiko-oriyentirovannogo podkhoda v organizatsii proizvodstvennoy praktiki bakalavrov profilya "Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye" [Implementation of a Practice-Oriented Approach in Organizing Industrial Internships for Bachelors of Science in Public and Municipal Administration]. DOI; 10.15372/PEMW20170311. EDN; ZGVBDN. *Professional'noye obrazovaniye v sovremennom mire*. 2017;7(3):1215–1223. ISSN: 2224-1841; eISSN: 2712-7923 (in Russ.).

Shapieva, A. S. Praktiko-oriyentirovannyy podkhod v obuchenii studentov [Practice-Oriented Approach in Student Teaching]. By A. S. Shapieva, H. H. Chaplaev, M. S. Khaliev. EDN: WVAGLP. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. 2019; 65-1:306–309. ISSN: 2311-1305 (in Russ.).

Shchaveleva, M. B. Kompetentnostnyy podkhod v obrazovanii: teoriya i praktika [Competence-based approach in education: theory and practice]. DOI: 10.31483/r-102967. EDN: DICOMH. *Pedagogika, psikhologiya, obshchestvo: ot teorii k praktike* [Pedagogy, psychology, society: from theory to practice] : Proceedings of the 3rd All-Russian scientific and practical conference with international participation, Cheboksary, July 22, 2022. Cheboksary : Sreda Publ., 2022. 336 p. pp. 63–66. ISBN 978-5-907561-54-0. DOI: 10.31483/a-10405. EDN: AKSXQH (in Russ.).

Effektivnost' vzaimodeystviya obrazovatel'nykh uchrezhdeniy i biznes-sredy: teoriya, metodologiya, praktika [Efficiency of interaction between educational institutions and the business environment: theory, methodology, practice]. [A. P. Latkin, L. A. Nikolaeva, A. V. Koren et al. ; under scientific ed. A. P. Latkina]. Vladivostok : VGUES Publ., 2010. 188 p. ISBN: 978-5-9736-0179-9 (in Russ.).

Информация об авторе:

Зотов Владимир Борисович — профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, Web of Science Researcher ID: C-9997-2019, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия.

Information about the author:

Zotov Vladimir B. — Professor, Department of State and Municipal Management, Doctor of Economics, Professor, Web of Science Researcher ID: C-9997-2019, SPIN code: 2655-8236, AuthorID: 328108, State University of Management (SUM), 99 Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.02.2026; одобрена после рецензирования 05.03.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 02/16/2026; approved after reviewing 03/05/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 42–50.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 42–50.

Научная статья
УДК: 005.95:004.9
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.5

Команда цифровой трансформации: некоторые особенности формирования

Виктор Иванович Корниенко — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации(РАНХиГС) (Москва, Россия). kornienko@ranepa.ru

Аннотация. В статье предложено понятие «команда цифровой трансформации». Показано, что для ее формирования требуются особые компетенции руководителя, который в условиях российской практики высокой вертикали власти должен быть реальным «цифровым лидером», способным мобилизовать команду на творчество, генерирование и внедрение инноваций, востребуемых цифровой экономикой. Обосновывается, что команды цифровой трансформации востребуют талантливых специалистов, обладающих цифровыми компетенциями, позволяющими им реализовывать изменения, осуществлять инновационные преобразования. Показывается, что фундаментальной основой команд цифровой трансформации выступают сформированные ее участниками нормы взаимодействия, обеспечивающие широкую и открытую коммуникацию, обмен знаниями, нетоксичную культуру отношений.

Ключевые слова: команда цифровой трансформации, цифровой лидер, цифровые компетенции, нормы командного взаимодействия

Для цитирования: Корниенко В. И. Команда цифровой трансформации: некоторые особенности формирования. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.5 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:42–50.

JEL: M15, O30, O32

Original article

Digital Transformation Team: Some Features of Formation

Victor I. Kornienko — RANEPA (Moscow, Russia). kornienko@ranepa.ru

Abstract. The article proposes the concept of "digital transformation team". It is shown that its formation requires special competencies of the leader, who in the conditions of the Russian practice of a high vertical of power should be a real "digital leader" capable of mobilizing the team for creativity, generation and implementation of innovations demanded by the digital economy. It is substantiated that digital transformation teams require talented specialists with digital competencies, allowing them to implement changes, carry out innovative transformations. It is shown that the fundamental basis of digital transformation teams is the norms of interaction formed by its members, which ensure broad and open communication, knowledge sharing, and a non-toxic culture of relations.

Key words: digital transformation team, digital leader, digital competencies, norms of team interaction.

For citation: Kornienko V. I. Digital Transformation Team: Some Features of Formation. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.5. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:42–50 (in Russ.).

JEL: M15, O30, O32

Введение

Исследователи командного подхода последнего десятилетия сосредоточили свое внимание на выявлении места и роли командного подхода в развитии и достижении успеха бизнес-структур в условиях цифровой экономики.

Среди публикаций в данной области необходимо отметить труды М. В. Долгова [Долгов 2020], В. Н. Михеева [Михеев 2003], В. О. Танцюра, Н. А. Гунина, Е. А. Яковлевой [Тацюра 2024], Е. С. Яхонтовой [Яхонтова 2023], А. В. Гудиева, О. К. Миневой,

1 © В. И. Корниенко, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 42–50.
2 © V. I. Kornienko, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 42–50

И. Б. Шебуракова[1], Е. А. Алямкиной с соавторами [Алямкина 2016], Р. А. Айбуевой, А. М. Айбуева [Айбуева 2025], О. Синякина [Синякин 2012].

Обзор литературы

Исследованиями в области цифровой трансформации, а также в официальных документах, определяющих цели, формы и механизмы цифровой трансформации и цифровой экономики, особое место уделяется командам.

Вот только несколько цитат на этот счет.

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» выделяет проект «Кадры для цифровой экономики», ключевой задачей которого выступает «Обучение специалистов, руководителей и команд по компетенциям цифровой экономики, включая компетенции управления, основанного на данных, и защиты интеллектуальной собственности, с фиксацией цифрового следа на единой платформе». Реализация проекта предполагает достижение ускорения технологического развития Российской Федерации, увеличения количества организаций, осуществляющих технологические инновации[2].

Петров С. В. «Фактически цифровые технологии открывают обширные перспективные возможности в сфере как управления компаниями в целом, так и непосредственно командами. Для современного специалиста важной компетенцией является способность работать с большими объемами информации, уметь в минимальное время ее обрабатывать и применять, извлекать максимальный результат, минимизируя риски» [Петров 2023].

Даже столь короткий экскурс позволяет выделить первый аспект, характеризующий команду цифровой трансформации как объединение людей, обладающих цифровыми навыками и обеспечивающих, в условиях цифровой экономики, проведение постоянных изменений и технологических инноваций в соответствии с быстро меняющейся турбулентной средой.

Результаты исследования

Место и роль руководителя команд цифровой трансформации

Начнем с определения места и роли руководителя команды, как их видят авторы зарубежных публикаций.

Так, Лора Стэк (США) пишет: «Чтобы команда могла управлять собственной деятельностью, а отношения укреплялись, лидер должен отойти в сторонку. Цель этого подхода — усилить команду изнутри, без вмешательства лидера…» [Стэк 2018].

Джон Катценбах и Дуглас Смит (США) утверждают, что «Лидер редко является главным фактором, определяющим командную эффективность». И далее: «Чтобы помочь группе вырасти из потенциальной команды в настоящую, лидер должен частично отказаться от руководства и контроля — и взять на себя некоторые реальные риски» [Катценбах 2023].

В ярко написанной книге «Почувствуй аромат нового дня: Императив командной работы» Саймон Мак Рори (Великобритания) не столь категорично, как предыдущие авторы, но последовательно продвигает идею «самоуправляющихся и саморегулирующихся» команд [Мак Рори 2020].

Похожие и весьма хорошо проработанные идеи на счет высокой и даже определяющей успех команд роли самоуправления, «руководства самим собой» можно найти почти без исключения во всех многочисленных западных изданиях, раскрывающих механизм командообразования. Они действительно внушают уверенность в их применении, более того, могут быть использованы и в России, но, говоря мягко, с достаточно многочисленными оговорками.

Первая из таких оговорок может звучать следующим образом: «В России на первом месте в процессе построения и управления работой команды был и остается ее руководитель».

---

1 Особенности командного управления в России: результаты масштабного исследования. Часть 1. Наполненность дефиниций «команда», «командное управление», сдерживающие и поддерживающие факторы / А. В. Гудиев, М. В. Долгов, О. К. Минева, И. Б. Шебураков // Лидерство и менеджмент. 2025; 12(9):1861–1882. DOI 10.18334/lim.12.9.123771. EDN YTUXXW; то же: Часть 2. Лидер команды // Лидерство и менеджмент. 2025; 12(10):2033–2046. DOI 10.18334/lim.12.10.123774. EDN CMKUCS; Часть 3. Состав команды и взаимодействие // Лидерство и менеджмент. 2025; 12(10): 2047–2070. DOI 10.18334/lim.12.10.123775. EDN YXOACY.

2 Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 N 9). Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс. (дата обращения 22.02.2026). Бесплатный доступ по расписанию на сайте.

Руководитель команды — это ее главный и основной архитектор и строитель. И это умозаключение — не ответ на цифровые технологии сегодняшнего дня, а историческая, многовековая приверженность и вера россиян в иерархическую модель управления. Указывая на данный факт, О. Самоварова отмечает, что «…русской культуре свойственно наибольшее по сравнению со всеми другими странами уважение к управленческой иерархии (чинопочитание), выраженная готовность к работе в структурированной централизованной системе с большой вертикалью управленческих звеньев, а также признание справедливым неравноправия людей и неравномерности распределения власти в этой системе» [Самоварова 2025]. В настоящее время данные особенности управления нашли отражение в понятии «дистанция власти», по состоянию которой Россия занимает безоговорочно лидирующее место в мире. Отсюда и поговорка «вот приедет барин, барин нас рассудит», пережив данное сословие, продолжает быть актуальной в целом ряде современных организаций, когда начальник единолично принимает решения, отдает распоряжения, контролирует, разрешает споры и устанавливает порядки в организации.

Не углубляясь в практику «дистанции власти», примем эту данность как факт, который подтверждается многочисленными исследованиями, ставящими авторитарную, бюрократическую практику управления в России на первое место.

Приверженность культуре иерархии и подчинения нашла отражение и в исследованиях автора по проблемам командообразования. Так, на вопрос «Что является важнейшим элементом эффективной работы команды?», более 60 % респондентов указали на авторитетность руководителя, в то время как самоорганизации и самоуправлению отдали предпочтение только 18 %. Близкие к данным результаты получены и исследованием, проведенным ВШГУ РАНХиГС, в котором отмечается, что только 23 % респондентов согласились с мнением о том, что команде требуется самостоятельность для её максимальной эффективности. Одновременно почти 43 % респондентов указали на то, что лидер команды — это носитель «компетенций, связанных с мотивацией и вовлечением: индивидуальным и команды в целом» [Гудиев 2025].

Таким образом, можно констатировать, что и в современных командах цифровой трансформации ее руководитель продолжает занимать главное, определяющее место, нисколько при этом, как мы увидим далее, не умаляя принципы демократии и необходимости самоуправления. Более того, главенствующая роль руководителя никоим образом не связана с отсутствием понимания у россиянина командной работы. Скорее наоборот. В нем исторически заложено умение работать командами, о чем ниже будет сказано подробнее.

Но факт остается фактом. Начальник, руководитель, шеф по своему иерархическому положению является в глазах русского человека авторитетом, то есть человеком, которому априори доверяют управлять собой, верят в его справедливость, профессионализм и в силу этого идут за ним. Данный факт вносит в многочисленные западные рекомендации, которые опираются на присущие западному же работнику высокую степень личной, индивидуальной самореализации, существенную коррективу. Ее суть состоит в сохранении на всех этапах деятельности команды ведущей роли ее руководителя. Данный тезис предполагает:

- во-первых, руководитель команды цифровой трансформации должен быть не просто профессионалом, а превосходить участников команды по ключевым знаниям и навыкам понимания дела. Отсутствие данных качеств станет непреодолимым барьером для командообразования;
- во-вторых, в командах цифровой трансформации он должен быть не только хорошим управленцем, но еще и «цифровым лидером», четкую характеристику которого дает Губанова А. Г.: «Это ведущий… член гибкой команды, обладающий цифровыми компетенциями, … оказывающий в силу своего ведущего положения позитивное трансформирующее влияние на деятельность команды, развивающий культуру инноваций, осуществляющий управление изменениями, коллаборацию…» [Губанова 2023]. Следовательно, руководитель команды — это еще и обладатель таких цифровых компетенций, как: умение работать с различными программами, способность анализировать большие базы данных (СДО), использовать искусственный интеллект и т. д.;

- в-третьих, отечественный руководитель должен хорошо понимать, что команду из своих соотечественников возможно создать в подавляющих случаях под неординарную, высокую и даже амбициозную цель, которая могла бы стать духовно значимой для российского человека, что и представляет собой цифровая экономика. Тривиальные, обыденные и рутинные работы быстро утомляют россиянина, что и становится причиной размывания духа команды;
- в-четвертых, культура российской иерархии управления, в отличие от западной, сформировала не столько слепую исполнительность, сколько подчинение на основе веры россиянина в мудрость, справедливость, великодушие и доброту руководителя. Отсюда для отечественного руководителя команды цифровой трансформации постоянное демонстрирование данных навыков, вызывающих у ее участников веру и доверие к своему шефу, обязательное условие, без которого фактически задача формирования команды становится нерешаемой. Представляется, что пренебрежение данным условием командообразования является сегодня основным препятствием, сдерживающим развитие команд в стране. Более того, сформировавшаяся в современных условиях «культура враждебного поведения руководства» ставит крест на любых попытках по ее созданию на данной основе;
- и наконец, в-пятых, обязательная подготовка руководителей по программам командообразования.

Таким образом, руководителю, поставившему перед собой задачу формирования команды, при сохранении веры россиянина в непогрешимость своего руководителя, следует существенным образом преобразовать и дополнить имеющуюся иерархию развитием коммуникации между всеми участниками команды, включая самого себя, находящегося на вершине управленческой пирамиды команды. К формам командной коммуникации можно отнести:

- создание руководителем в команде атмосферы открытости через проведение систематических собраний и дискуссий по обсуждению стоящих задач и путей их решения;
- формирование в команде нормы, задающей внимательное отношение всех участников, включая самого себя, к предложениям по совершенствованию работы и новациям, их обсуждению и выработке механизмов внедрения;
- совместную оценку достигнутых результатов, поиск резервов повышения эффективности работы и т. д.;
- использование руководителем различных стилей управления как в целом к команде, так и к каждому ее участнику.

Таким образом, определение команды цифровой трансформации следует дополнить положением, определяющим место ее руководителя, сохраняющего собственное иерархическое положение, владеющего цифровыми компетенциями и способного на их основе обеспечивать мобилизацию потенциала команды на реализацию изменений, осуществление технологических инноваций в области оптимизации и автоматизации производства, повышение производительности труда.

Команда цифровой трансформации — это объединение талантов

Отмеченные выше цели, для которых создаются команды — инновационные преобразования в соответствии с требованиями цифровой экономики — предъявляют довольно жесткие условия к подбору ее участников.

Важнейшим среди них является высокий профессионализм. Данное условие предопределяет и само понимание команды цифровой трансформации — команды, которая функционирует в условиях постоянных технологических изменений, реализации инновационных проектов, высоких рисков. Отсюда весь состав команды без исключения должен представлять собой объединение высококвалифицированных специалистов. В связи с этим по большому счету сегодня формирование команды цифровой трансформации — это в первую очередь поиск, развитие и удержание талантливых работников.

В связи с такой постановкой вопроса данная проблема не столько является функцией руководителя команды, сколько практикой, которую должна демонстрировать компания в целом. Отсюда развитие командного подхода в организации

должно перейти от операционного к стратегическому управлению данным процессом, в центре которого разработка и реализация в целом организацией стратегии поиска, привлечения, развития, продвижения и удержания талантов.

Такая стратегия компании должна включать:

- поиск талантливых людей, способных привнести в фирму наибольшую и новую ценность;
- организацию практик развития талантов в компании на основе повышения квалификации, обучения через преобразование явного знания в сложные совокупности инновационного знания, предоставление финансовых возможностей работникам для совершенствования востребуемых навыков в условиях цифровой экономики;
- создание условий для проявления творчества, активности в решении задач компании;
- предоставление возможности проведения экспериментов, участия в инновационных проектах в купе с нефинансовым стимулированием и признанием;
- формирование в организации практик для карьерного продвижения талантливых сотрудников, в том числе через предоставление им возможности создавать собственные команды цифровой трансформации, быть участниками межфункциональных перемещений;
- поощрение участия в творческих объединениях компании для обмена знаниями и идеями, включая возможность общения в цифровом формате с руководителями компании;
- содействие развитию таланта сотрудника, помощь ему в определении точек саморазвития, и таковым должно стать не традиционное наставничество, которое пропагандируется чуть ли не как панацея от всех бед, а трансформационное лидерство.

Сформированный таким образом пул талантливых работников и должен выступать базой для формирования команд цифровой трансформации. Только на этой основе команды, состоящие из талантливых, высокопрофессиональных участников, в состоянии обеспечить инновационные прорывы, формировать конкурентные преимущества компании. Это команды, которые могут реализовать свой талант подобно командам И. Курчатова в атомном проекте, С. П. Королева в космическом проекте, разработчиков и реализаторов операции по освобождению Суджи «Труба». К слову, следует заметить в пику многочисленным рекомендациям по поводу развития наставничества в командах. В них нет места наставничества в силу того, что они созданы из профессионалов высочайшего уровня. Там никто никого не учит, это не свойственно командам. Их преимущество в саморазвитии, самообучении на основе обмена знаниями, совместного генерирования идей, их анализе, выборе наиболее перспективных и коллективной же их реализации для достижения лучшего результата чем был вчера.

Таким образом, команда цифровой трансформации имеет еще одну отличительную особенность — это объединение высокопрофессиональных, талантливых людей, владеющих цифровыми технологиями в целях генерирования и реализации инновационных идей.

Команда цифровой трансформации — это добровольное и широкое взаимодействие на основе самостоятельно разработанных норм поведения

И, наконец, еще одним важнейшим аспектом формирования команд цифровой трансформации является выстраивание между ее участниками системы взаимодействия и партнерства, обеспечивающей совместную работу. Практика свидетельствует, что именно неумение людей найти между собой общий язык, отойти от собственного эгоизма, ориентации исключительно на личные, а не коллективные интересы, является основным препятствием, сдерживающим превращение рабочих групп в команды.

Все дело в том, что переход от рабочих групп, где каждый работает сам по себе, к командам является кардинальной трансформацией отношений взаимодействия между их участниками.

В рабочей группе система взаимодействия между работниками разрабатывается и устанавливается сверху, без учета мнений самих работников. Фактически механизм согласования действий навязывается группе извне. Делается это, разумеется, не из-за злого умысла, а для простоты понимания и выстраивания делового поведении участников группы. Причем в российской практике таким официальным, а точнее авторитарным, системам регулирования, разработанным

и заданным извне правилам, придается сравнительно большее значение, нежели всем прочим. В такой системе отношений каждый участник рабочей группы работает сам по себе под индивидуальные цели, подавляющее число решений принимается руководителем, ответственность также индивидуальна. Часто результат такого «взаимодействия» похож на то, как его отразил А. Райкин: «Что? Костюмчик плохо сидит! Это же не моя проблема. Я отвечаю за пуговицы, а к ним претензий нет!».

Трансформация же рабочих групп в команды связана в первую очередь с освоением участниками группы, потенциально стремящейся к командной работе, практики самостоятельной выработки норм совместной работы, позволяющих сформировать отношения взаимодействия, взаимозависимости и общей заинтересованности в решении командой стоящих задач.

Норма — это порядок поведения людей в группе, который сознательно вырабатывается самими ее участниками в процессе совместной работы с целью установления правил, регулирующих их поведение и отношения между собой.

Фактически это неформальные и неписанные правила или стандарты поведения, принятые и разделяемые участниками команды, определяющие их отношение к делу и к коллегам, формирующие не токсичный, благоприятный климат отношений.

Ключевым фактором формирования командных норм является участие всех участников группы в их принятии. В ходе групповых дискуссий участники группы должны найти ответы на такие, казалось бы, простые вопросы:

- как будут приниматься решения, касающиеся работы команды;
- как будет осуществлен контроль за деятельностью команды и каждым ее участником;
- что означает сотрудничество и взаимопомощь;
- что значит быть открытым, искренним человеком;
- на чем основывается доверие в команде;
- как будут разрешаться возникающие конфликты;
- что значит доброжелательность, и т. д.

Таких проблемных вопросов может быть множество, но все они должны быть обсуждены и по каждому должна быть выработана норма, выполнение которой является обязательным для каждого участника команды.

Фактически группа превращается в команду только тогда, когда в ней начинают работать собственные нормы, регулирующие взаимодействие ее участников.

Важная роль в формировании норм или институционального поля командной работы принадлежит ее руководителю. Именно с его подачи, особенно на начальном этапе, разъясняется место и роль норм для выхода на командную работу, снимаются конфликты при их обсуждении, выстраивается порядок достижения консенсуса, суть которого состоит не только в поиске лучшего из нескольких вариантов, но и, главное, в неукоснительном следовании принятым нормам. Руководитель наравне с каждым участником команды является их исполнителем, а также контролером следования нормам, и, в случае необходимости, инициатором их уточнения, совершенствования.

Исследования команд компаний и корпораций, работающих на рынке, позволяют выделить несколько наиболее часто встречающихся традиционных норм. В первую очередь к ним относятся следующие:

«* Каждый считает задачу, стоящую перед командой, приоритетной.

* Каждый стремится быть информирован наилучшим образом.

* Каждый используется на рабочем месте оптимально, в соответствии с его ключевой ролью/ролями, обучается и контролируется.

* Каждый принимает участие в планерках, собраниях и дискуссиях.

* Каждый чувствует личную ответственность за работу команды.

* Каждый открыт, откровенен и честен.

Команда не принимает никаких отговорок»[1].

Следует отметить, что как по количеству, так и по содержанию нормы для каждой конкретной команды могут быть собственные, характерные исключительно для нее.

1 См. Корниенко, В. И. Командообразование в государственном управлении // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России : Ежегодный международный сборник научных статей / Под общей редакцией Л. В. Фотиной. Москва : МАКС Пресс, 2020. С. 156-176. EDN CHMIFO.

Более того, «команды цифровой трансформации» формируют и новые нормы, ориентирующие своих участников на:

- проявление инициативы в постоянном поиске путей модернизации технологий, внедрении инноваций;
- владение в совершенстве цифровыми технологиями, умение их применять в условиях цифровой трансформации;
- демонстрацию лидерства в сфере своих ролевых предпочтений, обеспечивая на их основе содействие команде в инновационных преобразованиях;
- широкую коммуникацию, постоянный обмен знаниями, совместный поиск и генерирование идей в области совершенствования деятельности команды;
- овладение навыками эмоционального интеллекта, выстраивания нетоксичных деловых отношений, развитие открытой коммуникации, доверия и сотрудничества и т. д.

Подчеркнем, именно самостоятельно выработанные командой нормы обеспечивают взаимодействие, взламывают в ней формальные, иерархические структуры, превращая команду в многочисленные пересечения сетевых контактов в целях достижения как задач, стоящих перед командой, так и личных интересов участников. Данные нормы не могут быть установлены приказами или распоряжениями сверху. Они принимаются как образцы для поведения лично каждым участником команды и довольно часто носят неформальный характер[1].

Таким образом, к определению команды цифровой трансформации следует добавить, что порядок отношений в ней формируется исключительно на основе самостоятельно выработанных ее участниками норм взаимодействия, регулирующих обмен знаниями и опытом, совместную выработку инновационных идей в целях совершенствования собственной деятельности. Отдельно следует отметить, что сформированные командой нормы, или ее институциональное поле, — это не что-то чуждое или абсолютно новое для российского человека. Это, скорее, проблема Запада с его историческим индивидуализмом, который и пытаются преодолеть авторы многочисленных зарубежных публикаций в рамках пропаганды командной деятельности.

Многовековая же история России показывает, что освоение ее огромных территорий, постоянное нахождение в состоянии необходимости защищать себя от враждующих соседей, сложные и суровые природно-климатические условия способствовали тому, что далеким нашим предкам приходилось «держаться друг за друга, сообща работать, обороняться и жить», то есть опираться на то, что до недавнего времени мы называли коллективизмом. Сегодня надо признать, что многовековой общинный образ жизни, массовое развитие артельного труда, кооперации веками формировали у россиянина умения жить и работать в коллективе, строить деловые отношения взаимопомощи, взаимовыручки, бескорыстного содействия, при которых выигрывали бы все участники. То есть то, что и является основой командной работы. Но объективности ради следует признать, что продвижение в российское общество капиталистических начал, в основе которых эгоцентризм, приверженность личным материальным благам и ценностям, навязываемым западной идеологией и культурой, ведет к размыванию отечественных традиционных культурно-нравственных ценностей, являющихся нашими духовным скрепами, одной из которых и есть умение работать сообща. Но станем ли мы под их воздействием немцами, англичанами или американцами? Думаю, вопрос риторический. Отсюда вытекает и особое место команд в современной истории России. Представляется, что сегодня выигрывает тот, кто опирается не на западные индивидуалистические принципы, а находит способ извлечь эффективность, творчество и новаторство из коллективных, командных отношений. Такой подход может стать не только способом решения экономических и материальных проблем в капиталистическом мире, но и, главное, местом сохранения и укрепления традиционных отечественных культурно-нравственных ценностей, в центре которых связь с коллективностью, востребованность личности, ее таланта, творчества и самобытности.

Для успешного освоения командного подхода у России, в отличие от западного мира, есть важный ресурс — генетический культурный код коллективности, который надо использовать с максимальной отдачей при формировании команд цифровой трансформации.

1 См. Корниенко, В. И. Команды заинтересованных сторон // Горизонты экономики. 2023; 6:139-145. EDN XPRGBA.

Заключение

В статье предложено авторское определение термина «команда цифровой трансформации»: это объединение талантливых, высокопрофессиональных людей, обладающих цифровыми навыками, возглавляемое авторитетным «цифровым лидером», взаимодействующих на основе самостоятельно выработанных норм поведения, обеспечивающих вовлеченность участников команды в генерирование инновационных идей, проведение на их основе постоянных изменений, осуществление технологических новаций в области оптимизации и автоматизации производства, повышения производительности труда.

Бизнес-структурам необходимо разработать стратегию формирования командной деятельности, центральными элементами которой должны стать корпоративные программы подготовки лидеров команд, поддержки и продвижения талантливых сотрудников, включение их в процессы поиска и реализации инновационных идей в целях достижения стратегических задач компании в условиях цифровой трансформации.

Список источников

Айбуева, Р. А. М. Модели и методы проектирования эффективных команд в современных организациях / Р. А. М. Айбуева, А. М. Айбуев // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025; 13(4):9–14. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.13.002. EDN ASTLMF.

Алямкина, Е. А. Управленческая команда как условие эффективного управления образовательной организацией / Е. А. Алямкина, И. Н. Красильникова, М. Н. Красильникова // Современные проблемы науки и образования. 2016; 3:336. EDN WXJEPB.

Губанова, А. В. Характеристика направления цифрового лидерства для эффективного управления организационными изменениями в цифровой экономике // Лидерство и менеджмент = Leadership and Management. 2023; 10(2):487–503. DOI 10.18334/lim.10.2.117565. EDN PKSGXK.

Долгов, М. В. Модель формирования и развития команды 5F и сценарии трансформации группы в команду // Личность: ресурсы и потенциал. 2020; 2:34–44. EDN QIDLEY.

Катценбах, Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Д. Катценбах, Д. Смит ; перевод с англ. Москва : Альпина PRO, 2023. 376 с. ISBN: 978-5-9614-1509-4.

Стэк, Л. Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности / Лора Стэк ; перевод с англ. Н. Брагиной. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с. ISBN: 978-5-00117-454-7.

Мак Рори, С. Почувствуй аромат нового дня: Императив командной работы / Саймон Мак Рори; перевод с англ. С. Марченко). Москва: Олимп-Бизнес, 2020. 316 стр. ISBN: 978-5-9693-0397-3.

Михеев, В. Н. Современная Команда менеджмента проекта. 18 с. 05.03.2003 Текст : электронный. URL: https://dl.libcats.org/genesis/93000/7c07ef5172d7ce3520995c4e8c4f9d3d/_as/[Miheev_V.]_Sovremennaya_komanda_menedzhmenta_proe(libcats.org).pdf (дата обращения 22.02.2026).

Петров, С. В. Основные особенности командообразования на различных этапах // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023; 2:214–216. DOI 10.23672/SAE.2023.51.60.001. EDN WUWUDC.

Самоварова, О. Время управлять по-русски. Книга первая. Книга 1. Русский код управления. Москва : Феникс, 2023. 380 с. ISBN: 978-5-6045240-0.

Синякин, О. Dream team. Как создать команду мечты / О. Синякин, В. Герасичев. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 208 с. ISBN: 9785000575680, 978-5-91657-481-4.

Танцюра, В. О. Психология руководителя: как понимание человеческого поведения помогает в управлении командой и принятии решений / В. О. Танцюра, Н. А. Гунин, Е. А. Яковлева // Креативная экономика. 2024; 18(6):1431–1448. DOI 10.18334/ce.18.6.121075. EDN NJWKEN.

References

Aibueva, R. A. M. Modeli i metody proyektirovaniya effektivnykh komand v sovremennykh organizatsiyakh [Models and methods for designing effective teams in modern organizations]. By R. A. M. Aibueva, A. M. Aibuev. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2025; 13(4):9–14. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.13.002. EDN ASTLMF (in Russ.).

Alyamkina, E. A. Upravlencheskaya komanda kak usloviye effektivnogo upravleniya obrazovatel'noy organizatsiyey [Management team as a condition for effective management of an educational organization]. By E. A. Alyamkina, I. N. Krasilnikova, M. N. Krasilnikova. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. 2016; 3:336. EDN WXJEPB (in Russ.).

Gubanova, A. V. Kharakteristika napravleniya tsifrovogo liderstva dlya effektivnogo upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami v tsifrovoy ekonomike [Characteristics of the direction of digital leadership for effective management of organizational changes in the digital economy]. *Leadership and Management*. 2023; 10(2):487–503. DOI 10.18334/lim.10.2.117565. EDN PKSGXK (in Russ.).

Dolgov, M. V. Model' formirovaniya i razvitiya komandy 5F i stsenarii transformatsii gruppy v komandu [The 5F Model of Team Formation and Development and Scenarios for Transforming a Group into a Team]. *Lichnost': resursy i potentsial*. 2020; 2:34–44. EDN QIDLEY (in Russ.).

Katzenbach, D. *Komandnyy podkhod. Sozdaniye vysokoeffektivnoy organizatsii* [Team Approach. Creating a Highly Effective Organization]. By D. Katzenbach, D. Smith ; translated from English. Moscow : Alpina PRO Publ., 2023. 376 p. ISBN: 978-5-9614-1509-4 (in Russ.).

Stack, L. *Vmeste bystreye. 12 printsipov komandnoy effektivnosti* [Faster Together. 12 Principles of Team Effectiveness]. By Lora Stack ; translated from English by N. Bragina. Moscow : Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2018. 272 p. ISBN: 978-5-00117-454-7 (in Russ.).

McRory, S. *Pochuvstvuy aromat novogo dnya: Imperativ komandnoy raboty* [Smell the New Day: The Teamwork Imperative]. By Simon MacRory; translated from English by S. Marchenko. Moscow : Olimp-Business Publ., 2020. 316 pp. ISBN: 978-5-9693-0397-3 (in Russ.).

Mikheev, V. N. *Sovremennaya Komanda menedzhmenta proyekta* [The Modern Project Management Team]. 18 p. 05.03. 2003. Online text. Available at https://dl.libcats.org/genesis/93000/7c07ef5172d7ce3520995c4e8c4f9d3d/_as/[Miheev_V.]_Sovremennaya_komanda_menedzhmenta_proe(libcats.org).pdf (accessed 02/22/2026) (in Russ.).

Petrov, S. V. Osnovnyye osobennosti komandoobrazovaniya na razlichnykh etapakh [Main Features of Team Building at Different Stages]. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2023; 2:214–216. DOI 10.23672/SAE.2023.51.60.001. EDN WUWUDC (in Russ.).

Samovarova, O. *Vremya upravlyat' po-russki. Kniga 1. Russkiy kod upravleniya* [Time to Manage in Russian. Book 1. Russian Management Code]. Moscow : Phoenix Publ., 2023. 380 p. ISBN: 978-5-6045240-0 (in Russ.).

Sinyakin, O. *Dream team. Kak sozdat' komandu mechty* [Dream team. How to create a dream team]. By O. Sinyakin, V. Gerasichev. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015. 208 p. ISBN: 9785000575680, 978-5-91657-481-4 (in Russ.).

Tantsyura, V. O. Psikhologiya rukovoditelya: kak ponimaniye chelovecheskogo povedeniya pomogayet v upravlenii komandoy i prinyatii resheniy [Psychology of a leader: how understanding human behavior helps in managing a team and making decisions]. By V. O. Tantsyura, N. A. Gunin, E. A. Yakovleva. *Creative Economy*. 2024; 18(6):1431–1448. DOI 10.18334/ce.18.6.121075. EDN NJWKEN (in Russ.).

Информация об авторе:

Корниенко Виктор Иванович — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 9602-6604, AuthorID: 351341, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), проспект Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИНН 7729050901.

Information about the author:

Kornienko Victor I. — Doctor of Economics, Professor, SPIN code: 9602-6604, AuthorID: 351341, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospect, Moscow, 119571, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.05.2026; одобрена после рецензирования 02.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 05/16/2026; approved after reviewing 06/02/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 51–57
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 51–57

Научная статья
УДК: 378(470.4)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.6

Охват школьников высшим образованием в регионах Поволжья: опыт Нижегородской области и Республики Татарстан

Алия Аюповна Гатауллина[1,2], **Алина Фаридовна Осокина**[1,3], **Алина Рустемовна Сафина**[1,4]

Аннотация. Цель публикации заключается в исследовании охвата школьников высшим образованием в двух ведущих с точки зрения высших учебных заведений регионов Приволжского федерального округа — Республики Татарстан и Нижегородской области. Работа выполнена в количественной методологии с применением метода анализа документов, содержащих данные о планах приема в вузы, также применены экономико-математические методы, свойственные социальным и общественным наукам. Проведено сопоставление исследуемых регионов с позиции охвата бюджетным образованием, рассмотрен образовательный сектор каждого региона в целом, выработаны рекомендации по совершенствованию как планов приема в вузы, так и организации предоставления информации о контрольных цифрах приема на порталах вузов в Интернете. Полученные данные демонстрируют неоднородность экспансии высшего образования даже в регионах, традиционно представляемых как сосредоточение студенчества, что может объясняться различными социально-экономическими положениями регионов, и дополнительно ставит вопрос о необходимости продолжения исследований в области доступности высшего образования в различных регионах страны.

Ключевые слова: высшее образование, региональное развитие, стратегическое развитие, план приема, целевое обучение, школьники

Для цитирования: Гатауллина А. А. Охват школьников высшим образованием в регионах Поволжья: опыт Нижегородской области и Республики Татарстан / А. А. Гатауллина, А. Ф. Осокина, А. Р. Сафина. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.6 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:51–57.

JEL: B23, B49, C18, C81, D02

Original article

Enrollment of schoolchildren in higher education in the Volga regions: the experience of Nizhny Novgorod Oblast and the Republic of Tatarstan

Aliya A. Gataullina[5,6], **Alina F. Osokina**[5,7], **Alina R. Safina**[5,8]

Abstract. The aim is to study the enrollment of schoolchildren in higher education in two leading regions of the Volga Federal District in terms of higher education institutions — the Republic of Tatarstan and the Nizhny Novgorod Region. The work was carried out in a quantitative methodology using the method of analyzing documents containing data on university admission plans, as well as economic and mathematical methods peculiar to social sciences and social sciences. The comparison of the studied regions from the perspective of budget-funded education coverage was carried out, the educational sector of each region as a whole was considered, recommendations were made to improve both university admission plans and the organization of providing information on admission control figures on university portals on the Internet. The data obtained demonstrate the heterogeneity of the expansion of higher education even in regions traditionally represented as a concentration of students, which may be explained by the different socio-economic conditions of the regions, and additionally raises the question of the need to

1 Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ), Казань, Россия.
2 a.shugaepova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5361-7360
3 AFGaryaeva@kpfu.ru, https://orcid.org/0009-0006-9357-7205
4 1scaura4@mail.ru, https://orcid.org/0009-0009-4784-7675
5 Kazan Federal University, Kazan, Russia.
6 a.shugaepova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5361-7360
7 AFGaryaeva@kpfu.ru, https://orcid.org/0009-0006-9357-7205
8 1scaura4@mail.ru, https://orcid.org/0009-0009-4784-7675

continue research in the field of accessibility of higher education in different regions of the country.

Key words: higher education, regional development, strategic development, enrollment plan, targeted training, schoolchildren

For citation: Gataullina A. A. Enrollment of schoolchildren in higher education in the Volga regions: the experience of Nizhny Novgorod Oblast and the Republic of Tatarstan. By A. A. Gataullina, A. F. Osokina, A. R. Safina. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.6. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:51–57 (in Russ.).

JEL: B23, B49, C18, C81, D02

Введение

Проблематика соотношения студентов и школьников, формирования плана приема и охвата перспективных абитуриентов высшим образованием привлекают внимание многих исследователей и ученых в области образования. Целью представленной работы является исследование охвата перспективных абитуриентов высшим образованием в регионах страны на основе авторского подхода с последующей апробацией на примере отдельных субъектов страны. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: сбор данных по контрольным цифрам приема в вузах субъектов России; сбор статистической информации по школьникам регионов; расчет данных по плану бюджетного и целевого приема в регионах; расчет охвата школьников высшим образованием; разработка рекомендации на основании полученных результатов.

Теоретическая рамка исследования

В одной из своих работ Абдрахманова Л. В. проанализировала факторы, влияющие на выбор абитуриентами учебного заведения, а также разработала рекомендации, способствующие оптимизации составления плана приема. К тому же Абдрахманова Л. В. подчеркивала неоспоримую важность учета потребностей изменяющегося рынка труда при подготовки контрольных цифр приема в высшие учебные заведения [Абдрахманова 2017]. Эзрох Ю. С. также внес значительный вклад в изучение данной темы. В своих исследованиях он обращает особое внимание на важность целевого приема и его влияние на качество образования, рассматривая механизмы взаимодействия школ и вузов и роль профориентационного процесса в выборе будущей профессии абитуриентами [Эзрох 2022]. Работа Ефимова В. С. представляет собой комплексный анализ вызовов, стоящих перед высшим образованием в России, и предлагает пути их преодоления для обеспечения устойчивого развития образовательной системы в условиях XXI века [Ефимов 2010]. На основе выявленных проблем он предположил свои варианты развития высшего образования России в будущем, рассмотрел сценарии будущего процесса обучения в ситуации неопределенности и при возникновении новых вызовов для образовательной системы. Астахова Н. Н., Федорова М. А., Федоров М. Г. в своей работе «Факторный анализ функционирования и развития рынка высшего образования в Орловской области» определили факторы, влияющие на сферу образования, включая выбор вузов, на примере Орловской области [Астахова 2022]. Коновалова А. С. в своей работе «Высшее образование в России: проблемы и перспективы развития» отметила, что сокращение бюджетных мест является одним из основных факторов, влияющих на сокращение количества обучающихся в вузах [Коновалова 2022]. Вопросы региональной доступности рассмотрены в работе А. Смоленцевой [Смоленцева 2017]. Интерес также представляют публикации о доступности высшего образования, связанной с контрольными цифрами приема. Авторы сосредотачиваются на изучении контрольных цифр приема в отдельных регионах и рассматривают их с различных позиций и во взаимосвязи со статистическими данными [Гатауллина 2025; Драчена 2019; Эзрох 2024].

Представленный обзор работ ученых-исследователей подчеркивает, с одной стороны, актуальность и востребованность работ в области изучения объектов подготовки студентов, различных форм приема на обучения в вузах и с другой — необходимость более детального анализа доступности высшего образования для школьников как потенциальных абитуриентов, исследова-

1 © А. А. Гатауллина, А. Ф. Осокина, А. Р. Сафина, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 51–57.

2 © A. A. Gataullina, A. F. Osokina, A. R. Safina, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 51–57

ние которой является предметом данной статьи.

Материалы и методы исследования

В исследовании применялись методы количественной методологии такие, как расчет охвата высшим образованием по массиву данных вузов о контрольных цифрах приема, метод сравнения объектов исследования по заданным параметрам, а также анализ документов вузов с информацией о правилах и плане приема; использовались статистические данные Росстата по стране и регионам и данные Министерства науки и высшего образования.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенное в рамках данной работы исследование позволяет систематизировать информацию о планах приема в образовательные учреждения высшего образования и численности школьников выпускных классов, проанализировать соотношение бюджетного приема и численности школьников как потенциальных абитуриентов высшей школы на примере двух регионов России, в которых расположены так называемые студенческие города страны: Нижегородская область с центром студенческой жизни Нижним Новгородом и Республика Татарстан со столицей в Казани. Выбор данных регионов обусловлен также концентрацией в них наиболее сильных вузов Поволжья, входящих в топ авторитетных национальных рейтингов.

Предлагаемый подход предполагает анализ на основе данных о контрольных цифрах приема (КЦП) на первый курс на 2024–2025 учебный год, собранных на официальных сайтах вузов. Для каждого вуза сводились данные о КЦП для бюджетных и платных мест по каждому направлению по разным формам обучения по программам бакалавриата и специалитета. Также в рамках КЦП для бюджетного приема отдельно учитывались места для особой квоты (дети-инвалиды, дети-сироты и др.), отдельной квоты (герои РФ, обладатели трех орденов Мужества и др.) и целевой квоты (абитуриенты, заключившие с будущим работодателем договор о целевом обучении). Необходимо отметить, что при сборе данных, авторы столкнулись с рядом трудностей, обусловленных отсутствием единообразия в предоставлении информации о планах приема. Среди них можно упомянуть: неисправная работа сайтов; хаотичное, неочевидное расположение документов о КЦП; отсутствие таковых документов; некорректное заполнение данных о КЦП; отсутствие данных о КЦП филиалов; отсутствие разбивки на квоты или формы обучения. Учитывая перечисленные трудности, можно выдвинуть следующие рекомендации: создать единый шаблон и инструкции по заполнению данных о КЦП для всех вузов РФ; создать централизованную базу данных, где будет собрана информация о количестве мест по всем направлениям и формам обучения; размещать данные КЦП филиалов на сайтах головных организаций, а также создать сайты для филиалов, содержащих основную информацию. Для анализа численности школьников в разрезе региона использовалась официальная статистика Росстат.

Далее рассмотрим основные результаты оценки сектора высшего образования в регионах. В проведенном исследовании были проанализированы 28 вузов Нижегородской области, 27 из которых имеют бюджетный прием, общее количество бюджетных мест по всем формам обучения бакалавриата и специалитета в них составляет 10 297: 86,4 % — по очной форме обучения, 3,1 % — по очно-заочной форме обучения и 10,5 % — по заочной форме обучения. В Нижегородской области есть 24 высших учебных заведения без профильной специфики, а также по одному вузу, специализирующемуся на транспорте, творчестве, сельском хозяйстве и медицине. Доля бюджетных мест данных вузов от общего числа бюджетных мест бакалавриата и специалитета вузов региона составляет 86,2 % для вузов без профильной специфики, 1,3 % для транспортного, 1 % для творческого, 6,3% для сельскохозяйственного и 5,2 % для медицинского вузов. Таким образом, для перспективных абитуриентов имеется различный диапазон профильных направлений для будущей специализации.

В Нижегородской области 16,3 % от бюджетных мест бакалавриата и специалитета региона отведены на целевое обучение. В вузах без профильной специфики количество целевых мест составляет 13,4 % от числа бюджетных мест вузов без профильной специфики; в творческих — 18,5 %; в транспортных — 65,2 % от числа бюджетных мест транспортных вузов; в медицинских — 70,9 % от числа бюджетных мест медицинских вузов. Целевое обучение характерно больше для медицинских и транспортных специальностей.

Согласно нашему анализу в Республике Татар-

стан высшее образование можно получить в 43 образовательных организациях, 31 из которых имеет бюджетный прием, общее количество бюджетных мест по всем формам обучения по программам бакалавриата и специалитета в регионе составляет 17 621: 84,2 % — по очной форме обучения, 1,1 % — по очно-заочной форме обучения и 14,7 % — по заочной форме обучения. В регионе предоставляется больше бюджетных мест для потенциальных абитуриентов в сравнении с Нижегородской областью.

В Республике Татарстан 35 высших учебных заведений относятся к образовательным организациям без профильной специфики, 3 — к творческому профилю, 2 — к сельскохозяйственному, а также находится по 1 вузу транспортной, спортивной и медицинской специфики, таким образом, в республике представлены все профили вузов в соответствии с отраслевой спецификой деятельности организаций высшего образования, установленной Министерством науки и высшего образования. Доля бюджетных мест вузов от общего числа бюджетных мест бакалавриата и специалитета вузов региона составляет 81,1 % для вузов без профильной специфики, 1,5 % для транспортного, 3,2 % для творческого, 2,9 % для медицинского вузов, 4,3 % для спортивного и 7 % для сельскохозяйственного.

В Республике Татарстан 13,9 % от бюджетных мест бакалавриата и специалитета региона отведены на целевое обучение. В вузах без профильной специфики количество целевых мест составляет 11,2 % от числа бюджетных мест вузов без профильной специфики, в транспортных соответственно — 9,8 %, в спортивных — 11 %, в сельскохозяйственных — 20 %, в творческих — 26,8 %, в медицинских — 64,3 % от числа бюджетных мест медицинских вузов. Целевое обучение характерно больше для медицинских специальностей.

В целом можно предположить, что целевое обучение в обоих регионах активно используется для подготовки специалистов в областях, где существует высокая потребность в высокопрофессиональных кадрах в медицине и транспортной сфере, а также может свидетельствовать о востребованности специалистов в данных областях в регионах. Таким образом, целевое обучение может быть важным инструментом для подготовки специалистов для рынка труда в ключевых отраслях экономики в регионах.

Проанализировав данные о КЦП двух регионов, перейдем к исследованию соотношения бюджетных мест вузов и количеству школьников в регионах. Анализ такого соотношения отражает степень охвата потенциальных абитуриентов высшим образованием. Два исследуемых нами региона, Нижегородская область и Республика Татарстан, входят в состав Приволжского федерального округа (ПФО), который насчитывает 109 710 школьников 11 и 12 классов на конец 2023 года, что составляет 17,5 % от численности школьников 11 и 12 классов в России, которые являются потенциальными абитуриентами вузов на 2024–2025 учебный год. Школьники выпускных классов Нижегородской области составляют 11,13 % от численности аналогичных школьников ПФО. При этом на 10 297 бюджетных мест в вузах региона приходится 12 210 школьников 11 и 12 классов Нижегородской области, что составляет 84,33 % и не позволяет всем будущим абитуриентам претендовать на бюджетные места. Школьники 11 и 12 классов Республики Татарстан составляют 13,52 % от численности школьников ПФО, находящихся в выпускных классах. При этом на 17 621 бюджетное место в вузах региона приходится 14 834 школьников 11 и 12 классов Татарстана, что составляет 118,79 % и позволяет всем будущим абитуриентам региона претендовать на бюджетные места, также предоставляет возможность абитуриентам из других регионов страны претендовать на бюджетные места обучения по программам бакалавриата и специалитета, что может стимулировать студенческую мобильность и миграцию.

Выводы

Согласно вышеизложенному анализу данных можем сделать следующие выводы об охвате перспективных абитуриентов высшим образованием в Нижегородской области и Республики Татарстан как студенческих регионов страны. Республика Татарстан предлагает больше бюджетных мест по сравнению с Нижегородской областью, что обусловлено в первую очередь большей численностью населения региона в сравнении с Нижегородской областью. В то же время большее количество бюджетных мест может также указывать и на более высокую конкуренцию среди абитуриентов в получении высшего образования. Отметим, однако, что в Нижегородской области большее количество мест отведено под целевое

обучение в сравнении с Татарстаном, что может быть связано с большей долевой частью вузов с бюджетным приемом в области от общего количества учебных заведений на данной территории. Образование по договору о целевом приеме особенно актуально в условиях, когда современная система высшего образования не всегда успевает адаптироваться к потребностям рынка труда, что приводит к возникновению дисбаланса в кадровых ресурсах. Таким образом, акцент на целевые места способствует более эффективному удовлетворению потребностей этих ключевых отраслей [Астахова 2022].

На доступность образования также влияет экономическая ситуация в регионе: в Татарстане наблюдается больший приток инвестиций в высшее образование, что способствует расширению возможностей для будущих студентов и показывает, что «государству необходимо разрабатывать и реализовывать политику с целью усиления шанса на доступ к высшему образованию для всех групп населения», согласно анализу категории «доступность высшего образования» Фурсовой В. В . и Ха Ва Хоанга [Ха Ван Хоанг 2019]. Кроме того, регион является одним из передовых в промышленном развитии, а также по привлечению инвестиций и в экономику региона, что, несомненно, создает спрос на будущие кадры. В регионе функционируют вузы, участвующие в федеральных программах как подготовка кадров в рамках проекта Передовые инженерные школы, Приоритет–2030 и пр. На примере Нижегородской области можно увидеть недостаток мест для всех потенциальных абитуриентов региона, что, безусловно, является фактором, влияющим на доступность высшего образования. Несмотря на наличие в регионе ведущих вузов страны, их численность значительно ниже в сопоставлении с Республикой Татарстан. С одной стороны, это может повысить конкуренцию среди поступающих абитуриентов, с другой, говорить о перетоке перспективных кадров в другие регионы, что может сказаться на потенциальном кадровом резерве региона.

Заметим, что проведенное исследование имеет также и утилитарное значение. В первую очередь проведенный анализ документов вузов, связанных с публикацией данных о цифрах приема, позволяет выдвинуть рекомендации по усовершенствованию предоставляемой информации:

- размещение данных о КЦП на основной странице приемной кампании вуза и/или в разделе «Поступающим», «Абитуриенту» рядом с правилами приема;
- размещение документов с цифрами приема как по головной организации, так и по филиалам при их наличии, на основном сайте вуза;
- при наличии у филиалов своих сайтов — размещать информацию и на них тоже;
- унифицировать предоставление КЦП для всех высших учебных заведений, с указанием формы обучения и разделением на бюджетные и контрактные места, с указанием отдельной, особой и целевой квот при их наличии.

Во-вторых, отдельное внимание в управлении информационно-коммуникационной составляющей необходимо уделить модернизации и обновлению сертификатов доменов сайтов вузов. Третья часть предлагаемых рекомендаций связана с определением охвата высшим образованием школьников. Так, полученные результаты могут лечь в основу стратегических документов исследуемых регионов в части совершенствования приема в высшие учебные заведения и подготовки кадров по запросам рынка труда и потребностей экономики. Нижегородской области в этой части можно рекомендовать уделить внимание объему КЦП на следующие годы с учетом количества школьников, превышающего количество бюджетных мест в вузах региона, что может стимулировать миграцию из других субъектов, а с другой — оставить часть потенциальных абитуриентов в своем же регионе.

Заключение

Проведенное исследование и сопоставительный анализ двух субъектов РФ позволяет нам сделать вывод, что экспансия высшего образования регионально неоднородна. Это может объясняться различными факторами, связанными как с территориальными особенностями регионов, так и социально-экономическими условиями, в которых они находятся, которые были упомянуты ранее: большая численность населения Татарстана, большее количество самих вузов в этом регионе, а также приток инвестиций федерального уровня, обусловленный в первую очередь большим количеством участников федеральных программ развития университетов в республике. Данное исследование, проведенное на двух силь-

ных с точки зрения высших учебных заведений регионах, может быть очередным этапом в изучении доступности высшего образования. Примененная методика позволяет рассчитать охват школьников высшим образованием во всех регионах, причем не только бюджетным, но платным, отдельно исследовать вопросы целевого приема в условиях трансформации его механизмов.

Список источников

Абдрахманов, А. Л. Криптовалюта как альтернативная денежная система / А. Л. Абдрахманов, Л. В. Абдрахманова // Вестник экономики, права и социологии = The Review of Economy, the Law and Sociology. 2017; 3:7–9. EDN ZNLGGD.

Астахова, Н. Н. Факторный анализ функционирования и развития рынка высшего образования в Орловской области / Н. Н. Астахова, М. А. Федорова, М. Г. Федоров // Психолого-педагогический журнал Гаудеамус = Psychological-Pedagogical Journal Gaudeamus. 2022; 21(4):49–60. DOI 10.20310/1810-231X-2022-21-4-49-60. EDN KDEILT.

Гатауллина, А. А. Доступность высшего образования для молодежи: анализ на примере г. Санкт-Петербурга / А. А. Гатауллина, А. Ф. Гаряева, С. И. Мамаджанова // Вестник МИРБИС. 2025; 2:159–168. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.2.18. EDN TNZMII.

Драчена, И. П. Влияние контрольных цифр приема на финансирование региональных вузов // Аудит. 2019; 3:28–33. EDN MIQFDR.

Ефимов, В. С. Высшее образование в России: вызовы XXI века / В. С. Ефимов, А. В. Лаптева // Университетское управление: практика и анализ = Journal University Management: Practice and Analysis. 2010; 4: 6–17. EDN NBJHXV.

Коновалова, А. С. Высшее образование в России: проблемы и перспективы развития // ИТ Арктика. 2022; 3:11–18. EDN AADWOQ.

Ха Ван Хоанг. Доступность высшего образования в российском и вьетнамском обществах сравнительный анализ / Ха Ван Хоанг, В.В. Фурсова; Казанский федеральный университет. Казань : КФУ, 2019. 188 с. ISBN: 978-5-00130-137-0.

Эзрох, Ю. С. Целевой приём в российские вузы: текущее состояние, проблемы и пути их решения // Высшее образование в России = Higher Education in Russia. 2022; 31(3):9–27. DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-3-9-27. EDN RURMKH.

Эзрох, Ю. С. О повышении эффективности предоставления бюджетных мест в российских вузах (на примере инженерно-технических направлений обучения) // Перспективы науки и образования = Perspectives of Science and Education. 2024; 4:774–795. DOI 10.32744/pse.2024.4.47. EDN ZBXTJD.

Smolentseva, A. Universal higher education and positional advantage: Soviet legacies and neoliberal transformations in Russia // Higher Education. 2017;73(2):209-226. DOI 10.1007/s10734-016-0009-9. EDN YULQEJ.

References

Abdrakhmanov, A. L. Kriptovalyuta kak al'ternativnaya denezhnaya sistema [Cryptocurrency as an Alternative Monetary System]. By A. L. Abdrakhmanov, L. V. Abdrakhmanova.*The Review of Economy, the Law and Sociology*. 2017; 3:7–9. EDN ZNLGGD (in Russ.).

Astakhova, N. N. Faktornyy analiz funktsionirovaniya i razvitiya rynka vysshego obrazovaniya v Orlovskoy oblasti [Factor Analysis of the Functioning and Development of the Higher Education Market in the Oryol Region]. By N. N. Astakhova, M. A. Fedorova, M. G. Fedorov. *Psychological-Pedagogical Journal Gaudeamus*. 2022; 21(4):49–60. DOI 10.20310/1810-231X-2022-21-4-49-60. EDN KDEILT (in Russ.).

Gataullina, A. A. Dostupnost' vysshego obrazovaniya dlya molodezhi: analiz na primere g. Sankt-Peterburga [Accessibility of Higher Education for Young People: An Analysis Using the Case of St. Petersburg]. By A. A. Gataullina, A. F. Garyaeva, S. I. Mamadzhanova. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 2:159–168. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.2.18. EDN TNZMII (in Russ.).

Drachena, I. P. Vliyaniye kontrol'nykh tsifr priyema na finansirovaniye regional'nykh vuzov [The Impact of Admissions Targets on the Financing of Regional Universities]. *Audit*. 2019; 3:28–33. EDN MIQFDR (in Russ.).

Efimov, V. S. Vyssheye obrazovaniye v Rossii: vyzovy XXI veka [Higher Education in Russia: Challenges of the 21st Century]. By V. S. Efimov, A. V. Lapteva. *Journal University Management: Practice and Analysis.* 2010; 4: 6–17. EDN NBJHXV (in Russ.).

Konovalova, A. S. Vyssheye obrazovaniye v Rossii: problemy i perspektivy razvitiya [Higher Education in Russia: Problems and Development Prospects]. *IT Arctica*. 2022; 3:11–18. EDN AADWOQ (in Russ.).

На Van Hoang. *Dostupnost' vysshego obrazovaniya v rossiyskom i v'yetnamskom obshchestvakh sravnitel'nyy analiz* [Accessibility of Higher Education in Russian and Vietnamese Societies: A Comparative Analysis]. By Ha Van Hoang, V. V. Fursova ; Kazan Federal University. Kazan : Kazan Federal University Publ., 2019. 188 p. ISBN: 978-5-00130-137-0 (in Russ.).

Ezrokh, Yu. S. Tselevoy priyom v rossiyskiye vuzy: tekushcheye sostoyaniye, problemy i puti ikh resheniya [Targeted Admission to Russian Universities: Current Status, Problems, and Solutions]. *Higher Education in Russia*. 2022; 31(3):9–27. DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-3-9-27. EDN RURMKH (in Russ.).

Ezrokh, Yu. S. O povyshenii effektivnosti predostavleniya byudzhetnykh mest v rossiyskikh vuzakh (na primere inzhenerno-tekhnicheskikh napravleniy obucheniya) [On Improving the Efficiency of Providing State-Funded Places in Russian Universities (using Engineering and Technical Programs as an Example)]. *Perspectives of Science and Education*. 2024; 4:774–795. DOI 10.32744/pse.2024.4.47. EDN ZBXTJD (in Russ.).

Smolentseva, A. Universal higher education and positional advantage: Soviet legacies and neoliberal transformations in Russia. *Higher Education*. 2017;73(2):209-226. DOI 10.1007/s10734-016-0009-9. EDN YULQEJ.

Информация об авторах:

Гатауллина Алия Аюповна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов, WoS Researcher ID: D-7359-2015; SPIN-код: 8006-0457, AuthorID: 795634.
Осокина (Гаряева) **Алина Фаридовна** — главный специалист сектора по взаимодействию с рейтинговыми агентствами, SPIN-код: 1231-7252, AuthorID: 1246213.
Сафина Алина Рустемовна — студент Института управления, экономики, и финансов.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет» (КФУ), ул. Кремлевская, 18/1 , Казань, 420008, Россия, ИНН: 1655018018.

Information about the authors:

Gataullina Aliya A. — Candidate of Sciences (Economics), Docent, Associate Professor of Project Management and Business Evaluation Dept. of the Institute of Management, Economics and Finance, WoS Researcher ID: D-7359-2015; SPIN-code: 8006-0457, AuthorID: 795634.
Osokina Alina F. — Main Specialist of the Sector for Ranking Agencies Interaction, SPIN-code: 1231-7252, AuthorID: 1246213.
Safina Alina R. — Student of the Institute of Management, Economics and Finance.

Authors' Affiliations: Kazan (Volga region) Federal University (KFU), 18/1 Kremlevskaya st., Kazan, 420008, Russia.

Статья поступила в редакцию 13.03.2026; одобрена после рецензирования 30.03.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 03/13/2026; approved after reviewing 03/30/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 58–65
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 58–65

Научная статья
УДК: 656:339.92
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.7

Формирование наднационального механизма управления транспортной системой «Один пояс — один путь»: барьеры и драйверы на основе опыта ЕС и ШОС

Сергей Оганович Календжян[1,2], **Ци Су**[1,3]

Аннотация. Статья посвящена проблеме институциональной фрагментации управления транспортной составляющей китайской инициативы «Один пояс — один путь» (ОПОП). На основе сравнительного анализа опыта Европейского союза (на примере Трансъевропейской транспортной сети TEN-T) и Шанхайской организации сотрудничества (в части транспортного сотрудничества) выявляются ключевые барьеры и драйверы формирования наднационального или квази-наднационального механизма управления. Авторы используют метод сравнительного институционального анализа, а также SWOT-анализ предлагаемого механизма. Делается вывод о том, что прямое копирование европейской модели в условиях ОПОП невозможно в силу фундаментальных различий в уровне интеграции и политической воли. Вместе с тем, цифровизация транспортно-логистических процессов и экологические вызовы создают запрос на организацию более высокого уровня координации в рамках ОПОП. В статье предлагается модель «гибкого наднационализма», которая формируется на основе добровольного пула стран, делегирующих часть полномочий специализированному транспортному органу, который организует управление инициативой «Один пояс — один путь».

Ключевые слова: Пояс и Путь, транспортная система, наднациональное управление, институциональная фрагментация, TEN-T, Шанхайская организация сотрудничества, сравнительный анализ, SWOT-анализ

Для цитирования: Календжян С. О. Формирование наднационального механизма управления транспортной системой «Один пояс — один путь»: барьеры и драйверы на основе опыта ЕС и ШОС / С. О. Календжян, Ц. Су. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.7 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:58–65.

JEL: F15, F55, R40

Original article

Formation of a Supranational Governance Mechanism for the Transport System of the Belt and Road Initiative: Barriers and Drivers Based on the Experience of the EU and the SCO

Sergey O. Kalendzhyan[4,5], **Qi Su**[4,6]

Abstract. The article addresses the problem of institutional fragmentation in the governance of the transport component of the Chinese Belt and Road Initiative (BRI). Based on a comparative analysis of the experience of the European Union (exemplified by the Trans-European Transport Network, TEN-T) and the Shanghai Cooperation Organisation (in terms of transport cooperation), the authors identifies key barriers and drivers for the formation of a supranational or quasi-supranational governance mechanism. The study employs the method of comparative institutional analysis as well as a SWOT analysis of the proposed mechanism. It is concluded that direct copying of the European model within the BRI is impossible due to fundamental differences in the level of integration and political will. At the same time, the digitalisation of transport processes and environmental challenges create a demand for a higher level of coordination, which allows the author to propose a model of "flexible supranationalism" — a voluntary pool of countries delegating part of their authority to a specialised transport body.

Key words: Belt and Road Initiative, transport system, supranational governance, institutional fragmentation, TEN-T, Shanghai Cooperation Organisation, comparative analysis, SWOT analysis

1 РАНХиГС (Москва, Россия)
2 sk@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-5040-102X
3 522723776@qq.com, https://orcid.org/0009-0007-0588-6698
4 Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)
5 sk@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-5040-102X
6 522723776@qq.com, https://orcid.org/0009-0007-0588-6698

For citation: Kalendzhyan S. O. Formation of a Supranational Governance Mechanism for the Transport System of the Belt and Road Initiative: Barriers and Drivers Based on the Experience of the EU and the SCO. By S. O. Kalendzhyan, Q. Su. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.7. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:58–65 (in Russ.).

JEL: F15, F55, R40

Введение

Инициатива «Один пояс — один путь», запущенная Китаем в 2013 году, за более чем десятилетие своего существования превратилась в один из самых масштабных мегапроектов в современной истории. К 2025 году в рамках ОПОП сформирована разветвлённая сеть транспортных коридоров, объединяющих более 150 стран [Фахретдинова 2025; Hu 2025]. По данным китайской статистики, только за январь–октябрь 2025 года китайские предприятия инвестировали в проекты в рамках ОПОП 327,1 млрд долларов США в нефинансовом секторе, а объём новых подписанных контрактов на строительство достиг 1 863,3 млрд долларов США. Эти цифры свидетельствуют о колоссальных масштабах вовлечённых ресурсов.

Однако парадокс заключается в том, что столь масштабная транспортная система продолжает функционировать в условиях отсутствия единого координирующего органа. Управление осуществляется через тысячи двусторонних соглашений между Китаем и странами-участницами, тогда как многосторонние механизмы либо отсутствуют, либо носят сугубо консультативный характер. Как справедливо отмечают исследователи, институциональная фрагментация и рассогласование политик могут существенно препятствовать достижению целей устойчивого развития в рамках ОПОП. Более того, отсутствие наднациональных механизмов разрешения споров и координации стандартов создаёт риски для долгосрочной эффективности всей транспортной системы [Фахретдинова 2025; Hu 2025].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью ответить на фундаментальный вопрос: возможно ли в обозримой перспективе формирование наднационального (или хотя бы квази-наднационального) механизма управления транспортной системой ОПОП? Для ответа на этот вопрос в статье решаются следующие задачи: (1) выявить барьеры институциональной интеграции в рамках ОПОП; (2) проанализировать два релевантных прецедента — опыт ЕС в области транспортной координации (TEN-T) и опыт ШОС в сфере транспортного сотрудничества; (3) определить драйверы, которые могут стимулировать движение в сторону более высокого уровня институционализации; (4) предложить возможный институциональный дизайн и сценарии развития до 2030 года.

Теоретической рамкой исследования служат положения неофункционализма как теории, объясняющей перетекание интеграции из технических областей в политико-экономические аспекты, а также формирование межправительственного подхода, акцентирующего внимание на решающей роли государственного суверенитета [Васильев 2025].

Методология исследования

В качестве основного метода исследования использован качественный сравнительный институциональный анализ. Сравнение проведено по следующим критериям: степень централизации управления, наличие наднациональных органов, механизмы разрешения конфликтов, охват участников и характер принимаемых решений.

Кроме того, для оценки перспектив предлагаемого механизма управления применён SWOT-анализ, позволяющий систематизировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Информационная база исследования включает официальные документы Европейского союза (Регламенты TEN-T, отчёты Европейской комиссии за 2024–2025 годы) [Meeting with NSRM... 2025], документы Шанхайской организации сотрудничества (итоговые протоколы встреч министров транспорта, в частности XII-й встречи в Тяньцзине в июле 2025 года), а также академические публикации по проблематике ОПОП, в том числе вышедшие в 2024–2025 годах [Черкасов 2022]. Использованы также статистические данные китайских государственных источников, включая отчёты Министерства коммерции КНР

1 © С. О. Календжян, Ц. Су, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 58–65.
2 © S. O. Kalendzhyan, Q. Su, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 58–65

[Kazakhstan–China... 2025].

Результаты исследования

Опыт Европейского союза: Трансъевропейская транспортная сеть (TEN-T)

Европейский союз предлагает наиболее продвинутый пример наднационального управления транспортной системой. Трансъевропейская транспортная сеть (TEN-T) служит краеугольным камнем транспортной политики ЕС и ключевым инструментом устойчивой мобильности связей, а также экономического, социального и территориального единства [Meeting with NSRM Corridor... 2025].

Ключевые институциональные особенности TEN-T включают несколько элементов. Во-первых, это европейские координаторы. В рамках TEN-T действуют 11 европейских координаторов, каждый из которых отвечает за определённый транспортный коридор или горизонтальный приоритет (например, Европейскую систему управления железнодорожным движением ERTMS). Координаторы назначаются Европейской комиссией, выступают в роли фасилитаторов, взаимодействуют с государствами-членами и вовлекают широкий круг стейкхолдеров в процесс реализации [New coordinators appointed... 2025; TEN-T governance... 2025].

Во-вторых, это консультативные форумы. Координаторы председательствуют на форумах, объединяющих государства-члены, регионы, города, управляющих инфраструктурой всех видов транспорта — порты, аэропорты, терминалы. На заседаниях форумов обсуждаются вопросы модальной интеграции, интероперабельности, трансграничных участков и экологизации транспорта [Meeting with NSRM Corridor... 2025].

В-третьих, это планы работ. Каждый координатор разрабатывает план работ для своего коридора, содержащий анализ текущего состояния, мониторинг прогресса, выявление узких мест и установление приоритетов развития. Планы работ служат основой для имплементационных решений, принимаемых Комиссией.

В-четвёртых, это регуляторная основа. TEN-T опирается на наднациональное регулирование — в частности, Регламент TEN-T, который подвергался фундаментальной реформе в 2013 году и крупному пересмотру в 2024 году. Этот пересмотр был направлен на ускорение реализации приоритетных проектов и усиление координации между государствами-членами.

Важно подчеркнуть, что даже в ЕС, где политическая интеграция достигла беспрецедентного уровня, вопросы транспортной координации остаются сложными. Фрагментация сохраняется: планирование инфраструктурных инвестиций по-прежнему носит в значительной степени секторальный характер. Тем не менее, TEN-T демонстрирует, что наднациональный механизм управления транспортной системой возможен и эффективен, но для его создания необходима высокая степень политической воли и институциональной зрелости.

Опыт Шанхайской организации сотрудничества

Шанхайская организация сотрудничества представляет альтернативную модель управления, принципиально отличную от европейской. Здесь институционализация транспортного сотрудничества носит ограниченный и межправительственный характер.

В июле 2025 года в Тяньцзине состоялась XII встреча министров транспорта государств-членов ШОС под девизом «Развитие “шанхайского духа”, содействие устойчивому транспортному сотрудничеству». На встрече были подписаны Меморандум о сотрудничестве в области «Шёлковых станций» и Протокол XII заседания.

Ключевые направления сотрудничества в рамках ШОС включают три компонента. Первый — «жёсткая» связность: ускорение строительства транс-Каспийского международного транспортного маршрута, модернизация трансграничной транспортной инфраструктуры, ускорение строительства железных дорог Китай—Кыргызстан—Узбекистан и третьего железнодорожного коридора Китай—Казахстан, устойчивое развитие высококачественных контейнерных поездов Китай–Европа [Kazakhstan–China... 2025].

Второй компонент — «мягкая» связность: дальнейшая реализация Соглашения между правительствами государств-членов ШОС о международном автомобильном сообщении, внедрение электронного оформления разрешений на международные автомобильные перевозки.

Третий компонент — «сердечная» связность: инициатива Китая о совместном строительстве «Шёлковых станций», которые предоставляют водителям, занятым в международных автомобиль-

ных перевозках, необходимые услуги — места для отдыха, горячее водоснабжение и так далее.

Однако при всей значимости этих шагов важно отметить, что механизмы ШОС остаются исключительно межправительственными. Организация не имеет наднациональных органов, принимающих решения, обязательные для исполнения государствами-членами. Отсутствуют механизмы разрешения споров, сопоставимые с судебной системой ЕС, и отсутствует делегирование суверенных полномочий наднациональному уровню. Таким образом, ШОС представляет собой «слабую» форму институционализации — платформу для консультаций и координации, но не для принятия обязывающих решений.

Институциональная фрагментация управления транспортной системой ОПОП: барьеры

Инициатива ОПОП занимает промежуточное положение между двумя рассмотренными моделями, тяготея ближе к опыту ШОС, но с важной спецификой — центральной ролью Китая как инициатора и основного донора финансирования.

На основе анализа можно выделить четыре ключевых барьера на пути формирования наднационального механизма.

Первый барьер — суверенитет Китая. Китай последовательно придерживается принципа невмешательства во внутренние дела и отказа от наднациональных структур, которые могли бы ограничить его свободу действий. Создание наднационального транспортного органа, наделённого реальными полномочиями, противоречило бы внешнеполитической доктрине КНР. Это фундаментальное ограничение, которое вряд ли будет преодолено в среднесрочной перспективе.

Второй барьер — асимметрия развития участников. В проектах ОПОП участвуют страны с кардинально различным уровнем экономического развития, институциональной зрелости и технического потенциала. Как показано авторами в исследовании транспортных коридоров в рамках ОПОП, транспортная сеть включает 16 узлов и 21 плечо, формируя четыре различных маршрута между Китаем и Европой. Столь сложная и разнородная конфигурация затрудняет выработку единых правил игры.

Третий барьер — отсутствие доверия. Геополитические напряжения, особенно между Китаем и рядом западных стран, а также между Россией и Западом после 2022 года, подрывают базу доверия, необходимую для делегирования полномочий. Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что недоверие, разрыв между целями и фактической реализацией, а также наличие нерегулируемых трансграничных потоков являются системными проблемами в рамках транснациональных коридоров ОПОП [Russia-China Cross-Border... 2025].

Четвёртый барьер — институциональная инерция. Сложившаяся система двусторонних соглашений создаёт «ловушку приверженности»: любое движение в сторону многосторонности потребовало бы пересмотра тысяч уже существующих договорённостей. Это требует огромных транзакционных издержек, которые никто из участников не готов нести без очевидных выгод.

Драйверы, создающие запрос на более высокий уровень координации

Наряду с барьерами существуют мощные драйверы, которые могут стимулировать движение в сторону институциональной интеграции.

Первый драйвер — цифровизация транспортных процессов. Развитие цифровых технологий создаёт техническую возможность для создания единой платформы управления грузопотоками. При этом, в отличие от политических барьеров, имеется технологическая возможность обмена актуальной информацией и совместной работы для достижения целей без прямого делегирования суверенитета. Уже сейчас существуют пилотные проекты по внедрению блокчейна для отслеживания контейнеров на маршрутах Китай–Европа [Черкасов 2022].

Второй драйвер — экологические вызовы. Давление в области устойчивого развития и «зелёного» перехода создаёт запрос на единые экологические стандарты для транспортных коридоров ОПОП. Исследования показывают, что Китай уже начал продвигать «зелёный» трек в рамках ОПОП через конкретные руководства и инициативы по управлению. Однако без координации на многостороннем уровне эти усилия остаются фрагментированными.

Третий драйвер — угроза распада маршрутов. Конкуренция между различными транспортными коридорами (Северный морской путь, сухопутные маршруты через Центральную Азию, Транссиб, Средний коридор) может привести к неэф-

фективному распределению ресурсов. Только централизованная координация способна оптимизировать маршрутную сеть и предотвратить дублирование инвестиций.

Четвёртый драйвер — накопленный опыт двустороннего сотрудничества. Парадоксальным образом, успешная реализация тысяч двусторонних проектов создаёт прецеденты и накопленный опыт, который может быть обобщён и масштабирован на многосторонний уровень. Это снижает информационные издержки и создаёт базу для более глубокой интеграции.

SWOT-анализ предлагаемого наднационального механизма

Для систематической оценки перспектив формирования специального транспортного органа в рамках ОПОП проведён SWOT-анализ.

Сильные стороны предлагаемого механизма включают: возможность унификации технических стандартов и процедур, что снизит транзакционные издержки; создание механизма оперативного разрешения споров и конфликтов; повышение прозрачности и предсказуемости правил игры, что привлечёт дополнительные частные инвестиции; а также использование цифровых платформ для мониторинга грузопотоков в реальном времени [Уколов 2025].

Слабые стороны — это высокие первоначальные затраты на создание институциональной инфраструктуры; риск бюрократизации и замедления принятия решений; сложность выработки единых правил для стран с разными правовыми системами; а также отсутствие прецедентов успешного наднационального управления в Азиатско-Тихоокеанском регионе подобного масштаба. Возможности связаны с тем, что цифровизация позволяет создать «лёгкую» версию наднационального механизма без масштабной бюрократии; экологический переход создаёт общую повестку, объединяющую даже геополитических конкурентов [там же]; успех Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (АБИИ) как многостороннего финансового института демонстрирует, что страны ОПОП способны к кооперации. Кроме того, участие России в ОПОП, по имеющимся оценкам, сопряжено с конкурентными преимуществами транзитного потенциала и перспективами реализации четырёх возможных маршрутов между Китаем и Европой по территории и акватории России. Это создаёт стимулы для России поддерживать механизмы, повышающие предсказуемость перевозок [Фахретдинова 2025].

Угрозы включают: сопротивление Китая как государства-инициатора любым формам ограничения своего влияния; геополитическую фрагментацию — торговые войны, санкции и контрсанкции подрывают саму идею единого управленческого пространства. Следует также учитывать появление альтернативных транспортных коридоров вне рамок ОПОП, например, развитие Северного морского пути или «Среднего коридора» при поддержке ЕС.

Модель «гибкого наднационализма» и сценарии развития

Учитывая выявленные барьеры и драйверы, можно предложить компромиссную модель, условно называемую «гибкий наднационализм». Эта модель предполагает создание добровольного пула стран — участниц ОПОП, которые делегируют часть полномочий специализированному транспортному органу в строго определённых «технических» областях, оставляя политические решения на межправительственном уровне.

Структура предлагаемого органа включает несколько элементов. Членство является добровольным — страны присоединяются на основе принципа «opt-in», сохраняя возможность выхода. Это снимает опасения относительно потери суверенитета. Компетенция ограничена только техническими сферами: разработка и унификация технических стандартов интероперабельности; создание единой цифровой платформы отслеживания грузов; экологическая сертификация транспортных коридоров; координация инвестиционных приоритетов (без прямого распределения средств); организация консультативных форумов по разрешению споров. Решения принимаются консенсусом, что предотвращает доминирование какой-либо одной страны, включая Китай. Предусматривается небольшой постоянный секретариат, расположенный в нейтральной стране-участнице (например, в Казахстане или Объединённых Арабских Эмиратах) [Hu 2025].

На основе проведённого анализа можно выделить три сценария институциональной эволюции транспортной системы ОПОП до 2030 года.

Первый сценарий — минимальный, или статус-кво. Транспортное управление остаётся преимущественно двусторонним, многосторонние

механизмы ограничиваются ежегодными встречами министров транспорта (по аналогии с ШОС). Этот сценарий наиболее вероятен в условиях сохранения высоких геополитических напряжений.

Второй сценарий — умеренный, основанный на сети региональных соглашений. Формируются субрегиональные механизмы координации — например, транспортный совет в рамках ЕАЭС, отдельный механизм для стран АСЕАН, координационная платформа для Центральной Азии. Это реалистичный путь, учитывающий разнородность участников.

Третий сценарий — максимальный, или создание наднационального органа по модели «гибкого наднационализма». Этот сценарий требует существенного снижения геополитической напряжённости и — что более важно — созревания у участников запроса на координацию, превышающего издержки на её создание. Наиболее вероятным представляется умеренный сценарий [Hu 2025].

Заключение (Выводы)

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

- Во-первых, транспортная система инициативы «Один пояс — один путь» в настоящее время функционирует в условиях высокой институциональной фрагментации. При колоссальных масштабах инвестиций — 327 млрд долларов только за десять месяцев 2025 года — отсутствует единый координирующий орган, а управление осуществляется через тысячи двусторонних соглашений.
- Во-вторых, опыт ЕС (TEN-T) демонстрирует, что эффективный наднациональный механизм управления транспортной системой возможен, но требует высокой степени политической интеграции и институциональной зрелости. Европейская модель включает 11 европейских координаторов, обязательные планы работ и консультативные форумы. Однако прямое копирование этой модели в контексте ОПОП невозможно.
- В-третьих, опыт ШОС представляет собой альтернативную, «слабую» форму институционализации, где транспортное сотрудничество ограничивается межправительственными консультациями и добровольными инициативами. Именно эта модель в наибольшей степени соответствует текущему состоянию дел в ОПОП.
- В-четвёртых, ключевыми барьерами являются суверенитет Китая, асимметрия развития, отсутствие доверия и институциональная инерция. В то же время цифровизация, экологические вызовы, угроза распада маршрутов и накопленный опыт выступают в качестве драйверов [Уколов 2025].
- В-пятых, наиболее реалистичной представляется модель «гибкого наднационализма» — добровольного пула стран, делегирующих часть полномочий специализированному транспортному органу в технических областях. Наиболее вероятный сценарий до 2030 года — формирование сети региональных координационных механизмов (умеренный сценарий).

Для диссертационного исследования соавтора данные выводы имеют прямое значение: динамика транспортной системы ОПОП в значительной степени определяется институциональной средой, а перспективы её развития напрямую зависят от способности участников выйти за рамки двусторонних соглашений и сформировать эффективные многосторонние механизмы координации [Васильев 2025].

Список источников

Васильев, А. Н. Институциональные модели и инвестиционные механизмы государственно-частного партнёрства в России и Китае: сравнительный анализ и стратегические перспективы / А. Н. Васильев, В. В. Черкасов // Инновации и инвестиции = Innovation & Investment. 2025; 6:61–65. EDN JEVJLX.

Уколов, В. Ф. Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях / В. Ф. Уколов, Э. Д. Гомадо // Вестник МИРБИС. 2025; 1:6–15. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.1.1. EDN CXMZHV.

Фахретдинова, Д. Т. Конкурентоспособность пророссийских вариантов транспортных коридоров в рамках китайской инициативы «Один пояс — один путь» / Д. Т. Фахретдинова, О. В. Тарасова // Вестник НГУЭУ. 2025; 4:58–78. DOI 10.34020/2073-6495-2025-4-058-078. EDN KRRRSJ.

Черкасов, В. В. Ключевые подходы к управлению изменениями при проведении цифровой трансформации компаний в парадигме индустрии 4.0 / В. В. Черкасов, Н. В. Черкасов // Цифровое управление государством и бизнесом : Сборник докладов международного форума, Москва, 15 марта 2022 года. Москва : Государственный университет управления, 2022. 181 с. С. 113–116. ISBN 978-5-215-03566-5. EDN DVBCGE.

Hu, H., Pikalo, J. Fragmented Governance in the Belt and Road Initiative: Aligning Policy With SDGs 8 and 9. Global Policy. 2025. DOI: 10.1111/1758-5899.13564. Semantic Scholar CorpusID: 281802209. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1758-5899.70087(дата обращения 09.04.2026).

Kazakhstan-China: Major Transport Agreement Signed. Текст : элетронный // Agrosearch.kz. : сайт ассоциации. 10.07.2025. URL: https://agrosearch.kz/en/news/kazaxstan-kitai-podpisano-vazneisee-transportnoe-soglasenie (дата обращения 09.04.2026).

Meeting with NSRM Corridor rail freight governance. Текст : элетронный // European Commission : официальный сайт. 03.10.2025. URL: https://ec.europa.eu/newsroom/mytent_t/items/902154/en (дата обращения 09.04.2026).

New coordinators appointed to drive completion of Europe's trans-European transport network. Текст : элетронный // European Commission : официальный сайт. 15.09.2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/new-coordinators-appointed-drive-completion-europes-trans-european-transport-network-2025-09-15_en (дата обращения 09.04.2026).

Russia-China Cross-Border Rail Traffic, 8 Months 2025. Текст : элетронный // SeaNews : официальный сайт компании.14.10.2025. URL: https://seanews.ru/en/2025/10/14/en-russia-china-cross-border-rail-traffic-8-months-2025/ (дата обращения 09.04.2026).

TEN-T governance. Mobility and Transport. Текст : элетронный // European Commission : официальный сайт. 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t/ten-t-governance_en (дата обращения 09.04.2026).

References

Vasiliev, A. N. Institutsional'nyye modeli i investitsionnyye mekhanizmy gosudarstvenno-chastnogo partnorstva v Rossii i Kitaye: sravnitel'nyy analiz i strategicheskiye perspektivy [Institutional Models and Investment Mechanisms of Public-Private Partnerships in Russia and China: Comparative Analysis and Strategic Prospects]. By A. N. Vasiliev, V. V. Cherkasov. *Innovation & Investment*. 2025; 6:61–65. EDN JEVJLX (in Russ.).

Ukolov, V. F. Metodika vybora opyta realizatsii gosudarstvennoy politiki tsifrovizatsii ekonomiki v razlichnykh stranovykh usloviyakh [Methodology for Selecting Experience in Implementing State Policy on Digitalization of the Economy in Various Country Conditions]. By V. F. Ukolov, E. D. Gomado. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1:6–15. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.1.1. EDN CXMZHV (in Russ.).

Fakhretdinova, D. T. Konkurentosposobnost' prorossiyskikh variantov transportnykh koridorov v ramkakh kitayskoy initsiativy "Odin poyas — odin put'" [Competitiveness of Pro-Russian Transport Corridor Options within the Framework of China's "One Belt, One Road" Initiative]. By D. T. Fakhretdinova, O. V. Tarasova. *Vestnik NGUEU*. 2025; 4:58–78. DOI 10.34020/2073-6495-2025-4-058-078. EDN KRRRSJ (in Russ.).

Cherkasov, V. V. Klyuchevyye podkhody k upravleniyu izmeneniyami pri provedenii tsifrovoy transformatsii kompaniy v paradigme industrii 4.0 [Key Approaches to Change Management during the Digital Transformation of Companies in the Industry 4.0 Paradigm]. By V. V. Cherkasov, N. V. Cherkasov. *Tsifrovoye upravleniye gosudarstvom i biznesom* [Digital Management of State and Business] : Collection of Papers from the International Forum, Moscow, March 15, 2022. Moscow: State University of Management, 2022. 181 p. pp. 113–116. ISBN 978-5-215-03566-5. EDN DVBCGE (in Russ.).

Hu, H., Pikalo, J. Fragmented Governance in the Belt and Road Initiative: Aligning Policy With SDGs 8 and 9. Global Policy. 2025. DOI: 10.1111/1758-5899.13564. Semantic Scholar CorpusID: 281802209. Available at https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1758-5899.70087(accessed 04/09/2026).

Kazakhstan-China: Major Transport Agreement Signed. Online. *Agrosearch.kz* : association website. 07/10/2025. Available at https://agrosearch.kz/en/news/kazaxstan-kitai-podpisano-vazneisee-transportnoe-soglasenie (accessed 04/09/2026).

Meeting with NSRM Corridor rail freight governance. Online. *European Commission* : official website. 10/03/2025. Available at https://ec.europa.eu/newsroom/mytent_t/items/902154/en (accessed 04/09/2026).

New coordinators appointed to drive completion of Europe's trans-European transport network. Online. *European Commission* : official website. 09/15/2025. Available at https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/new-coordinators-appointed-drive-completion-europes-trans-european-transport-network-2025-09-15_en (accessed 04/09/2026).

Russia-China Cross-Border Rail Traffic, 8 Months 2025. Online. *SeaNews* : company website.10/14/2025. Available at https://seanews.ru/en/2025/10/14/en-russia-china-cross-border-rail-traffic-8-months-2025/ (accessed 04/09/2026).

TEN-T governance. Mobility and Transport. Online. *European Commissio*n : official website. 2025. Available at https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t/ten-t-governance_en (accessed 04/09/2026).

Информация об авторах:

Календжян Сергей Оганович — доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, SPIN-код: 4507-1883, AuthorID: 335501, заместитель директора Института управления;
Су Ци — аспирант, SPIN-код: 8418-6035, AuthorID: 1316570.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), пр-кт Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИНН: 7729050901.

Information about the authors:

Kalendzhyan Sergey O. — Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of the Russian Federation, SPIN code: 4507-1883, Author ID: 335501, Deputy Director of the Institute of Management;
Su Qi — Postgraduate student, SPIN-code: 8418-6035, AuthorID: 1316570.

Authors' Affiliations: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 09.07.2026; одобрена после рецензирования 21.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 07/09/2026; approved after reviewing 07/21/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 66–72
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 66–72

Научная статья
УДК: 332.1:339.92(510)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.8

Направления повышения конкурентоспособности промышленного региона с диверсифицированной экономикой в рамках инициативы «Один пояс, один путь» (на примере провинции Сычуань, КНР)

Сергей Оганович Календжян[1,2], **Ин Ду**[1,3]

Аннотация. В статье рассматриваются направления повышения конкурентоспособности провинции Сычуань (КНР) в рамках инициативы «Один пояс, один путь» (ОПОП). Сычуань не имеет выхода к морю, но играет ключевую роль в западной открытости КНР. На основе официальных статистических данных и стратегических документов выделены пять приоритетных направлений участия Сычуани в ОПОП: логистическая связанность, цифровой Шёлковый путь, зелёное сотрудничество, пространственное расширение и институциональное развитие. Показано, что Чэнду стал вторым по объёму отправления городом в сети грузовых поездов Китай—Европа (2 285 составов в 2024 г.), а доля провинции во внешнеторговом обороте Западного Китая превысила 25 %. Опыт Сычуани может быть адаптирован для промышленных регионов России, прежде всего для Сибири и Дальнего Востока.

Ключевые слова: Сычуань, Пояс и Путь, международное сотрудничество, региональная экономика, промышленный регион, Индустрия 4.0, логистика, цифровая экономика, зелёное развитие

Для цитирования: Календжян С. О. Направления повышения конкурентоспособности промышленного региона с диверсифицированной экономикой в рамках инициативы «Один пояс, один путь» (на примере провинции Сычуань, КНР) / С. О. Календжян, И. Ду. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.8 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:66–72.

JEL: F02, F15, O18, O47

Original article

Strategies for Enhancing the Competitiveness of an Industrial Region with a Diversified Economy within the Framework of the "Belt and Road Initiative" (A Case Study of Sichuan Province, PRC)

Sergey O. Kalendzhyan[4,5], **Ying Du**[4,6]

Abstract. This article examines areas of international economic cooperation in Sichuan Province, China—a major industrial region with a diversified economy—as part of the Belt and Road Initiative (BRI). Sichuan is landlocked, yet plays a key role in China's opening up to the West. Based on official statistics and strategic documents, five priority areas are identified: logistics connectivity, the digital Silk Road, green cooperation, spatial expansion, and institutional development. It is shown that Chengdu has become the second-largest city in the China-Europe freight train network by departure volume (2,285 trains in 2024), and the province's share of Western China's foreign trade turnover has exceeded 25%. Sichuan's experience can be adapted to industrial regions of Russia, particularly Siberia and the Far East.

Key words: Sichuan, Belt and Road Initiative, international cooperation, regional economy, industrial region, Industry 4.0, logistics, digital economy, green developmen

For citation: Kalendzhyan S. O. Strategies for Enhancing the Competitiveness of an Industrial Region with a Diversified Economy within the Framework of the "Belt and Road Initiative" (A Case Study of Sichuan Province, PRC). By S. O. Kalendzhyan, Y. Du. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.8. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:66–72 (in Russ.).

JEL: F02, F15, O18, O47

1 РАНХиГС (Москва, Россия)
2 sk@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-5040-102X
3 1293705616@qq.com, https://orcid.org/0009-0007-1592-0212
4 Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)
5 sk@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-5040-102X
6 1293705616@qq.com, https://orcid.org/0009-0007-1592-0212

Введение

Провинция Сычуань (юго-запад КНР) занимает стратегическое положение как ключевой узел западной открытости страны. Не имея выхода к морю, регион активно развивает мультимодальные логистические коридоры в рамках инициативы «Один пояс, один путь» (ОПОП). В 2024 г. валовой региональный продукт Сычуани достиг 6,47 трлн юаней (рост 5,7 % по сравнению с 2023 г.), внешнеторговый оборот составил 1,05 трлн юаней (рост 9,4 %) [1]. Инициатива ОПОП, предложенная Председателем КНР Си Цзиньпином в 2013 г., за десятилетие превратилась в крупнейший инфраструктурный проект, инициированный одной страной. По состоянию на 2023 г. подписано более 200 соглашений о сотрудничестве с более, чем 150 странами и 30 международными организациями [2]. Для Сычуани ОПОП открывает возможности повышения конкурентоспособности путем интеграции в глобальные цепочки создания стоимости, привлечения иностранных инвестиций и технологий, а также продвижения региональных брендов на международные рынки. Цель статьи — систематизировать направления участия Сычуани в ОПОП и оценить возможности адаптации этого опыта для промышленных регионов России.

Результаты исследования

1. Логистическая связанность как основа международного сотрудничества

Первый маршрут грузового поезда «Чэнду—Лодзь» был запущен в 2013 г. К 2025 г. Чэнду получил статус узлового центра формирования контейнерных поездов Китай—Европа, что укрепило статус региона как транзитного узла. По состоянию на начало 2026 г. сеть грузовых поездов Китай–Европа охватывает 227 городов в 25 европейских странах и более 100 городов в 11 азиатских странах. Совокупный объём перевозок превысил 11 млн ДФЭ на общую сумму свыше 420 млрд долл. США. В 2024 г. из Чэнду было отправлено 2 285 составов — второй показатель после Сианя (3 849 составов). Общее количество поездов Китай—Европа в 2024 г. составило 19 392, что на 10,7 % больше, чем в 2023 г. [3].

Важным направлением развития является диверсификация маршрутов. В дополнение к традиционному северному коридору (через Россию) активно развиваются срединный (через Центральную Азию) и южный (через Каспийское и Чёрное моря) коридоры. В марте 2025 г. был открыт новый маршрут Чэнду—Лодзь, проходящий через Казахстан и минующий территорию Российской Федерации, что обеспечивает маршрутную гибкость и снижает геополитические риски. Создаётся «Чэнду—Западный коридор» — «суша—море» (ILSTC), связывающий западные регионы КНР с Юго-Восточной Азией через порты Гуанси-Чжуанского автономного района (Циньчжоу, Бэйхай). Контейнерный терминал Чэнду достиг пропускной способности 1,2 млн ДФЭ в год [4]. Время доставки грузов из Чэнду в Европу железнодорожным транспортом составляет около 17 дней против 30–40 дней морским путём. Это даёт существенное преимущество для товаров с коротким сроком хранения (продукты питания, фармацевтика) и продукции с высокой добавленной стоимостью (электроника, автомобили, оборудование).

Развитие мультимодальной логистики включает также создание системы бондовых (свободных таможенных) складов при международном железнодорожном порте Чэнду, позволяющей импортёрам из стран ОПОП размещать товары без уплаты таможенных пошлин до момента их реализации на внутреннем рынке КНР. Этот механизм особенно актуален для товаров, требующих дополнительной обработки, сортировки или переупаковки: аграрная продукция из Казахстана и Узбекистана, промышленные комплектующие из Европы, фармацевтическое сырьё из Индии. Параллельно создаётся зона трансграничной электронной коммерции при международном железнодорожном порте, обеспечивающая ускоренное таможенное оформление мелких партий товаров.

2. Цифровой Шёлковый путь: экспорт цифровых решений и платформенная экономика

Цифровая компонента ОПОП (Digital Silk Road), объявленная в 2015 г., приобретает всё боль-

1 © С. О. Календжян, И. Ду, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 66–72.
2 © S. O. Kalendzhyan, Y. Du, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 66–72.

шее значение в контексте глобальной цифровой трансформации. Провинция Сычуань располагает сильным IT-сектором. Чэнду является ведущим центром разработки программного обеспечения и игровой индустрии в КНР. В 2024 г. объём цифровой экономики Сычуани превысил 2,2 трлн юаней, что составило более 37 % ВРП провинции. В декабре 2025 г. запущена первая в провинции платформа комплексного обслуживания трансграничной торговли сельскохозяйственной продукцией, использующая модель «онлайн-цифровой хаб + офлайн-физическая сеть» [5]. Компания «Сыигоу», ключевой оператор внешнеторговых услуг провинции, обслужила более 800 компаний, обработала свыше 4 млн таможенных деклараций трансграничной электронной коммерции, а годовой объём её экспортных услуг превысил 1 млрд юаней.

Экспорт цифровых решений для умного сельского хозяйства в страны-участницы ОПОП — перспективное направление. Сычуаньский аграрный университет создал Международный центр цифровых агротехнологий ОПОП, который разрабатывает адаптированные решения для Юго-Восточной Азии (Мьянма, Лаос, Камбоджа, Вьетнам), Центральной Азии (Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан) и Африки. Эти решения включают платформы цифрового агроконсультирования, беспилотную сельскохозяйственную технику, сенсорные технологии мониторинга почвы и погодных условий. В 2024 г. Сычуань экспортировал агротехнологических решений на сумму около 800 млн юаней, что на 35 % больше, чем в 2023 г.

Кроме того, создаются совместные инновационные лаборатории с университетами и научными организациями стран-партнёров ОПОП в областях искусственного интеллекта, обработки больших данных, «зелёных» технологий и биотехнологий. Финансирование осуществляется на принципах софинансирования с привлечением средств Фонда Шёлкового пути и грантов национальных научных фондов стран-партнёров. В 2024 г. открыты три такие лаборатории: с Казахским национальным университетом (цифровая логистика), с Ханойским университетом науки и технологий (умное сельское хозяйство) и с Белградским университетом (зелёные технологии).

3. Зелёное международное сотрудничество: потенциал гидроэнергетики и чистых технологий

В рамках высококачественного развития ОПОП зелёное сотрудничество становится приоритетом. В 2018 г. были приняты Принципы зелёного инвестирования ОПОП (Green Investment Principles, GIP), подписанные десятками заинтересованных сторон из нескольких стран. По данным исследовательского центра зелёных финансов Фуданьского университета, в первом полугодии 2025 г. инвестиции Китая в возобновляемую энергетику в странах-участницах ОПОП достигли 9,7 млрд долл США [6]. Сычуань обладает крупнейшим в Китае гидроэнергетическим потенциалом: установленная мощность гидроэлектростанций провинции превышает 90 ГВт, включая такие гиганты, как Байхэтань (16 ГВт), Сянцзяба (13,86 ГВт) и Цзиньпин (4,8 ГВт). В 2024 г. экспорт оборудования для возобновляемой энергетики из Сычуани вырос на 22 %. Регион также наращивает выпуск солнечных панелей (мощность производства — 15 ГВт в год), компонентов для аккумуляторных батарей и оборудования для малых гидроэлектростанций. Правительство провинции объявило о создании «Зелёного фонда Шёлкового пути» объёмом 5 млрд юаней для финансирования экологически чистых проектов в странах-партнёрах. Фонд будет инвестировать в проекты малой и средней гидроэнергетики в Камбодже, Мьянме, Таджикистане и Уганде, в солнечную энергетику в Казахстане и Узбекистане, а также в проекты по переработке отходов и очистке воды. Параллельно развивается сотрудничество на третьих рынках с японскими, немецкими и французскими компаниями. В 2024 г. сычуаньская компания Dongfang Electric подписала соглашение с германской Siemens о совместной модернизации систем водоснабжения в Узбекистане. С японской Mitsubishi Heavy Industries реализуется проект по развитию экологически чистого общественного транспорта в Бангкоке (Таиланд) с использованием электробусов, произведённых в Чэнду.

4. Пространственное расширение и институциональное развитие

В 2025 г. реализованы проекты строительства российского торгового терминала в составе международного железнодорожного порта Чэнду и

китайского аналогичного объекта в Москве (ТЛЦ «Белый Раст») [7]. Это открывает новые возможности для двусторонней логистической кооперации, включая организацию обратных перевозок российской продукции (лес, удобрения, металлы, продовольствие) в Китай. По данным таможенной статистики, Чэнду обеспечил 78,2 % внешнеторгового оборота провинции в 2023 г, что подтверждает сверхконцентрацию экспортно-импортных потоков в административном центре [8]. Вместе с тем провинция активно развивает приграничную торговлю с Мьянмой, Лаосом и Вьетнамом через южные ворота (город Паньчжихуа — железнодорожный коридор в Ханой).

Формируется нормативно-правовая база для привлечения иностранного капитала и технологий. В 2023 г. Госсовет КНР утвердил новые Руководящие указания о стандартизации нового механизма государственно-частного партнёрства, которые распространяются и на международные проекты. Созданы центры мониторинга страновых рисков при Торгово-промышленной палате провинции Сычуань, разрабатываются механизмы защиты интеллектуальной собственности и урегулирования споров (включая арбитражные процедуры). В 2024 г. правительство провинции утвердило «План действий по развитию международной логистики на 2025–2027 гг.», который предусматривает увеличение числа регулярных маршрутов до 140 и рост грузооборота на 25 %.

Упрощение визового режима и процедур регистрации для иностранных инвесторов и специалистов также входит в институциональную повестку. В пилотных зонах свободной торговли Чэнду иностранные компании могут зарегистрироваться за 3 дня (вместо 15 дней в обычном порядке), а квалифицированные иностранные специалисты получают пятилетние рабочие визы. В 2024 г. количество иностранных компаний, зарегистрированных в провинции, выросло на 18 % и достигло 4 200.

5. Гуманитарное и образовательное сотрудничество как мягкая сила

Задачи «народных связей» (人文交流) представляют одну из пяти ключевых целей ОПОП. Сычуань активно развивает образовательные обмены с университетами стран-партнёров. На базе Сычуаньского университета и Юго-Западного университета финансов и экономики открыты международные англоязычные магистерские программы по управлению зелёной экономикой, цифровой трансформации и региональному развитию. В 2024 г. по этим программам обучались 340 иностранных студентов из 25 стран. Программы обмена студентами и исследователями охватывают университеты Таиланда, Вьетнама, Малайзии, Казахстана, Узбекистана, Сербии и Венгрии. Чэндуская исследовательская база по разведению гигантских панд является символом «мягкой силы» провинции. В 2024 г. на базе создан Международный центр биоразнообразия и устойчивого развития, объединяющий функции научного сотрудничества (совместные исследования с зоопарками и университетами стран-партнёров), образовательного обмена (стажировки иностранных студентов-биологов) и культурной дипломатии (международные выставки, медиапроекты). Ежегодно в Чэнду проводится Форум медийного сотрудничества в рамках ОПОП, собиравший в 2024 г. более 200 руководителей СМИ из 191 организации 76 стран мира [9].

Туристическое сотрудничество включает совместные трансграничные маршруты «Шёлковый путь Сычуань»: культурно-гастрономический маршрут (Чэнду — столица сычуаньской кухни, Лэшань — статуя Будды, гора Эмэйшань); природно-экологический маршрут (база панд, Цзючжайгоу, Хуанлун, высокогорные тибетские ландшафты Ганьцзы); историко-культурный маршрут «Путь трёх царств» (Чэнду, храм Ухоу, Лангчжун). Эти маршруты продвигаются на международных туристических выставках (ITB Berlin, WTM London, MITT Moscow) и через цифровые платформы [10].

Заключение

Опыт Сычуани демонстрирует эффективность комплексного подхода к повышению конкурентоспособности региона в рамках ОПОП: развитие мультимодальной логистики (северный, срединный и южный коридоры, ILSTC), цифровых сервисов (платформы электронной коммерции, экспорт агротехнологий), зелёных технологий (гидроэнергетика, солнечная энергия, зелёный фонд), инфраструктурных решений (центры мониторинга рисков, упрощение визового режима) и гуманитарных обменов (образование, туризм, культурная дипломатия), институциональной среды нормативно-правовой системы адаптации реального сектора экономики к цифровизации, учитывающей развитие мирового опыта [13].

Для промышленных регионов России (Свердловская, Челябинская, Кемеровская области, Красноярский край, Республика Татарстан) адаптация этого опыта позволяет: (1) преодолеть удалённость от мировых рынков через развитие мультимодальных логистических коридоров (Екатеринбург — узловой центр на Транссибе, Владивосток — морские ворота); (2) повысить эффективность экспорта за счёт цифровых платформ и трансграничной электронной коммерции; (3) снизить экологическую нагрузку через внедрение зелёных стандартов и привлечение «зелёных» инвестиций; (4) укрепить международную кооперацию через совместные лаборатории и образовательные программы. Модель логистического хаба Чэнду может быть применена в Екатеринбурге (как узловой центр Урала и Западной Сибири), Новосибирске (центр Сибири) и Владивостоке (морские ворота России на Азиатско-Тихоокеанский регион). Дальнейшие исследования должны быть направлены на количественную оценку экономического эффекта от внедрения аналогичных механизмов в российских условиях, а также на анализ барьеров (институциональных, инфраструктурных, кадровых) при интеграции российских регионов в евразийские транспортные коридоры.

Список источников

1. 四川经济新闻网. 四川省2025年国民经济和社会发展统计公报 = Статистический бюллетень провинции Сычуань за 2025 год о национальном экономическом и социальном развитии. Текст : электронный // Экономическая новостная сеть провинции Сычуань. URL: https://www.scjjrb.com/2026/03/17/99459549.html (дата обращения: 07.05.2026).
2. 国务院新闻办公室(2023). “一带一路”倡议： 构建人类命运共同体的重要支柱 = The Belt and Road Initiative: A Key Pillar of the Global Community of Sharedю Future Текст: электронный // State Council Information Office. (2023). URL: http://www.scio.gov.cn/gxzt/dtzt/49518/32678/32679_32745/202310/t20231010_773751.html (дата обращения: 07.05.2026).
3. 人民网. 四川省计划用三年时间，通过六大重点项目，构建中欧货运铁路枢纽系统. = Провинция Сычуань за три года построит систему грузовых железнодорожных узлов Китай-Европа в рамках шести крупных проектов // Интернет-издание People’s Daily. Текст: электронный. URL: http://sc.people.com.cn/BIG5/n2/2025/0830/c379470-41337445.html (дата обращения: 07.05.2026).
4. 凤凰网. 在成都国际铁路港，1至7月集装箱吞吐量增长了12.86% = В международном железнодорожном порту Чэнду контейнерооборот за январь–июль вырос на 12,86 % // Феникс Ньюс. Текст : электронный. URL: https://ishare.ifeng.com/c/s/7pBcwW2JMKA (дата обращения: 06.05.2026).
5. 新华社网站. 在成都市温江区，启动了四川省农产品综合贸易平台= В городе Чэнду, районе Вэньцзян, запущена комплексная платформа торговли сельскохозяйственной продукцией провинции Сычуань. Текст : электронный // Сайт «Синьхуа». URL: http://www.sc.xinhuanet.com/20251203/4525a4a7f55342058d26ef420e779c71/c.html (дата обращения: 07.05.2026).
6. 中国能源新闻网.《2025年中国“一带一路”能源投资报告》 = Доклад об энергетических инвестициях Китая в рамках инициативы «Один пояс — один путь» 2025. С. 18–19. Текст : электронный // Китайская энергетическая новостная сеть. URL: https://www.cpnn.com.cn/news/zngc/202512/t20251209_1852012.html (дата обращения: 02.05.2026).
7. 成都网. 成都国际铁路港新增中俄贸易物流中转基地 = В международном железнодорожном порту Чэнду появился новый китайско-российский торговый терминал. Текст : электронный // Сайт Чэнду. URL: https://news.chengdu.cn/2025/0927/68d731afd8cb1a1ec027bc39.shtml (дата обращения: 02.05.2026).
8. 中国网. 成都市外贸进出口总额达7489.8亿元人民币 = Внешнеторговый оборот Чэнду (импорт и экспорт) достиг 748,98 млрд юаней. Текст : электронный // Китай.орг. URL: http://zw.china.com.cn/2024-01/18/content_116949832.shtml (дата обращения: 02.05.2026).
9. 人民网. “一带一路”媒体合作论坛在成都举行 = В Чэнду прошел Форум сотрудничества СМИ «Один пояс, один путь»ю Текст : электронный // Народный сайт. URL: https://russian.people.com.cn/n3/2024/0829/c31521-20211919.html (дата обращения: 02.05.2026).
10. 网易. 中国12个省区市旅游宣传片登陆德国电视台 = Туристические видеоролики о 12 провинциях, автономных районах и городах центрального подчинения Китая показали по немецкому телевидению! Текст : электронный // Сайт «Ванъи». URL: https://www.163.com/dy/article/JPEQCA6P0514BIIR.html (дата обращения: 02.05.2026).
11. *Уколов, В. Ф.* Формирование потребностей экономики в цифровом менеджменте / В. Ф. Уколов, Э. Д. Гомадо // Горизонты экономики = Horizons of Economics. 2024; 6:176–182. EDN OFSZWO.

12. *Черкасов, В. В.* Адаптация к цифровизации современной фирмы в условиях изменяющейся среды / В. В. Черкасов, Н. В. Черкасов // Вестник МИРБИС. 2023; 2:124–129. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.14. EDN HJOMDZ.
13. *Уколов, В. Ф.* Нормативно-правовая система адаптации реального сектора экономики к цифровизации: оценка развития с учетом мирового опыта / В. Ф. Уколов, А. Е. Завьялов, В. В. Черкасов // Вестник МИРБИС. 2020; 4:34-41. DOI 10.25634/MIRBIS.2020.4.4. EDN TTUOWP.

References

1. 四川经济新闻网. 四川省2025年国民经济和社会发展统计公报 [Statistical Bulletin of Sichuan Province on National Economic and Social Development for 2025]. Online. *Sichuan Province Economic News Network*. Available at https://www.scjjrb.com/2026/03/17/99459549.html (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
2. 国务院新闻办公室(2023). “一带一路”倡议： 构建人类命运共同体的重要支柱 [The Belt and Road Initiative: A Key Pillar of the Global Community of Shared Future]. Online. *State Council Information Office.* (2023). URL: http://www.scio.gov.cn/gxzt/dtzt/49518/32678/32679_32745/202310/t20231010_773751.html (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
3. 人民网. 四川省计划用三年时间，通过六大重点项目，构建中欧货运铁路枢纽系统. [Sichuan Province will build a China-Europe freight rail hub system over three years as part of six major projects]. Online. *People's Daily* : Internet edition. Available at http://sc.people.com.cn/BIG5/n2/2025/0830/c379470-41337445.html (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
4. 凤凰网. 在成都国际铁路港，1至7月集装箱吞吐量增长了12.86% [Container throughput at the Chengdu International Railway Port rose by 12.86% from January to July]. *Phoenix News*. Available at https://ishare.ifeng.com/c/s/7pBcwW2JMKA (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
5. 新华社网站. 在成都市温江区，启动了四川省农产品综合贸易平台 [Sichuan Province Agricultural Products Comprehensive Trading Platform Launched in Chengdu City, Wenjiang District]. Online. *Xinhua* : Website. Available at http://www.sc.xinhuanet.com/20251203/4525a4a7f55342058d26ef420e779c71/c.html (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
6. 中国能源新闻网.《2025年中国“一带一路”能源投资报告》 [Report on China's Energy Investments under the Belt and Road Initiative]. 2025. p. 18–19. Online. *China Energy News Network*. Available at https://www.cpnn.com.cn/news/zngc/202512/t20251209_1852012.html (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
7. 成都网. 成都国际铁路港新增中俄贸易物流中转基地 [A new China-Russia trade terminal has opened at the Chengdu International Railway Port]. Online. *Chengdu Website*. Available at https://news.chengdu.cn/2025/0927/68d731afd8cb1a1ec027bc39.shtml (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
8. 中国网. 成都市外贸进出口总额达7489.8亿元人民币 [Chengdu's foreign trade volume (imports and exports) reached 748.98 billion yuan]. Online. *China.org.* Available at http://zw.china.com.cn/2024-01/18/content_116949832.shtml (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
9. 人民网. “一带一路”媒体合作论坛在成都举行 [People's Daily Online: “Belt and Road” Media Cooperation Forum Held in Chengdu]. Online. *People's Website*. Available at https://russian.people.com.cn/n3/2024/0829/c31521-20211919.html (дата обращения: 02.05.2026) (In Chin.).
10. 网易. 中国12个省区市旅游宣传片登陆德国电视台 [Travel videos showcasing 12 of China's provinces, autonomous regions, and municipalities directly under the central government have been shown on German television!]. Online. *Wangyi's website*. Available at https://www.163.com/dy/article/JPEQCA6P0514BIIR.html (accessed 06/07/2026) (In Chin.).
11. Ukolov, V. F. Formirovaniye potrebnostey ekonomiki v tsifrovom menedzhmente [Formation of economic demand for digital management]. By V. F. Ukolov, E. D. Gomado. *Horizons of Economics.* 2024; 6:176–182. EDN OFSZWO (in Russ.).
12. Cherkasov, V. V. Adaptatsiya k tsifrovizatsii sovremennoy firmy v usloviyakh izmenyayushcheysya sredy [Adaptation of the modern firm to digitalization in a changing environment]. By V. V. Cherkasov, N. V. Cherkasov. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 2:124–129. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.14. EDN HJOMDZ (in Russ.).
13. Ukolov, V. F. Normativno-pravovaya sistema adaptatsii real'nogo sektora ekonomiki k tsifrovizatsii: otsenka razvitiya s uchetom mirovogo opyta [The regulatory framework for adapting the real sector of the economy to digitalization: an assessment of development considering global experience]. By V. F. Ukolov, A. E. Zavyalov, V. V. Cherkasov. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 4:34-41. DOI 10.25634/MIRBIS.2020.4.4. EDN TTUOWP (in Russ.).

Информация об авторах:

Календжян Сергей Оганович — доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, SPIN-код: 4507-

1883, AuthorID: 335501, заместитель директора Института управления;
Ду Ин — аспирант, SPIN-код: 5328-8019, AuthorID: 1318972.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), пр-кт Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИНН: 7729050901.

Information about the authors:

Kalendzhyan Sergey O. — Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of the Russian Federation, SPIN code: 4507-1883, Author ID: 335501, Deputy Director of the Institute of Management;
Du Ying — Postgraduate student, SPIN-code: 5328-8019, AuthorID: 1318972.

Authors' Affiliations: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 09.07.2026; одобрена после рецензирования 21.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 07/09/2026; approved after reviewing 07/21/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 73–79.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 73–79.

Научная статья
УДК: 338.46:004.9(470.61)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.9

Влияние цифровизации на трансформацию рынка общественного питания Ростовской области

Владимир Викторович Келарев — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) — Южно–Российский институт управления (Ростов-на-Дону, Россия). vkelarev@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0009-6993-450X

Аннотация. Цифровизация как технология, влияющая на все стороны социально–экономической жизни, активно изменяет многие экономические особенности поведения, как субъектов рынка, так и потребителей. Кроме этого цифровизация воздействует на изменение структуры спроса и на изменение структуры самого рынка. Такая трансформация показана на примере рынка общественного питания и объектом исследования использован рынок общественного питания Ростовской области. Цифровизация создала условия для активного развития предприятий быстрого питания, повлияла на поведение потребителей за счет создания и развития цифровой инфраструктуры по доставке еды и продуктов питания. В данном исследовании показано как цифровизация меняет формы и методы позиционирования и продвижения продукции субъектов рынка общественного питания. Сделан вывод, что цифровизация в современных условиях является одним из важных элементов повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания.

Ключевые слова: цифровизация, сфера услуг, рынок общественного питания, конкурентоспособность, инфраструктура продовольственного рынка, цифровые инструменты

Для цитирования: Келарев В. В. Влияние цифровизации на трансформацию рынка общественного питания Ростовской области. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.9 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:73–79.

JEL: L66, M21, O33

Original article

The Impact of Digitalization on the Transformation of the Rostov Region Public Catering Market

Vladimir V. Kelarev — RANEPA —South-Russian Institute of Management (Rostov-on-Don, Russia). vkelarev@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0009-6993-450X

Abstract. Digitalization as a technology that affects all aspects of socio-economic life is actively changing many economic features of the behavior of both market actors and consumers. In addition, digitalization is affecting the structure of demand and the structure of the market itself. This transformation is demonstrated in the example of the public catering market, and the Rostov region's public catering market is used as the object of research. Digitalization has created conditions for the active development of fast-food establishments and has influenced consumer behavior through the creation and development of digital infrastructure for food delivery and grocery services. This study shows how digitalization changes the forms and methods of positioning and promoting products of public catering market entities. It is concluded that digitalization in modern conditions is one of the important elements of increasing the competitiveness of public catering enterprises. It is shown that the fundamental basis of digital transformation teams is the norms of interaction formed by its members, which ensure broad and open communication, knowledge sharing, and a non-toxic culture of relations.

Key words: digitalization, services, food service market, competitiveness, food market infrastructure, digital tools.

For citation: Kelarev V. V. The Impact of Digitalization on the Transformation of the Rostov Region Public Catering Market. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.9. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:73–79 (in Russ.).

JEL: L66, M21, O33

Введение

Ориентация на технологическое лидерство страны, развитие инновационной экономики во многом базируется на активном внедрении процессов цифровизации во все сферы социально — экономической жизни страны. На это нацелены программные документы Президента Российской Федерации и Правительства РФ. Среди них наиболее важные: Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[3] и национальные проекты, направленные на реализацию данного Указа: Национальный проект «Цифровая экономика»[4], который был реализован с 2019 по 2024 годы, и более масштабные цели поставлены в действующем национальном проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства»[5].

Цифровизация затрагивает все сферы экономики, в том числе и сферу услуг. Стоит сказать, что воздействие цифровизации на сферу услуг, в состав которых входят самые разнообразные виды деятельности, такие, к примеру, как: торговля, общественное питание, финансовая и страховая деятельность, образовательная деятельность и целый ряд других направлений, оказывает самое существенное воздействие на изменение самой структуры рынка услуг. Кроме того, это проявляется как в поведении субъектов данного рынка, так в поведении потребителей данного рынка.

Так, цифровизация в сфере услуг ведет к оптимизации бизнес — процессов и сокращение издержек в бизнесе, на рекламу [Козлова 2025]. Цифровизация активно влияет на совершенствование бизнес — моделей предпринимательства, которые предполагают трансформацию бизнес — процессов с использованием цифровых технологий [Кравченко 2024]. Трансформация поведения потребителей рынка услуг также связано с цифровизацией [Волков 2025]. Наблюдаются все усиливающиеся тенденции изменения стратегии поведения фирм: от унификационных форм коммуникаций с потребителями — к персональными, индивидуальным формам работы с современными потребителями рынка услуг.

Цель настоящего исследования состоит:

- в анализе воздействия цифровых технологии на трансформацию рынка услуг в сфере общественного питания на примере Ростовской области;
- в систематизации цифровых технологий, оказавших значительное воздействие на трансформацию структуры рынка и на поведение всех участников рынка, в том числе и на органы государственного контроля за рынком общественного питания в Донском крае.

Материалы и методы

В предложенном исследовании используются экономико-статистические данные регионального статистического органа Ростовстата, Департамента потребительского рынка Ростовской области, а также информация о деятельности Правительства Ростовской области в сфере цифровизации и работы потребительских рынков.

Методы исследования включают в себя методы синтеза, т. е. сбор и обобщение необходимой информации по исследуемым объектам, анализ трудов отечественных ученых в области рынков услуг и процессов цифровизации отдельных отраслей экономики, контент анализ деловой и научной литературы, методы сравнительного анализа количественных изменений на рынке услуг общественного питания, что позволило систематизировать информацию и обеспечить форми-

1 © В. В. Келарев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 73–79.
2 © V. V. Kelarev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 73–79

3 Российская Федерация : Законодательство РФ : Президент РФ : Указы : О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : от 07.05.2024 г. № 309. Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения 20.02.2026).

4 Национальный проект «Цифровая экономика». Текст : электронный // Национальные проекты России : информационный ресурс. URL: https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika/ (дата обращения 20.02.2026).

5 Там же. Экономика данных и цифровая трансформация государства. URL: https://национальныепроекты.рф/search/?search=Экономика+данных+и+цифровая+трансформация+государства (дата обращения 20.02.2026).

рование достоверных выводов и заключений по дальнейшей трансформации рынка общественного питания под воздействием цифровизации. Среди наиболее значимых исследований, повлиявших на методы и результаты исследований, стоит выделить работы [Ганченко 2024], определившей структурные элементы процесса цифровизации и потребности населения в сфере услуг, выводы ученых [Кравченко 2024; Легчилина 2025] по тенденциям трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг под воздействием цифровизации, результаты системного анализа, существующих барьеров и драйверов цифровизации на рынке услуг [Чернышева 2025] и др.

Результаты исследования

Одной из наиболее характерных черт современной мировой экономики является то, что все большее место в ее структуре занимает третичный сектор, сектор услуг. Проявляется это в тенденциях увеличении доли услуг в структуре ВВП. Так по данным World bank, OECD[1] в ведущих экономических странах, таких как США этот показатель составил 79,68 процентов в структуре ВВП, в Китае — 56,75 процентов. В России — 57,53 процентов.

Тенденции увеличения доли услуг наблюдаются и в региональных экономиках нашей страны. Так, к примеру, в Южном федеральном округе основные сферы услуг, такие как торговля и общественное питание (по которым есть статистические данные), в 2025 году показывают положительную динамику. В таблице 1 приведены основные показатели данных сфер. Как видно из данной таблицы все субъекты ЮФО показывают положительную динамику по сравнению с прошлым годом. Исключение составляет г. Севастополь, по обороту общественного питания, и причина видимо в низкой туристической посещаемости региона ввиду проведения СВО.

Рассмотрим, каким образом на развитие данных сегментов региональных экономик повлияла цифровизация, и такой анализ проведем на сфере услуг общественного питания Ростовской области.

Таблица 1. **Статистические данные по обороту розничной торговли и обороту общественного питания в субъектах ЮФО в 2025 году по отношению к предыдущему году**

Субъект РФ	Оборот розничной торговли, в процентах 2025 года к 2024 году	Оборот общественного питания, в процентах 2025 года к 2024 году
Республика Калмыкии	105,2	109,6
Ростовская область	104,7	111,5
Астраханская область	103,9	102,7
Республика Крым	103,6	104,3
Краснодарский край	103,4	101,8
г. Севастополь	102,5	99,3
Республика Адыгея	102,4	105,5
Волгоградская область	102	114,5

Источник: таблица составлена автором на основе данных Росстата: Индексы производства по видам экономической деятельности. URL: https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank (дата обращения: 21.02.2026).

Анализируя количественный состав субъектов рынка общественного питания Ростовской области, можно отметить следующие показатели. Так, в 2021 году данный рынок состоял из 6,7 тысяч объектов. Среди которых 5,1 тысяча предприятий открытого типа, то есть предприятия, которые обслуживали всех желающих посетителей, и 1 600 предприятий закрытого типа, это те предприятия, которые работали в закрытых учреждениях [Морозова 2021]. В 2025 году, по данным Департамента потребительского рынка области предприятий общественного питания было 6 727 объектов, открытой сети 5 148 и объектов закрытой сети 1 579[2]. В этом отношении стоит отметить,

1 По результатам запросов на Statbase (сетевой каталог статистики и мировых данных). URL: https://statbase.ru/ (дата обращения: 21.02.2026).

2 Общественное питание и бытовое обслуживание населения. Текст : электронный // Департамент потребительского рынка Ростовской области // Департамент потребительского рынка Ростовской области. 17.02.2026. URL: https://dprro.donland.ru/activity/6547/ (дата обращения: 25.02.2026)

что количественный состав субъектов практически не изменился.

Что же касается качественного анализа структуры предприятий данного рынка, то здесь есть определенные тенденции. Так, на 1.01.2025 года в области было зарегистрировано: 4,2 тыс. ресторанов, 1,0 тыс. кафе и 316 баров[1]. К сожалению официальной статистики, по структуре субъектов рынка общественного питания в области нет, поэтому приходится использовать мнения специалистов. Так, многие эксперты отмечают, что стабильно растет спрос на услуги предприятий быстрого питания (фастфуд). Так только в прошедшем году его рост составил 9 процентов[2]. Увеличивается и количество предприятий быстрого питания. Так, по оценке [Свинарева 2016], в 2016 году в Ростовской области было: 43 процентов предприятий быстрого питания, 18 процентов ресторанов, 32 процентов столовых и 7 процентов баров и ресторанов.

Какие факторы повлияли на изменение структуры рынка общественного питания. Изменились предпочтения клиентов за счет того, что они или не имеют свободного времени на приготовление готовой еды, или хотят использовать данное время на другие цели. К тому же, для многих невысокий уровень доходов уже не позволяет использовать предприятия в классической форме. Исходя из этого, ряд предприятий сменили формат своей деятельности, стали обеспечивать систему доставки своей продукции по месту пожеланий клиентам, стали чаще работать «на вынос». Развитие такого тренда в системе общественного питания, проявляющего в снижение личных контактов заведений с клиентами, стало возможно за счет цифровых технологий. Таких как: наличие собственных сайтов с предоставлением меню и описанием продукции, наличие мобильных приложений и информационных платформ, наличие электронных меню, использование QR-кодов для заказа блюд и оплаты, отказ от бумажных чеков и т. д. [Шихалиева 2024, 208].

В нашей стране активно развивается инфраструктура доставки готовой еды за счет цифровых технологий. Так, на рынке активно работают и развиваются такие компании как: «Яндекс.Еда», «Delivery Club», «Darall» и другие. Такой подход становится обычной практикой для увеличения охвата целевой аудитории компании и улучшения клиентского опыта [Кучменко 2025].

При этом нужно иметь в виду, что использование цифровых технологий должно быть адаптировано к специфике предприятия на рынке общественного питания. Для этого цифровые технологии используются как для продвижения и маркетинга продукции предприятий общественного питания, так и для активного использования искусственного интеллекта при работе с базами данных клиентов, выявлении их постоянных предпочтений, в проведении различных мероприятий и акций. Стоит добавить, что цифровые технологии позволяют интегрировать различные цифровые платформы, например, по работе с клиентами (CRM), платформу по аналитике продаж, логистике, управлению финансами (ERP), программы по автоматизации торгово – кассовых расчетов (POS) и др. в единый цифровой механизм управления предприятием. Интеграция позволяет создать единую информационную среду, где все данные доступны в режиме реального времени. К примеру, использование гибридной интеграционной системы ESB Bercut позволит иметь платформу, адаптируемую под растущие нагрузки и новые бизнес-задачи.

В целом же по стране по оценкам BusinesStat, в России за 2018-2022 гг численность клиентов, воспользовавшихся услугами доставки еды, увеличилась в 2 раза: с 15,9 до 33,1 млн человек и наглядно наблюдается тенденция перераспределения потребительского спроса: уменьшение спроса на предприятиях высокого ценового сегмента, это как правило рестораны, и увеличение спроса на продукцию предприятий среднего и низкого ценового сегмента[3].

1 В Ростовской области число объектов общепита выросло на 14 % за 3 года / А. Назарова. Текст : электронный // РБК : официальный сайт информационного агентства. 17.02.2025. URL: https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/682df6109a79477b95ca8f7c (дата обращения 25.01.2026).

2 Жители Ростова оставляют в фастфудах больше 1000 рублей за раз.Текст : электронный // Rostov Gazeta : сетевое СМИ. 25.04.2024. URL: https://rostovgazeta.ru/news/2024-04-25/zhiteli-rostova-ostavlyayut-v-fastfudah-bolshe-1000-rubley-za-raz-5066086 (дата обращения. 25.01.2026).

3 Анализ рынка доставки готовой еды в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025-2029 гг / Businesstat, 2025. 9 с. Текст : электронный. URL: https://businesstat.ru/images/demo/food_delivery_russia_demo_businesstat.pdf (дата обращения.

Другой характерной особенностью рынка общественного питания, как в Ростовской области, так и в стране, является активное продвижение предприятий общественного питания за счет цифровых технологий в социальных сетях. К основным цифровым инструментам в этом направлении стоит отнести:

Для удобства поиска необходимых заведений вывод их на Яндекс.Карты, Googe Maps, 2 GIS, Zoon. Использование подробного профиль, фотографий и наличие быстрых отзывов.

Использование рейтингов как механизма оценки работы и привлечения клиентов.

Постоянная подпитка на страничках социальных сетей предприятий вовлекающего контента с визуализацией фотографий блюд и продукции, комментирование своего позиционирования и постоянная работа по поддержания своего фирменного стиля для узнаваемости бренда.

Использование возможностей цифровых коллабораций как с партнерами бизнеса, так и с другими видами бизнеса.

Совместная работа с известными блогерами области и страны, а также использование разного рода публикаций, как в средствах массовой печати, так и в других медиа.

Организация на своих страничках всевозможных программ лояльности, игр для потребителей, колес «фортуны» и так далее для удержания постоянных клиентов.

Подобный перечень может продолжаться и дальше. Для примера можно привести цифровые инструменты продвижение достаточно популярного ресторана Ростова-на-Дону «ОнегинДача». Сайт ресторана — URL: https://www.onegin-dacha.ru; его страница в социальной сети ВКонтакте — vk.com/onegin_dacha; наличие Телеграмм канала — t.me›s/onegin_dacha; электронное меню ресторана — zoon.ru Ресторан Онегин Дача на проспекте Чехова; местонахождение ресторана, его описание, визуализация меню и услуг на сайте для туристов города — https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298535-d6820897-Reviews-Onegin_Dacha-Rostov_on_Don_Rostov_Oblast_Southern_District.html; размещение на электронной афише города — https://www.afisha.ru/rostov-na-donu/restaurant/onegin-dacha-46788/; и подобный перечень можно продолжать и дальше.

Заключение

Проведенный анализ воздействия цифровизации на рынок общественного питания на примере Ростовской области показал, что она оказывает существенное влияние на целый ряд характеристик рынка общественного питания. Отметим главные.

Изменение типов предприятий общественного питания в сторону увеличения предприятий быстрого питания. Данная тенденция объясняется целым рядом факторов. К ним относят удорожание продуктов питания, ограничение их доставки ввиду санкций, снижение покупательной способности населения и другое, что оказало влияние на изменение спроса на данном рынке в сторону среднего и низкого ценового сегмента предприятий данной сферы. Роль цифровизации в этом контексте такова, что она за счет своих технологий значительно облегчила данную трансформацию для предприятий фастфуда.

Второй характерной особенностью исследуемого рынка служит то, что цифровые технологии активно повлияли на оказание услуг по доставке готовой еды на дом. Представленный перечень таких цифровых технологий показывает динамичное развитие цифровой инфраструктуры работы предприятий доставки, которые доставляют не только продукцию предприятий быстрого питания, но и продукцию ресторанов и кафе в их классическом представлении, так как современная конъюнктура рынка вынуждает и их заниматься услугами на «вынос». Следующей особенностью воздействия цифровизации на рынок общественного питания можно считать создание огромного потенциала цифровизации в рекламе предприятий питания. Приведенные примеры показывают, что все инструменты, работающие на продвижение бизнеса, дают возможность создавать «точки контакта» для соединения интересов потребителей и предприятий в самых разнообразных формах: от функционирования сайтов, продвижения через сети и использование другой открытой и доступной для предприятий общественного питания информационной инфраструктуры.

Выводы

Представленный анализ показывает, что цифровые технологии играют существенную роль в развитии конкурентоспособности предприятий

25.01.2026).

общественного питания. Воздействие цифровизации на тренды рынка общественного питания позволяют предпринимателям адаптировать свой бизнес и значительно придать ему импульс развития на основе учета данных тенденций и максимального использования цифровых возможностей для усиления своего влияния на данном рынке.

Список источников

Волков, А. И. Тенденции персонализации в сфере услуг в условиях цифровизации / А. И. Волков, П. А. Волков // Ученые записки Международного банковского института. = Proceedings of the International Banking Institute. 2025; 2:31–44. EDN ZWVGRM.

Ганченко, Д. Н. Тенденции в цифровизации сферы услуг // Вестник Прикамского социального института = Bulletin of Prikamsky Social Institute. 2024; 1(97):114–121. EDN GBBMKE.

Козлова, М. А. влияние цифровизации на сферу услуг // Горизонты экономики = Horizons of Economics. 2025; 3:106–111. EDN MMHOSR.

Кравченко, Е. С. Влияние тенденций цифровизации на трансформацию бизнесмоделей предприятий сферы услуг / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // Экономика: вчера, сегодня, завтра = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024; 14(12-1):194–203. DOI 10.34670/AR.2024.99.30.019. EDN EUKSOJ.

Кучменко, М. А. Специфика продвижения товаров и услуг в индустрии общественного питания // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2025; 4:59–67. DOI 10.51965/2076-7919_2025_4_59. EDN VXPMIC.

Легчилина, Е. Ю. Трансформация бизнес-процессов предприятий сферы услуг в условиях цифровизации / Е. Ю. Легчилина, А. Д. Груздо // Инновационная экономика и общество = Innovative Economics and Society. 2025; 1:98–105. EDN BYVMVT.

Морозова, М. Р. Структурная динамика развития рынка ресторанных услуг в г. Ростове-на-Дону / М. Р. Морозова, Е. А. Панфилова // Символ науки: международный научный журнал = Symbol of Science: International Scientific Journal. 2021; 12-1:36–40. EDN OYNAQF.

Свинарева, Ю. А. Обзор рынка питания предприятий общественного питания на примере Ростовской области / Ю. А. Свинарева, Л. С. Шабельник // Форум молодых ученых. 2016; 4:857–863. EDN XXNTKV.

Чернышева, Е. А. Барьеры и драйверы цифровизации сферы услуг / Е. А. Чернышева, А. Э. Абдуллаев // Reports Scientific Society. 2025; 8:11–16. EDN XRVLMV.

Шихалиева, Л. Р. Анализ рынка общественного питания Астраханской области // Экономические исследования и разработки. 2024; 5:203–210. EDN ASGBYI.

References

Volkov, A. I. Tendentsii personalizatsii v sfere uslug v usloviyakh tsifrovizatsii [Personalization trends in the service sector in the context of digitalization]. By A. I. Volkov, P. A. Volkov. *Proceedings of the International Banking Institute.* 2025; 2:31–44. EDN ZWVGRM (in Russ.).

Ganchenko, D. N. Tendentsii v tsifrovizatsii sfery uslug [Trends in digitalization of the service sector]. *Bulletin of Prikamsky Social Institute*. 2024; 1(97):114–121. EDN GBBMKE (in Russ.).

Kozlova, M. A. Vliyaniye tsifrovizatsii na sferu uslug [The impact of digitalization on the service sector] *Horizons of Economics*. 2025; 3:106–111. EDN MMHOSR (in Russ.).

Kravchenko, E. S. Vliyaniye tendentsiy tsifrovizatsii na transformatsiyu biznesmodeley predpriyatiy sfery uslug [The Impact of Digitalization Trends on the Transformation of Business Models of Service Enterprises]. By E. S. Kravchenko, V. V. Ovsyannikova. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2024; 14(12-1):194–203. DOI 10.34670/AR.2024.99.30.019. EDN EUKSOJ (in Russ.).

Kuchmenko, M. A. Spetsifika prodvizheniya tovarov i uslug v industrii obshchestvennogo pitaniya [Specifics of Promoting Goods and Services in the Catering Industry]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva*. 2025; 4:59–67. DOI 10.51965/2076-7919_2025_4_59. EDN VXPMIC (in Russ.).

Legchilina, E. Yu. Transformatsiya biznes-protsessov predpriyatiy sfery uslug v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of business processes of service enterprises in the context of digitalization]. By E. Yu. Legchilina, A. D. Gruzdo. *Innovative Economics and Society*. 2025; 1:98–105. EDN BYVMVT (in Russ.).

Morozova, M. R. Strukturnaya dinamika razvitiya rynka restorannykh uslug v g. Rostove-na-Donu [Structural dynamics of the restaurant services market development in Rostov-on-Don]. By M. R. Morozova, E. A. Panfilova // Symbol of Science: International Scientific Journal. 2021; 12-1:36–40. EDN OYNAQF (in Russ.).

Svinareva, Yu. A. Obzor rynka pitaniya predpriyatiy obshchestvennogo pitaniya na primere Rostovskoy oblasti

[Review of the catering market of public catering enterprises: the example of the Rostov region]. By Yu. A. Svinareva, L. S. Shabelnik. *Forum molodykh uchenykh*. 2016; 4:857–863. EDN XXNTKV (in Russ.).

Chernysheva, E. A. Bar'yery i drayvery tsifrovizatsii sfery uslug [Barriers and Drivers of Digitalization of the Services Sector]. By E. A. Chernysheva, A. E. Abdullaev. *Reports Scientific Society.* 2025; 8:11–16. EDN XRVLMV (in Russ.).

Shikhalieva, L. R. Analiz rynka obshchestvennogo pitaniya Astrakhanskoy oblasti [Analysis of the Public Catering Market in the Astrakhan Region]. *Ekonomicheskiye issledovaniya i razrabotki.* 2024; 5:203–210. EDN ASGBYI (in Russ.).

Информация об авторе:

Келарев Владимир Викторович — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 6286-6850, AuthorID: 528498, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Южно–Российский институт управления, ул. Пушкинская, 70, Ростов-на-Дону, 344002, Россия. ИНН 7729050901.

Information about the author:

Kelarev Vladimir V. — Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 6286-6850, AuthorID: 528498, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), South-Russian Institute of Management, 70 Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.07.2026; одобрена после рецензирования 28.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 07/16/2026; approved after reviewing 07/28/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 80–89
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 80–89

Научная статья
УДК: 338.43.02
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.10

Разработка методических подходов к классификации моделей контрактных отношений в российском агропромышленном комплексе в условиях цифровой трансформации

Николай Васильевич Лясников[1,2,3], **Юлия Владимировна Лясникова**[2,4], **Татьяна Петровна Маслевич**[2,5], **Юлия Владимировна Романова**[1,6]

Аннотация. В статье обосновывается актуальность разработки методических подходов к классификации моделей контрактных отношений в агропромышленном комплексе России с учетом процессов цифровой трансформации. В современных условиях развития агропромышленного комплекса России контрактные отношения выступают важнейшим механизмом координации взаимодействия между сельскохозяйственными товаропроизводителями, перерабатывающими предприятиями, торговыми организациями, финансовыми институтами и государством. Рост неопределенности внешней среды, необходимость обеспечения продовольственной безопасности и повышение требований к эффективности агробизнеса обусловливают потребность в совершенствовании методологических подходов к классификации моделей контрактных отношений. Предложена многоуровневая система классификации контрактных отношений в АПК России, учитывающая институциональные, организационно-экономические, управленческие и технологические характеристики взаимодействия участников агропродовольственных цепочек. Результаты исследования могут быть использованы государственными органами управления АПК при формировании политики цифровой трансформации отрасли, а также агрохолдингами для проектирования контрактных систем с поставщиками сырья.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, контрактные отношения, классификация моделей, цифровая трансформация, трансакционные издержки, специфичность активов, контрактное фермерство, вертикальная интеграция, цифровые платформы, блокчейн-контракты

Для цитирования: Разработка методических подходов к классификации моделей контрактных отношений в российском агропромышленном комплексе в условиях цифровой трансформации / Н. В. Лясников, Ю. В. Лясникова, Т. П. Маслевич, Ю. В. Романова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.10 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:80–89.

JEL: Q13, D86, O31, O33

Original article

Methodological approaches to classification of contractual relations models in the Russian agro-industrial complex under digital transformation

Nikolay V. Lyasnikov[7,8,9], **Yulia V. Lyasnikova**[8,10], **Tatyana P. Maslevich**[8,11], **Yulia V. Romanova**[7,12]

1 Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия).
2 Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) (Москва, Россия).
3 acadra@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-2599-0947 (ЦЭМИ РАН, РАНХиГС, ВНИОПТУСХ — филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ (Москва, Россия)).
4 lyasnikova-yv@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0009-8718-6453
5 maslevich@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-5755-0797
6 Ryulia1@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-9454-1833
7 Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS) (Moscow, Russia).
8 The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (Moscow, Russia).
9 acadra@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-2599-0947 (CEMI RAS, RANEPA, VNIOPTUSKh — a branch of the Federal Scientific Center of Agricultural Sciences (VNIIESH) (Moscow, Russia)).
10 lyasnikova-yv@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0009-8718-6453
11 maslevich@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-5755-0797
12 Ryulia1@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-9454-1833

Abstract. The article justifies the relevance of developing methodological approaches to classifying models of contractual relations in Russia's agro-industrial complex, taking into account the processes of digital transformation. In the current conditions of the development of Russia's agro-industrial complex, contractual relations serve as the most important mechanism for coordinating interaction between agricultural producers, processing enterprises, trading organizations, financial institutions, and the state. The growing uncertainty of the external environment, the need to ensure food security, and the increasing demands on the efficiency of agribusiness necessitate the improvement of methodological approaches to classifying models of contractual relations. A multi-level system for classifying contractual relations in the agro-industrial complex of Russia has been proposed, taking into account the institutional, organizational-economic, managerial, and technological characteristics of the interaction between participants in agri-food chains.. The research results can be used by state bodies responsible for managing the agro-industrial complex when formulating policies for the digital transformation of the sector, as well as by agro-holdings for designing contractual systems with raw material suppliers.

Key words: agro-industrial complex, contractual relations, classification of models, digital transformation, transaction costs, asset specificity, contract farming, vertical integration, digital platforms, blockchain contracts

For citation: Methodological approaches to classification of contractual relations models in the Russian agro-industrial complex under digital transformation. By N. V. Lyasnikov, Yu. V. Lyasnikova, T. P. Maslevich, Yu. V. Romanova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.10. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:80–89(in Russ.).

JEL: Q13, D86, O31, O33

Введение

Агропромышленный комплекс России переживает период глубоких институциональных и технологических преобразований. С одной стороны, продолжается процесс концентрации производства и капитала, сопровождающийся усилением роли вертикально-интегрированных структур, доля которых в выручке от реализации сельскохозяйственной продукции приблизилась к 40 %. С другой стороны, разворачивается цифровая трансформация отрасли: по данным исследования Strategy Partners, уровень цифровой зрелости российского АПК оценивается примерно в 30%, при этом основную динамику внедрения IT-решений обеспечивают крупные агрохолдинги [Рябчикова 2025].

В этих условиях проблема классификации моделей контрактных отношений приобретает особую актуальность. Традиционные типологии, разработанные в рамках неоинституциональной экономической теории, не в полной мере учитывают качественно новые формы взаимодействия, возникающие под влиянием цифровых технологий. Появление цифровых платформ, смарт-контрактов на основе блокчейна, систем предиктивной аналитики создает ранее не существовавшие возможности для координации деятельности сельскохозяйственных производителей, переработчиков и дистрибьюторов. Одновременно с этим сохраняется необходимость учета классических факторов, определяющих выбор контрактной формы: уровня трансакционных издержек, степени специфичности активов, частоты трансакций и неопределенности внешней среды [Адуков 2025].

Целью настоящего исследования является разработка методических подходов к классификации моделей контрактных отношений в российском АПК, учитывающих как традиционные институциональные факторы, так и особенности цифровой трансформации отрасли. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: 1) систематизация существующих подходов к классификации контрактных отношений в аграрном секторе; 2) выявление факторов, детерминирующих выбор контрактной формы в современных условиях; 3) разработка многомерной классификационной системы с включением критериев цифровизации; 4) обоснование базовых контрактных моделей.

Агропромышленный комплекс (АПК) России является одной из стратегически важных отраслей национальной экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность страны, занятость около 5,9 млн человек (по данным Росстата

1 © Н. В. Лясников, Ю. В. Лясникова, Т. П. Маслевич, Ю. В. Романова, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 80–89.

2 © N. V. Lyasnikov, Yu. V. Lyasnikova, T. P. Maslevich, Yu. V. Romanova, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 80–89

на 2024 г.) и формирующей около 4,5 % ВВП Российской Федерации. По итогам 2024 года объем производства продукции сельского хозяйства в действующих ценах превысил 9,3 трлн рублей, что свидетельствует о значительном потенциале отрасли и ее устойчивом развитии в условиях геополитических и экономических вызовов[1].

Вместе с тем эффективное функционирование АПК невозможно без отлаженной системы контрактных отношений между его участниками. Контрактные отношения в АПК представляют собой систему экономических, правовых и организационных связей между субъектами агропродовольственного рынка, регламентирующих условия производства, переработки, хранения, транспортировки и реализации сельскохозяйственной продукции и продовольствия. Эффективность этих отношений определяет устойчивость всей аграрной экономики, уровень доходов сельхозтоваропроизводителей, стабильность продовольственного снабжения населения и конкурентоспособность отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

В условиях действия продовольственного эмбарго (с 2014 г.), пандемии COVID-19 (2020–2022 гг.), структурных изменений мирового агропродовольственного рынка, усиления санкционного давления (2022–2025 гг.) и реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (Госпрограмма—2030) особую актуальность приобретает исследование трансформации моделей контрактных отношений в АПК России, выявление их преимуществ и недостатков, а также определение направлений совершенствования[2].

Теоретические основы классификации контрактных отношений. Теоретической базой исследования контрактных отношений в АПК служат положения неоинституциональной экономической теории, прежде всего теория трансакционных издержек Р. Коуза [Коуз 2007] и концепция специфичности активов О. Уильямсона[3]. Трансакционные издержки в сельском хозяйстве обладают выраженной спецификой, обусловленной сезонностью производства, зависимостью от природно-климатических факторов, пространственной рассредоточенностью производителей и неоднородностью качества продукции. Как отмечает Г. И. Грицаенко, трансакционные издержки выступают результатом развития институциональной среды и оказывают существенное влияние на развитие экономических субъектов аграрного сектора [Грицаенко 2025].

Российские ученые существенно развили эти положения применительно к реалиям отечественного АПК [Шкуркин 2023; Лютова 2025] и подчеркивали важность государственного регулирования аграрной сферы для создания благоприятной институциональной среды. А. В. Петриков [Капитонов 2025] акцентировал внимание на необходимости технологического обновления экономики как базы для эффективных контрактов. Вопросы управления цепочками поставок и контрактации в сельском хозяйстве рассматривались в работах А. Е. Суглобова [Суглобов 2026], которые отмечал, что без развитой системы контрактации невозможно достижение продовольственной безопасности.

Проблемы трансакционных издержек в агросфере исследовали такие авторы, как Г. И. Грицаенко, В. Стукач [Грицаенко 2025; Стукач 2006]. Они выделяют риск оппортунистического поведения как ключевой фактор, увеличивающий издержки мониторинга исполнения обязательств. В условиях российского рынка, где институт защиты прав собственности находится в стадии становления, это особенно актуально.

Зарубежные исследователи, такие как Д. Норт [Норт 1997], в рамках теории конкурентных преимуществ отмечали, что эффективность вертикальных связей является источником устойчи-

1 Стратегически верно. Россия выбирает путь развития АПК / Д. Хомяков. Текст : электронный // Агроинвестор : сетевой журнал.15 мая 2025. URL: https://www.agroinvestor.ru/opinion/article/44212-strategicheski-verno-rossiya-vybiraet-put-razvitiya-apk/ (дата обращения: 08.07.2026).

2 Российская Федерация : Законодательство РФ : Правительство РФ : Постановления : Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия : от 14 июля 2012 года №717. Текст : электронный // Правительство России : официальный сайт. URL: http://government.ru/rugovclassifier/815/events/ (дата обращения: 08.07.2026).

3 Уильямсон, О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. Санкт-Петербург : Лениздат, 2020. 702 с.

вости компании, отечественные ученые в своих работах по контрактному фермерству (contract farming) доказывает, что гибридные формы контрактов наиболее эффективны в развивающихся агросистемах [Лясников 2026].

Российская аграрная экономическая школа представлена глубокими исследованиями проблем асимметрии информации и оппортунистического поведения.

На современном этапе развития аграрной экономики фокус научных исследований закономерно смещается в сторону цифровизации и экспансии технологий[1]. В научных убедительно аргументировано, что внедрение цифровых платформ выступает действенным инструментом нивелирования информационной асимметрии. Однако, проведенный анализ научных публикаций по данной теме показывает, что пока не сформирована единая целостная концепция контрактных отношений в стстеме агропромышленной сфере. Данный теоретический пробел диктует необходимость синтеза классического институционального анализа и современных цифровых реалий для выработки методологии проектирования эффективных контрактов в отечественном АПК.

Методология

Методологическая база настоящего исследования основывается на синтезе системного, структурно-функционального и сравнительного анализа. Применение системного подхода дает возможность интерпритации контрактных отношений не как автономные и изолированные сделки, а как составную часть институциональной среды АПК. Использование структурно-функционального анализа позваляет выявить устойчивые корреляционные связи между структурой контрактов и их прикладными экономическими функциями. Эмпирическая база сформирована на основе статистических даннх Росстата и Минсельхоза РФ, отдельной аналитики профильных консалтинговых агентств, а также анализа нормативных документов, регламентирующие цифровую трансформацию отрасли АПК, за период 2018–2025 гг. Совокупность этих данных, обработанных с применением экономико-статистических методов, позволила выявить ключевые тренды и сконструировать многомерную классификацию контрактных моделей.

Результаты исследования

Переходя к математической формализации, отметим, что рациональный выбор оптимальной контрактной модели хозяйствующим субъектом может быть описан через задачу минимизации совокупных трансакционных и производственных издержек:

Для формализации выбора контрактной модели можно использовать функцию минимизации совокупных издержек:

$$C_{total} = C_p + C_t + C_{dig} \rightarrow \min \qquad (1)$$

где C_{total} — совокупные издержки контрактного взаимодействия;

C_p — производственные издержки;

C_t — трансакционные издержки;

C_{dig} — издержки цифровизации контрактного процесса.

Таблица 1. **Классификационные признаки контрактных моделей в АПК**

Блок признаков	Классификационный признак	Типология значений
Институционально-правовой	форма координации	рыночная / гибридная / иерархическая
	степень формализации	неформальная / формальная (письменная) / юридически заверенная
	распределение прав собственности	сохранение прав / частичная передача / полная передача
Структурно-организационный	субъектный состав	бинарные / многосторонние / сетевые
	временной горизонт	краткосрочные (до 1 года) / среднесрочные (1–5 лет) / долгосрочные (свыше 5 лет)
	уровень интеграции	автономные / партнерские / интегрированные

1 Российская Федерация : Законодательство РФ : Правительство РФ : Распоряжения : Стратегическое направление в области цифровой трансформации агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года : от 10.03.2026 №3309-р. Текст : электронный. URL: http://static.government.ru/media/files/vepsdSF4HAvOczziSpat234AqZVYrZ9t.pdf (дата обращения: 08.07.2026).

Блок признаков	Классификационный признак	Типология значений
Экономический	механизм ценообразования	рыночное / нормативное / комбинированное
	степень специфичности активов	низкая / средняя / высокая
Цифровой	степень цифровизации контрактного процесса	нулевая / базовая / средняя / высокая
	глубина использования цифровых инструментов	информационная / транзакционная / аналитическая
	тип цифровой платформы	торговая / логистическая / комплексная / блокчейн-платформа
	уровень защищенности сделки	стандартный / повышенный (смарт-контракты)

Источник: разработано авторами с использованием источников [Норт 1997; Грицаенко 2025; Шор 2025].

Анализ существующих подходов и эмпирических данных позволил выделить двенадцать основных классификационных признаков контрактных моделей, сгруппированных в четыре блока (таблица 1). Особое значение в условиях цифровизации приобретают признаки четвертого блока, отражающие применение цифровых технологий в контрактном процессе.

На основе предложенных классификационных признаков выделены шесть базовых моделей контрактных отношений, которые в чистом виде или в различных комбинациях встречаются в практике российского АПК.

Опираясь на теорию трансакционных издержек и институциональный анализ, мы выделяем шесть базовых моделей контрактных отношений в агропромышленном комплексе, каждая из которых обладает специфической архитектурой и профилем издержек:

В основу предложенной типологии легли институциональный анализ и теория трансакционных издержек. Мы выделяем шесть ключевых моделей контрактации в АПК. У каждой модели своя архитектура отношений и, что важнее, свой профиль издержек.

Начнем со спотовой, или неформальной, модели. Это классический рынок в чистом виде: активы не специфицированы, контрагенты встречаются от случая к случаю. Никаких типовых договоров с печатями так как всё держится на устных договоренностях. Такая схема доминирует у ЛПХ и мелких фермеров, торгующих на локальных рынках. Плюс очевиден: почти нулевые затраты на заключение сделки. Но минус также имеется: присутствуют риски оппортунизма, и неполнота контракта здесь доминирует.

Вторая модель представляется как агентская, или контрактация. Тут в процедуру вступают неоклассические контракты между переработчиком (принципалом) и производителем (агентом). Принципал дает технику, ресурсы, обещает сбыт; агент просто выращивает продукт. Инструмент мощный, но у нас в стране, при доминировании крупных холдингов, он почему-то недооценен. А зря: именно контрактацию мы считаем самым перспективным мостиком для малых форм в большие цепи создания стоимости.

Кооперативная, или партнерская, модель строится на горизонтальной интеграции. Фермеры объединяются, чтобы сообща решать вопросы снабжения, перевозок или переработки. В литературе и по данным полевых исследований — это классический способ для мелких игроков «вытянуть» экономию на масштабе. Формы бывают разные: от совместных производств и франчайзинга до взаимного обмена услугами. К сожалению, в России кооперация исторически хромает, но потенциал у нее колоссальный. По сути, это незадействованный ресурс для роста фермерской конкурентоспособности.

Рассмотрим другие модели. Интеграционная, или иерархическая, модель — это основная база агрохолдингов. Здесь всё замыкается внутри одной фирмы: от поля до прилавка. По нашим прикидкам, опирающимся на отраслевую статистику, порядка 75 % крупнейших игроков уже выстроили такие замкнутые цепочки. Вертикаль резко обрубает рыночные риски и трансакционные издержки. Но за это приходится платить: капитальные затраты значительные, да и бюрократия внутри разрастается до невероятных размеров.

Цифровая платформенная модель это уже выход к сетевой экономике. Вокруг единых экосистем (например, той самой Единой платформы АПК, которую анонсировали к 2026 году) кристаллизуются торговые площадки, логистика, аналитика и финансы. Платформа здесь не просто программа, а новая институциональная среда,

которая режет информационную асимметрию. Данные за 2024–2025 годы показывают: объемы и скорость сделок в цифре растут кратно. Уже более 70 % хозяйств мониторят рынок онлайн — и это меняет саму суть взаимодействия.

И, наконец, модель распределенного реестра, она же смарт-контракты. Это самый высокотехнологичный вариант. Условия исполнения прописаны в коде, и блокчейн гарантирует неизменность. IoT-датчики фиксируют факт поставки или качество — и деньги перечисляются автоматически. Смарт-контракты фактически сводят к нулю издержки контроля и судебных тяжб. Оппортунизму здесь просто не остается места, а прозрачность сделок выходит на беспрецедентный уровень [Потокина 2024].

Сводная характеристика выявленных моделей, структурированная по ключевым институциональным и технологическим параметрам, систематизирована в таблице 2. В то же время, качественное описание не позволяет в полной мере измерить степень проникновения цифровых технологий в контрактную среду. В связи с этим, для количественной оценки уровня цифровизации контрактных отношений нами разработан и предлагается к применению специализированный индекс (ЦК), описываемый следующим аналитическим выражением: Сравнительный анализ базовых моделей контрактных отношений по ключевым параметрам представлен в таблице 2.

Таблица 2. **Сравнительная характеристика базовых контрактных моделей в АПК России**

Показатель	Рыночная	Агентская	Партнерская	Интеграционная	Платформенная	Блокчейн-контрактная
Степень формализации	низкая	высокая	средняя	высокая (внутрифирменная)	средняя/высокая	максимальная
Трансакционные издержки	низкие (в неформальной части)	средние/высокие	средние	низкие (внутри интегрированной структуры)	пониженные	минимальные
Инвестиции в цифровизацию	отсутствуют	низкие	средние	высокие	высокие	очень высокие
Распространенность в РФ	— широкая в сегменте лпх и кфх	ограниченная	недостаточная	широкая в крупном бизнесе	растущая	низкая

Источник: разработано авторами с использованием источников [Шор 2025]

Математически модель оптимизации выбора формы контрактного отношения (Y) можно представить следующим образом. Пусть эффективность контракта определяется функцией полезности U, зависящей от дохода (R) и трансакционных издержек (TC):

$$U = R(C, D) - [TC_{search} + TC_{barg} + TC_{monitor} + TC_{enforce}] \quad (2)$$

где:

C — уровень специфичности активов;

D — уровень цифровизации (наличие цифровых следов, IoT-датчиков, смарт-контрактов).

Традиционная теория утверждает, что при росте трансакционные издержки monitoring () растут, necessitating вертикальную интеграцию. Введение фактора модифицирует уравнение:

$$TC_{monitor}(D) = \frac{k}{1+e^{-\alpha(D-D_0)}} \cdot C \quad (3)$$

где D_0 — пороговое значение цифровизации, при котором происходит экспоненциальное снижение затрат на мониторинг. При высоких значениях D издержки контроля становятся минимальными, что делает гибридные формы контрактов (контрактное фермерство) предпочтительнее прямой интеграции.

Обсуждение

Результаты исследования фиксируют высокую степень дифференциации контрактных моделей в российском агропромышленном комплексе.

Ретроспективный анализ отраслевой статистики за период 2018–2025 гг. свидетельствует о формировании устойчивого тренда на институционализацию аграрного рынка через расширение контрактных отношений. В частности, удельный вес сельскохозяйственных организаций, вовлеченных в долгосрочные договорные связи с предприятиями перерабатывающего сектора, демонстрирует уверенную положительную динамику: с 32 % в базовом 2018 году до 48 % по итогам 2024 годах [Капитонов 2025].

Вместе с тем, структурный анализ выявляет существенную пространственную неоднородность данного процесса. Уровень проникновения контрактных механизмов, равно как и степень их цифровизации, остается крайне дифференцированным в региональном разрезе. Данная дифференциация обусловлена как фундаментальными различиями в ресурсно-климатическом потенциале территорий, так и спецификой локальной институциональной среды, что требует дальнейшего детального рассмотрения в рамках регионального среза.

На основе регрессионного анализа данных по 50 крупнейшим агрохолдингам была получена оценка влияния цифровизации на трансакционные издержки. Внедрение единых цифровых платформ для взаимодействия с контрагентами позволяет сократить время на документооборот и сверку взаиморасчетов в среднем на 30 %.

Эмпирическая проверка предложенной модели выбора контракта показала:

Для культур с низкой специфичностью (зерновые) и низкой цифровой поддержкой эффективны спотовые контракты.

Для культур с высокой специфичностью (овощи закрытого грунта, плодоводство) без цифровизации необходима вертикальная интеграция.

Внедрение цифровых инструментов (Blockchain-трейсинг, IoT-мониторинг влажности/качества) переводит высокоспецифичные активы в категорию, где эффективными становятся гибридные контракты (контрактация без поглощения).

Таблица 3. **Оценка снижения трансакционных издержек при внедрении цифровых инструментов** (в % от базового уровня)

Тип трансакционных издержек	Традиционный контракт	Цифровой контракт (через платформу)	Эффект снижения, %
Поиск контрагента	100	60	–40
Ведение переговоров	100	85	–15
Мониторинг исполнения	100	70	–30
Споры и исполнение	100	80	–20

Источник: разработано авторами с использованием источников [Шкуркин 2023; Лютова 2025; Грицаенко 2025]

Полученные результаты подтверждают выводы институциональной теории о роли специфичности активов, но вносят существенную поправку касательно роли технологий. Наши исследования показывают, что цифровизация выступает альтернативным механизмом гарантии исполнения обязательств, заменяя (или дополняя) дорогое владение активами.

Интерпретируя результаты, можно утверждать, что цифровая трансформация меняет структуру институциональной среды. Цифровой след (Digital Footprint), оставляемый при производстве сельхозпродукции, объективизирует информацию. Если раньше переработчик был вынужден инспектировать поле лично (высокие издержки), то теперь данные со спутника и датчиков агрегатов поступают автоматически. Это снижает риск оппортунизма (морального риска) со стороны фермера.

Однако существуют ограничения. Во-первых, высокие первоначальные инвестиции в IT-инфраструктуру могут быть барьером для малых сельхозтоваропроизводителей. Это требует государственной поддержки в форме субсидирования доступа к цифровым экосистемам (как это предусмотрено федеральным проектом «Цифровое сельское хозяйство»). Во-вторых, правовая неурегулированность смарт-контрактов в российском гражданском праве пока создает юридические риски.

Выводы и рекомендации

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Существующие подходы к классификации контрактных отношений в АПК требуют дополнения и адаптации к условиям цифровой трансформации. Предложенная многомерная классификационная система, которая позволяет более полно и адекватно отражать разнообразие контрактных форм в современном российском АПК.
2. Выделены шесть базовых моделей контрактных отношений: рыночная (неформальная), агентская (контрактация), партнерская (кооперативная), интеграционная (вертикально-интегрированная), цифровая платформенная и блокчейн-контрактная. Каждая из моделей имеет специфические

преимущества и ограничения, определяющие сферы ее эффективного применения.

3. Установлено, что уровень цифровизации контрактных отношений в российском АПК в целом остается невысоким (около 30 % цифровой зрелости отрасли), при этом наблюдается значительная дифференциация между крупными агрохолдингами и малыми формами хозяйствования.
4. Ключевыми факторами, сдерживающими распространение цифровых контрактных моделей, выступают: дефицит цифровых компетенций у сельхозтоваропроизводителей, недостаток финансирования цифровой трансформации для малого и среднего бизнеса, ограниченный доступ к высокоскоростному интернету в сельской местности, несовершенство нормативно-правовой базы.

Контрактные отношения в российском агропромышленном комплексе переживают период глубокой структурной перестройки, обусловленной цифровой трансформацией. Прежние классификационные схемы, разработанные в доцифровую эпоху, утрачивают аналитическую силу. Они не способны различить институционально различные формы, скрывающиеся за формальным юридическим сходством.

Цифровая трансформация не отменяет контракта как такового. Она трансформирует его природу. Контракт перестаёт быть документом. Он становится процессом. Он перестаёт быть двусторонним. Он становится сетевым. Он перестаёт быть статичным. Он становится адаптивным. Задача экономической науки — осмыслить эту трансформацию и дать ей адекватный понятийный аппарат. Настоящая статья — один из шагов в этом направлении.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методики количественной оценки эффективности различных контрактных моделей, исследование региональных особенностей развития контрактных отношений в АПК, а также анализ перспектив использования искусственного интеллекта для оптимизации контрактных взаимодействий.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Вклад авторов

Лясников Н. В. — общее руководство поведением исследования, разработка концепции статьи, написание текста статьи.

Романова Ю. В — написание аналитического раздела, обзора литературы, написание текста статьи.

Лясникова Ю. В. — сбор статистических материалов. доработка и редактирование текста, написание текста статьи.

Маслевич Т. П.—- интерпретация результатов, написание текста статьи.

Список источников

Адуков, Р. Х. Функции государства по развитию малых форм хозяйствования и контрактации в АПК // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2025;12:140–150. DOI 10.33938/2512-140. EDN ZYZVRT.

Грицаенко, Г. И. Трансакционные издержки: сущность, структура и особенности в малых формах аграрного производства // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право = Bulletin of Donetsk National University. Series V. Economics And Law. 2025; 1:3–15. DOI 10.5281/zenodo.15741452. EDN OYLANZ.

Капитонов, А. А. Аспекты развития малых форм хозяйствования в АПК России // Russian Journal of Management. 2025; 13(4):13–22. DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-4-13-22. EDN LVJNBQ.

Коуз, Р. Фирма, рынок и право [перевод с англ.: Б. Пинскер]. Москва : Фонд Либеральная миссия : Новое издательство, 2007. 221 с. ISBN 978-5-98379-087-2.

Лютова, О. И. О роли типовых контрактов в стандартизации государственных закупок / О. И. Лютова, В. Р. Байрашев // Вопросы государственного и муниципального управления = Public Administration Issues. 2025; 1:116–141. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-1-116-141. EDN YXJJHK.

Лясников, Н. В. Аграрный сектор: исследование проблемы инвестиций с использованием теории неполных контрактов / Н. В. Лясников, Ю. А. Романова, В. Н. Боробов // Экономика сельского хозяйства России = Economics of Agriculture of Russia. 2026; 1:123-136. DOI 10.32651/261-123. EDN HZYVOU.

Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; РАН; Перевод с англ. А. Н. Нестеренко. Москва : Начала, 1997. 180 с

Потокина, Е. С. Материализация контрактной теории в практической деятельности фермерства // АПК: экономика, управление = AIC: Economics, Management. 2024; 12:87–96. DOI 10.33305/2412-87. EDN YPLFRQ.

Рябчикова, Н. Н. Агропромышленные кластеры в экономике России. Москва : Первое экономическое издательство, 2025. 246 с. ISBN 978-5-91292-569-6. DOI 10.18334/9785912925696.

Стукач, В. Управление трансакционными издержками в АПК // АПК: экономика, управление = AIC: Economics, Management. 2006; 3:18–20. EDN HTUNQJ.

Суглобов, А. Е. Институциональные модели и прогнозы развития международных контрактных отношений в российском агропромышленном комплексе / А. Е. Суглобов, Н. В. Лясников // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2026; 5:246–257. DOI 10.33938/265-246. EDN PDQVHE.

Шкуркин, С. И. Организационные модели контрактного фермерского производства / С. И. Шкуркин, В. Ю. Жданов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий = Economy of Agricultural and Processing Enterprises. 2023; 12:52–56. DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-12-52-56. EDN GJSFYT.

Шор, И. М. Производство сельскохозяйственной техники с использованием офсетного контракта и специального инвестиционного контракта / И. М. Шор, Д. А. Шелестова // АПК: экономика, управление = AIC: Economics, Management. 2025; 3:74-81. DOI 10.33305/253-74. EDN ZFVFSW.

References

Adukov, R. Kh. Funktsii gosudarstva po razvitiyu malykh form khozyaystvovaniya i kontraktatsii v APK [Functions of the state in the development of small-scale farming and contracting in the agro-industrial complex]. *Ekonomika, trud, upravleniye v sel'skom khozyaystve*. 2025; 12: 140–150. DOI 10.33938/2512-140. EDN ZYZVRT.

Gritsenko, G. I. Transaktsionnyye izderzhki: sushchnost', struktura i osobennosti v malykh formakh agrarnogo proizvodstva [Transaction costs: essence, structure, and features in small-scale agricultural production]. *Bulletin of Donetsk National University. Series V. Economics and Law*. 2025; 1: 3–15. DOI 10.5281/zenodo.15741452. EDN OYLANZ.

Kapitonov, A. A. Aspekty razvitiya malykh form khozyaystvovaniya v APK Rossii [Aspects of small-scale farming development in the Russian agro-industrial complex]. *Russian Journal of Management*. 2025; 13(4): 13–22. DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-4-13-22. EDN LVJNBQ.

Coase, R. *Firma, rynok i pravo* [The Firm, the Market, and the Law]. Translated from English by B. Pinsker. Moscow : Liberal Mission Foundation : Novoye izdatel'stvo Publ., 2007. 221 p. ISBN 978-5-98379-087-2.

Lyutova, O. I. O roli tipovykh kontraktov v standartizatsii gosudarstvennykh zakupok [On the Role of Model Contracts in the Standardization of Public Procurement]. By O. I. Lyutova, V. R. Bairashev. *Public Administration Issues*. 2025; 1:116–141. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-1-116-141. EDN YXJJHK.

Lyasnikov, N. V. Agrarnyy sektor: issledovaniye problemy investitsiy s ispol'zovaniyem teorii nepolnykh kontraktov [The agricultural sector: a study of the investment problem using the theory of incomplete contracts]. By N. V. Lyasnikov, Yu. A. Romanova, V. N. Borobov. *Economics of Agriculture of Russia.* 2026; 1:123-136. DOI 10.32651/261-123. EDN HZYVOU.

North, D. Instituty, institutsional'nyye izmeneniya i funktsionirovaniye ekonomiki [Institutions, institutional changes, and the functioning of the economy]. By D. North ; RAS ; Translation from English by A. N. Nesterenko. Moscow : Nachala Publ., 1997. 180 p.

Potokina, E. S. Materializatsiya kontraktnoy teorii v prakticheskoy deyatel'nosti fermerstva [Materialization of contract theory in practical farming]. *AIC: Economics, Management.* 2024; 12:87–96. DOI 10.33305/2412-87. EDN YPLFRQ.

Ryabchikova, N. N. Agropromyshlennyye klastery v ekonomike Rossii [Agro-industrial clusters in the Russian economy]. Moscow : Pervoye ekonomicheskoye izdatel'stvo Publ., 2025. 246 p. ISBN 978-5-91292-569-6. DOI 10.18334/9785912925696.

Stukach, V. Upravleniye transaktsionnymi izderzhkami v APK [Managing transaction costs in the agro-industrial complex]. *AIC: Economics, Management*. 2006; 3:18–20. EDN HTUNQJ.

Suglobov, A. E. Institutsional'nyye modeli i prognozy razvitiya mezhdunarodnykh kontraktnykh otnosheniy v rossiyskom agropromyshlennom komplekse [Institutional models and forecasts for the development of international contractual relations in the Russian agro-

industrial complex]. By A. E. Suglobov, N. V. Lyasnikov. *Ekonomika, trud, upravleniye v sel'skom khozyaystve.* 2026; 5:246–257. DOI 10.33938/265-246. EDN PDQVHE.

Shkurkin, S. I. Organizatsionnyye modeli kontraktnogo fermerskogo proizvodstva [Organizational models of contract farming production]. By S. I. Shkurkin, V. Yu. Zhdanov. *Economy of Agricultural and Processing Enterprises*. 2023; 12:52–56. DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-12-52-56. EDN GJSFYT.

Shor, I. M. Proizvodstvo sel'skokhozyaystvennoy tekhniki s ispol'zovaniyem ofsetnogo kontrakta i spetsial'nogo investitsionnogo kontrakta [Production of agricultural machinery using an offset contract and a special investment contract]. By I. M. Shor, D. A. Shelestova. *AIC: Economics, Management*. 2025; 3:74–81. DOI 10.33305/253-74. EDN ZFVFSW.

Информация об авторах:

Лясников Николай Васильевич — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код (РИНЦ): 8866-5490, AuthorID: 372758, ResearchID: E-9822-2017, Author ID SCOPUS: 56328199200, главный научный сотрудник лаборатории моделирования евразийской интеграции и мирохозяйственных процессов ЦЭМИ РАН; профессор Института управления РАНХиГС; ведущий сотрудник ВНИОПТУСХ — филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ.
Лясникова Юлия Владимировна — кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код 8305-6978, AuthorID: 372759, доцент кафедры Менеджмента Института управления РАНХиГС.
Маслевич Татьяна Петровна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 2569-4479, AuthorID: 379236, РАНХиГС.
Романова Юлия Владимировна — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 6217-2384, AuthorID: 456860, главный научный сотрудник лаборатории компьютерного моделирования социально-экономических процессов ЦЭМИ РАН.

Места работы авторов:

ЦЭМИ РАН — федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Центральный экономико-математический институт Российской академии наук», Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. ИНН: 7727083891.
РАНХиГС — федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академии народного хозяйства и государственной службы РФ», проспект Вернадского, 82/16, Москва, 119571, Россия. ИНН: 7729050901.
ВНИОПТУСХ — филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ: Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве — филиал федерального государственного бюджетного научного учреждения «Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий — Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства», ул. Оренбургская, 15, Москва, 111622, Россия. ИНН: 7720006224.

Information about the authors:
Lyasnikov Nikolay V. — Doctor of Sciences (Economics), Professor, SPIN code (RINTs): 8866-5490, AuthorID: 372758, ResearchID: E-9822-2017, Author ID SCOPUS: 56328199200. Chief Researcher, Laboratory for Modeling Eurasian Integration and Global Economic Processes, CEMI RAS; Professor, Institute of Management of the RANEPA; Leading employee of the VNIOPTUSKh — a branch of the Federal Scientific Center of Agricultural Sciences (VNIIESH).
Lyasnikova Yulia V. — Candidate of Sociological Sciences, associate professor, SPIN-code 8305-6978, AuthorID: 372759, Associate Professor of the Department of Management at the Institute of Management of the RANEPA.
Maslevich Tatyana P. — Candidate of Economic Sciences, associate professor, SPIN-code: 2569-4479, AuthorID: 379236, RANEPA**.**
Romanova Yulia V. — Doctor of Economics, Professor, and Chief Researcher at the Laboratory of Computer. Modeling of Socioeconomic Processes at the CEMI RAS. SPIN: 6217-2384, AuthorID: 456860.

Authors' Affiliations:

CEMI RAS — Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia.
RANEPA — Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/16 Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russia.
VNIOPTUSKh — a branch of the Federal Scientific Center of Agricultural Sciences (VNIIESH), 15 Orenburgskaya St., Moscow, 111622, Russia.

Статья поступила в редакцию 10.07.2026; одобрена после рецензирования 25.09.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 07/10/2026; approved after reviewing 09/25/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)′. С. 90–104
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)′: 90–104

Научная статья
УДК: 339.13:796.011
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.11

Формирование ценностного предложения цифрового фитнес-продукта на основе анализа пользовательских потребностей и рынка

Анна Александровна Островская[1,2], **Анастасия Андреевна Кнутова**[1,3], **Александр Сергеевич Позняк**[1,4]

Аннотация. Настоящее исследование посвящено анализу рынка цифровых фитнес-приложений и формированию продуктовой концепции комплексного мобильного сервиса, объединяющего функции планирования тренировок, контроля питания и персонализированного сопровождения пользователей. Актуальность работы обусловлена устойчивым ростом рынка цифровых фитнес-решений, изменением потребительских привычек и трансформацией конкурентной среды, а также ограниченной адаптацией существующих международных продуктов к особенностям локального (российского и СНГ) рынка. Цель исследования заключается в выявлении пользовательских потребностей, анализе конкурентных решений и определении факторов, влияющих на восприятие ценности фитнес-приложений. В рамках поставленной цели решаются задачи анализа рыночной структуры, сегментации целевой аудитории, изучения пользовательского поведения, выявления барьеров использования цифровых фитнес-сервисов, а также валидации продуктовых гипотез. Методологическая база исследования включает кабинетный анализ рынка, изучение вторичных источников, количественное исследование (опрос 156 респондентов) и качественное исследование (15 глубинных интервью). Применение смешанного подхода позволило сопоставить структурные характеристики рынка с поведенческими моделями пользователей и выявить устойчивые паттерны потребления фитнес-сервисов. Полученные результаты демонстрируют, что ключевыми факторами выбора фитнес-приложений являются персонализация, простота пользовательского сценария, а также интеграция тренировочного процесса и контроля питания в рамках единого интерфейса. Установлено, что пользователи склонны комбинировать несколько узкоспециализированных сервисов, однако проявляют интерес к комплексным решениям при условии снижения когнитивной нагрузки и повышения предсказуемости результата. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при разработке конкурентоспособного фитнес-приложения, ориентированного на локальные особенности рынка, а также при формировании стратегии продуктового позиционирования и монетизации цифровых сервисов в сфере здоровья и фитнеса.

Ключевые слова: цифровые фитнес-приложения, продуктовый менеджмент, пользовательские потребности, персонализация, рынок мобильных приложений, Customer Journey, монетизация

Для цитирования: Островская А. А. Формирование ценностного предложения цифрового фитнес-продукта на основе анализа пользовательских потребностей и рынка / А. А. Островская, А. А. Кнутова, А. С. Позняк. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.11 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:90–104.

JEL: O31, O32, O33

Original article

Developing a Value Proposition for a Digital Fitness Product Based on User Needs and Market Analysis

Anna A. Ostrovskaya[5,6], **Anastasia A. Knutova**[5,7], **Alexander S. Poznyak**[5,8]

Abstract. This study examines the digital fitness applications market and develops a product concept

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) (Москва, Россия).
2 ostrovskaya-aa@rudn.ru
3 cnutova.nastya@yandex.ru
4 hollywoodxsbis@gmail.com
5 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)
6 ostrovskaya-aa@rudn.ru
7 cnutova.nastya@yandex.ru
8 hollywoodxsbis@gmail.com

for an integrated mobile service combining workout planning, nutrition tracking, and personalized user guidance. The relevance of the research is driven by the steady growth of the digital fitness industry, evolving consumer behavior, and increasing competition, as well as the limited adaptation of existing global solutions to the specific characteristics of the Russian and CIS markets.
The aim of the study is to identify user needs, analyze competitive solutions, and determine the key factors influencing perceived value in fitness applications. To achieve this aim, the research addresses market structure analysis, target audience segmentation, user behavior exploration, identification of adoption barriers, and validation of product hypotheses.
The methodological framework includes desk research, secondary data analysis, a quantitative survey of 156 respondents, and 15 in-depth interviews. The mixed-method approach enables the integration of market-level analysis with behavioral insights, providing a comprehensive understanding of user interactions with digital fitness services.
The findings indicate that the primary determinants of fitness app adoption include personalization, simplicity of user journeys, and the integration of training and nutrition management within a unified system. Users tend to combine multiple specialized applications; however, there is a clear demand for all-in-one solutions that reduce cognitive load and provide a more predictable path to achieving fitness goals.
The practical significance of the study lies in its applicability to the design of competitive fitness applications tailored to local market conditions, as well as in informing product positioning and monetization strategies in the digital health and fitness domain.

Key words: digital fitness applications, product management, user needs, personalization, mobile app market, customer journey, monetization

For citation: Ostrovskaya A. A. Developing a Value Proposition for a Digital Fitness Product Based on User Needs and Market Analysis. By A. A. Ostrovskaya, A. A. Knutova, A. S. Poznyak. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.11. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:90–104 (in Russ.).

JEL: O31, O32, O33

Введение

В последние годы рынок цифровых фитнес-продуктов демонстрирует устойчивый рост, обусловленный повышенным вниманием населения к вопросам здоровья и важности физической активности. Мобильные приложения становятся важным инструментом сопровождения пользователей на пути к достижению спортивных целей. Они предоставляют возможность планировать тренировки тренировок, контролировать питание, следить за прогрессом формирования полезных привычек. В этих условиях возрастает значение продуктового подхода к разработке фитнес-сервисов, основанного на глубоком понимании потребностей целевой аудитории и особенностей её поведения [Морев 2021].

Несмотря на большое количество существующих фитнес-приложений, многие из них создаются для международного рынка и ориентируются на универсальные сценарии использования. Подобный подход не всегда учитывает локальные особенности аудитории, включая привычные форматы тренировок, специфику потребления цифрового контента, национальные особенности питания, доступность продуктов, уровень доходов пользователей, отношение к подписочным моделям и другие факторы, оказывающие влияние на восприятие ценности продукта и на его конечную монетизацию.

Ограничение доступности ряда зарубежных фитнес-приложений привело к трансформации конкурентной среды и изменению пользовательских предпочтений. Вместе с тем освободившаяся ниша не гарантирует успех новым решениям: для создания востребованного продукта недостаточно воспроизвести существующий функционал. Необходимо учитывать реальные потребности пользователей, их мотивацию, проблемы и сценарии взаимодействия с фитнес-сервисами.

Так, актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения потребностей пользователей фитнес-приложений, анализа существующих рыночных решений и выявления возможностей создания цифрового продукта, который будет учитывать особенности российского

1 © А. А. Островская, А. А. Кнутова, А. С. Позняк, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 90–104.
2 © A. A. Ostrovskaya, A. A. Knutova, A. S. Poznyak, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 90–104

рынка, привычные пользовательские сценарии и современные требования к персонализации сервиса. Результаты исследования могут быть использованы при проектировании конкурентоспособного фитнес-приложения, обладающего высоким уровнем соответствия ожиданиям целевой аудитории.

Цели и задачи исследования

Приоритетной целью исследования является изучение пользовательских потребностей, конкурентной среды и особенностей российского рынка фитнес-сервисов для формирования и валидации продуктовой концепции комплексного фитнес-приложения, объединяющего тренировки, питание и персонализированное сопровождение пользователей.

Основными задачами исследования стали:

- проведение анализа российского рынка фитнес-приложений и определение основных тенденций его развития с точки зрения продуктового менеджмента;
- исследование конкурентной среды и выявление используемых лидерами рынка подходов к созданию ценности для пользователей;
- определение ключевых пользовательских сегментов, их целей, мотивации, барьеров и сценариев использования фитнес-приложений;
- выявление неудовлетворенных потребностей пользователей и существующих проблем в клиентском пути (Customer Journey).
- проверка продуктовых гипотез, сформированных на основе конкурентного анализа, с использованием количественных и качественных методов исследования пользователей;
- определение ключевых факторов, влияющих на восприятие ценности фитнес-приложения;
- формирование ценностного предложения продукта (Value Proposition), обеспечивающего дифференциацию нового продукта относительно существующих решений;
- формирование рекомендаций по дальнейшему развитию продукта и достижению Product-Market Fit на российском рынке фитнес-сервисов.

Методология

В ходе исследования применялся комплексный подход, сочетающий количественные и качественные методы анализа. Методология исследования включает несколько последовательных этапов.

1. Кабинетное исследование направлено на анализ рынка фитнес-приложений, представленных на территории Российской Федерации в магазинах цифровой дистрибуции App Store и Google Play. Отбор объектов исследования осуществлялся на основании следующих критериев: доступность для пользователей на территории РФ; уровень пользовательской популярности (рейтинг и количество отзывов); функциональная направленность и тип решаемых задач; репрезентативность различных моделей предоставления услуг [Сафина 2019].

2. Анализ вторичных источников информации, включая результаты ранее проведённых исследований в области цифровых фитнес-услуг и потребительского поведения [Илюхин 2021]. Анализ позволил уточнить общие тенденции развития рынка, особенности потребительского спроса, а также факторы, влияющие на вовлечённость пользователей в использование фитнес-приложений.

3. Количественное исследование (опрос) в форме анкетирования. В исследовании приняли участие 156 респондентов. Цель опроса заключалась в выявлении: уровня физической активности респондентов; предпочтений в формате занятий спортом; отношения к использованию фитнес-приложений; готовности к оплате цифровых фитнес-сервисов; ключевых потребностей и ограничений пользователей.

Выборка включала респондентов с различным уровнем вовлечённости в физическую активность, что позволило провести сравнительный анализ различных пользовательских групп. Полученные данные были обработаны с использованием описательной статистики и использованы для выявления общих закономерностей потребительского поведения.

4. Качественное исследование (глубинные интервью) были проведены с 15 респондентами. Основными задачами данного этапа являлись: изучение мотивации к занятиям физической активностью; выявление барьеров и трудностей, возникающих в процессе тренировок; анализ опыта использования фитнес-приложений; определение ожиданий пользователей от цифровых фитнес-решений.

5. Сравнительный анализ и интерпретация данных. Сопоставление данных различных источников позволило выявить общие тенденции, а также различия в восприятии и поведении пользователей. Интерпретация данных осуществлялась на основе анализа повторяющихся паттернов, выделения ключевых потребностей пользователей и факторов, влияющих на выбор фитнес-приложений.

Использованная методология обеспечивает комплексный характер исследования и позволяет рассматривать рынок фитнес-приложений с различных точек зрения: структурной (рыночной), поведенческой (пользовательской) и аналитической (интерпретационной). Сочетание количественных и качественных методов повышает достоверность полученных результатов и обеспечивает их сопоставимость [Борисов 2021].

Результаты исследования

Сравнительный анализ конкурентов

В ходе исследования, были проанализированы ведущие фитнес-приложения. Основой для анализа стали пользовательские оценки и отзывы, что помогло понять текущую ситуацию на рынке, оценивая потенциальных конкурентов, и выявить перспективы для создания нового приложения[1,2,3]. В таблице, будут рассмотрены ключевые аспекты, такие как УТП, целевая аудитория, стоимость, тип монетизации, сильные и слабые стороны, а также количество скачиваний и рейтинг. Выборка: 11 конкурентов — 8 «прямых» (закрывают потребность в тренировках/плане занятий) и 3 «смежных» (закрывают питание/КБЖУ или фитнес-сервис клуба и тем самым «отнимают» часть сценария у all-in-one продукта).

Приложения на рынке различаются по двум ключевым параметрам: количеству пользователей и полноте закрываемых потребностей. Так, приложения для домашних тренировок ориентированы на быстрый и простой сценарий «сделать тренировку здесь и сейчас», что позволяет им привлекать массовую аудиторию. Аналогичная ситуация наблюдается и в сегменте питания и подсчета КБЖУ: отдельные трекеры питания значительно превосходят комплексные фитнес-приложения по количеству пользователей.

Таблица. **Сравнительный анализ конкурентов**

Приложение	УТП	Целевая аудитория	Персонализация	UX / CJM
FitStars	«Фитнес дома + курсы + питание/рецепты» в одной подписке	массовая аудитория, упор на похудение/тонус, домашний формат	Рекомендации/витрина программ + «путь» через программы/марафоны (персонализация ограниченно, по данным описания)	Быстрый вход через выбор программы → тренировка → отметка/прогресс; много контента вокруг «марафонов»
Freeletics	«AI-коуч: персональный план тренировок под цели»	пользователи, кому важна «программа под меня», гибрид дом/зал	да, ядро продукта (AI Coach + адаптация по фидбеку)	Онбординг собирает цель/уровень → план → ежедневные сессии; ключ — быстрый переход к «персональному плану»

1 10 лучших приложений для тренировок дома или в тренажерном зале в 2024 году / Я. Драгун. Текст : электронный // Hi-tech.Mail.ru : сайт. 4 марта 2024. URL: https://hi-tech.mail.ru/review/106898-luchshiye-prilozheniya-dlya-trenirovok/#anchor170911179055047550/ (дата обращения 29.04.2026).

2 Лучшие приложения для занятий спортом дома 2024 / Е. Злобина, Д. Черногузов.Текст : электронный // Комсомольская правда : сетевое издание (сайт). 2026. URL: https://www.kp.ru/expert/elektronika/luchshie-prilozheniya-dlya-zanyatij-sportom-doma// (дата обращения 29.04.2026).

3 7 лучших фитнес-приложений для занятий спортом. Обзор мобильных приложений для iOS и Android / А. Крагжда. Текст : электронный // Спорт-Экспресс Интернет : сетевое издание. 21 сен 2021. URL: https://www.sport-express.ru/zozh/reviews/7-luchshih-fitnes-prilozheniy-dlya-zanyatiy-sportom-2021-obzor-mobilnyh-prilozheniy-dlya-ios-i-android-1837609/ (дата обращения 29.04.2026).

Приложение	УТП	Целевая аудитория	Персонализация	UX / CJM
SOTKA	«100 дней: система обучения + практика»	новички/ самостоятельные, кому нужна "структура и база"	ограниченно: «адаптация»не как AI-подбор; больше образовательная дорожка	линейный сценарий: «день N ⟶ теория ⟶ тренировка ⟶ отмечаю выполнение»
#Sekta	«Фитнес-курсы + разумное питание + поддержка/куратор»	похудение/ЗОЖ, тем кому важны привычки и сопровождение	Адаптация/помощь сильнее в формате «куратор/чат», чем алгоритмы	Сценарий «выбрать курс ⟶ задания/ тренировки ⟶ отмечать выполнение»
Тренировки для Дома (Leap Fitness Group)	«Быстрые домашние тренировки без оборудования»	массовая аудитория, «быстро начать»	частично: анкета/план, но без «умного питания»	быстрый старт: выбрал программу ⟶ тренировка ⟶ автозапись ⟶напоминания
Fitness App—Muscle Gym Workout (FITNESS ONLINE LLC)	«Программы + упражнения + дневник + диета + комьюнити»	зал/дом, силовые, «хочу план и дневник»	частично: планы «под цель», но глубину AI не заявляет	сценарий «цель ⟶ план ⟶ дневник ⟶комьюнити/фидбек»
Fitness Point: Дома и Зал + Fitness Point Pro	«Собери тренировку сам + AI/генератор»	зал/дом, самостоятельные	частично: генератор/ алгоритм	главный сценарий — конструктор и ведение плана
Fitness Online (бренд / сайт, как экосистема)	«Экосистема: программы + дневник + диета + комьюнити»	зал/дом, кто любит «комбайн»	частично	путь «выбрать цель ⟶ программа ⟶ дневник ⟶ комьюнити»
YAZIO	«Калории/КБЖУ + цели + AI-логирование»	контроль веса/питания	персонализация целей/ планов питания (по продуктовой логике)	главный сценарий — лог еды ⟶ отчёты ⟶ планы
fatsecret	«Дневник питания + упражнения + вес, простое ведение»	питание/снижение веса	ограниченно	«быстро добавить еду ⟶ закрыть дневник ⟶ видеть отчёты»
Lifesum	«AI-логирование (фото/ голос/скан) + планы питания»	питание/привычки/велнес	да (AI-логирование + персональные рекомендации)	ключ — «логирование без боли» (фото/голос/скан)

Источник: составлено авторами на основании общедоступных обзоров сетевых изданий

В то же время решения, объединяющие тренировки и питание в рамках одного сервиса, как правило, имеют меньший масштаб пользовательской базы, однако демонстрируют более высокий уровень вовлеченности и доверия со стороны целевой аудитории. Таким образом, пользователи чаще комбинируют несколько специализированных приложений (отдельно для тренировок и питания), тогда как комплексные фитнес-решения выигрывают в тех случаях, когда предлагают простую интеграцию функций и понятный путь от постановки цели до достижения результата.

Анализ ценовой политики конкурентов является критически важным для разработки all-in-one фитнес-продукта, так как подобные решения вступают в конкурентную борьбу не только с прямыми конкурентами, но и с другими фитнес-сервисами, комбинацию которых пользователь может собрать самостоятельно (например, отдельное приложение для тренировок, отдельное приложение для планирования питания). Комплексное приложение будет иметь более высокую цену из-за специфики разработки, а значит маркетинговая стратегия должна обосновывать этот аппрайсинг за счет интеграции более продуманных сценариев пользовательского пути, снижения когнитивной нагрузки и более понятный, а главное — прогнозируемый, путь к результату.

Приложения, которые делают акцент на количестве и объеме контента (видеоуроки, курсы, разнообразные планы питания и диеты), зачастую конкурируют за счёт количества и визуаль-

ного качества материалов, но при этом вынуждены удерживать цену на умеренном уровне из-за недостатка персонализации. В то же время, те продукты, которые выделяют своим преимуществом персонификацию (индивидуальные планы, адаптация под цели и условия), оправдывают более высокие цены за счет условной гарантии релевантности программ тренировок для пользователя и, как результат, экономии времени, которое могло бы быть потрачено на неправильные решения, принятые пользователем самостоятельно, без приложения. Цена, в конечном счете, выступает маркером того, за что именно пользователь платит: за контент, за визуал, за алгоритм, за понятный CJM или за ожидаемый результат и его предсказуемость за счет персонализации.

Существуют типовые способы монетизации в индустрии приложений, преимущественно разработчики фитнес-приложений используют несколько типов монетизации своих приложений [Морозова 2016].

- Freemium в сочетании с платной подпиской. Здесь установка и базовое использование продукта остаются бесплатными, при этом главная ценность раскрывается только через подписку.
- Подписка без бесплатных функций. Малая часть приложений использует модель, при которой бесплатная версия выполняет скорее роль витрины, а основная функциональная ценность полностью находится за paywall.
- Пакетная модель монетизации. Данный способ монетизации предполагает оплату не за подписку как таковую, а за конкретный курс, набор услуг.
- Гибридная модель монетизации. Метод сочетает в себе подписку с дополнительными платными пакетами, апсейлами или единоразовыми покупками.

На рынке фитнес-приложений доминируют стандартные подписочные периоды: месяц, несколько месяцев (чаще всего 3) и год. Годовая подписка, как правило, позиционируется как основной и наиболее выгодный вариант за счет демпинга цены в сравнении с конкурентами, а также ценами на другие тарифные планы приложения. Месячная подписка используется как точка входа для новых клиентов. Курсы обычно тарифицируются ценой за курс или оплату за период, в который курс будет доступен клиенту. Это снижает гибкость, но подсознательно демонстрирует пользователю его конечность и результативность.

Эталонным решением в рамках контроля питания выступает YAZIO, в то время как в сегменте тренировок лидером является Freeletics. Оба продукта демонстрируют, что фокус на одной ключевой задаче позволяет выстроить понятную ценность и ценовое ожидание, тогда как all-in-one приложения вынуждены конкурировать не столько по цене, сколько по удобству и целостности пользовательского пути.

В дизайне paywall-экранов широко используются поведенческие якоря: визуальный акцент на годовой подписке, скрытие или визуальное ослабление месячной опции (когда по стандарту пользователю сразу предлагается оплатить подписку на год, а для оплаты месячной подписки ему нужно перейти на другой экран или промотать текущий в самый низ), а также формулировки, подчёркивающие экономию («выгоднее на X %», «лучший выбор»). Эти паттерны формируют у пользователя ощущение рационального выбора и направляют его к наиболее прибыльному для продукта тарифу.

Проверяемые гипотезы

В ходе конкуретного анализа, было сформировно 3 Lean-гипотезы для ближайших итераций MVP).

- Гипотеза ценности: пользователю важнее «понятный план на день (тренировка + питание)» чем бесконечная библиотека контента. В большинстве фитнес-приложений пользователь платит не за сам контент как таковой, а за структуру, уверенность в результате и экономию своего времени. Библиотеки уже есть и очень масштабны; значит, дифференциация должна быть в сценарии и персонализации, а не только в количестве роликов.
- Гипотеза функциональности: «конструктор своих тренировок» нужен, но он должен быть «упрощенным» (выбор места/инвентаря/цели → автосборка) — иначе пользователь уйдет в специализированные трекеры (JEFIT) и потеряет интеграцию с питанием.
- Гипотеза локального преимущества: русскоязычный интерфейс + локальные рецепты/рационы (и понятные единицы, привычные продукты) — это «низко-технологичная», но сильная причина выбрать ваш продукт, особенно на фоне

приложений, где русский язык частично отсутствует или вторичен.

Выводы конкурентного анализа

- Библиотека упражнений или рецептов слабо масштабируется по цене, потому что пользователь быстро сравнивает её с бесплатными альтернативами (YouTube, соцсети, сайты тренеров). После первого ознакомления ценность такого контента резко падает, и он перестаёт быть аргументом для подписки.
- Подписка лучше всего объясняется на этапе онбординга через непрерывный процесс, а не через разовый доступ. Формулировка ценности как «персональный план на день» создаёт ощущение живого сервиса, который обновляется вместе с пользователем. В этом случае пользователь платит за поддержание актуальности.
- Комплексные решения (тренировки + питание + трекинг) сталкиваются с риском ценового сравнения с узкими сервисами, каждый из которых оптимизирован под одну задачу и часто дешевле. Если all-in-one продукт не акцентирует интеграционную ценность (единый сценарий, связку данных, снижение усилий), пользователь начинает мысленно «раскладывать» цену на части и воспринимать её как завышенную.
- Цены лидеров рынка — результат их масштаба, бренда, доверия и долгой оптимизации воронок. Простое копирование тарифов без сопоставимого уровня узнаваемости и удержания приводит либо к низкой конверсии, либо к быстрому оттоку. Для нового продукта использование цены, как стратегии несет повышенные риски.
- Цена должна вытекать из того, как именно пользователь использует продукт: ежедневное выполнение плана, контроль КБЖУ, корректировки по прогрессу. Чем регулярнее и глубже сценарий, тем выше допустимая цена. Если продукт используется эпизодически (посмотреть тренировку 3 раза в неделю), потолок цены существенно ниже, независимо от качества контента.
- Персонализация — ключевой фактор объяснения цены. При ее отсутствии продукт попадает в массовый сегмент и результатом этого становится низкий ARPU.
- В рамках рынка СНГ пользователи более чувствительны к цене. При этом доверие к формату подписок ниже, чем на западном рынке. Роль бесплатного периода на рынке СНГ играет ключевую роль при принятии решения относительно использования продукта. Локализация и персонализация контента под потребности местного населения нужна не только с точки зрения языка, но и относительно сценариев питания и мотивации.

Так, на основании анализа становится очевидно: существует явная возможность для разработки нового продукта, который будет предназначен именно для российского и СНГ-рынка. Подобное приложение поможет устранить недостатки существующих вариантов и предложить функции, которые будут удовлетворять потребности российских пользователей.

Исследование целевой аудитории (опрос)

Для глубокого изучения пользовательского опыта было выдвинуто несколько гипотез для формирования вопросов интервью [Creswell 2009, 109–110].

1. Большинство людей занимаются спортом дома
2. Многие люди готовы тратить деньги на фитнес-приложения, но они стремятся к доступности и выгоде, делая экономичные решения приоритетными.
3. Пользователи предпочитают приложения, которые предлагают полный набор функций, таких как отслеживание тренировок, планирование питания и индивидуальный подход, в рамках одной платформы.
4. Существует спрос на фитнес-приложения, которые подходят для различных условий тренировок, включая тренировки в помещении, на улице и дома.
5. Пользователи ценят возможность настраивать планы питания под свои индивидуальные цели и предпочтения.
6. Значительное число пользователей отдают предпочтение простоте использования и интуитивно понятному дизайну фитнес-приложений для улучшения общего впечатления.
7. Значительному числу пользователей не нравится огромное количество рекламы, присутствующей в фитнес-приложениях, даже если за просмотр будут доступны уникальные функции.
8. Пользователи хотят получать напоминания и уведомления о тренировках, чтобы оставаться мотивированными.

Далее представлены некоторые важные результаты опроса по вопросам, которые попадались всем участникам будут рассмотрены две группы отвечающих: которые занимаются и не занимаются спортом (рисунки 1–3):

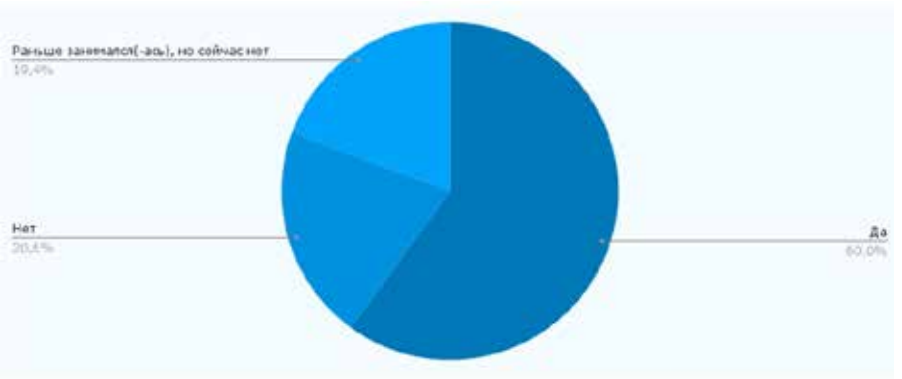

Рис. 1. Доли респондентов, ответивших на вопрос «занимаетесь ли Вы спортом?»
Источник: риунок авторов по данным настоящего обследования

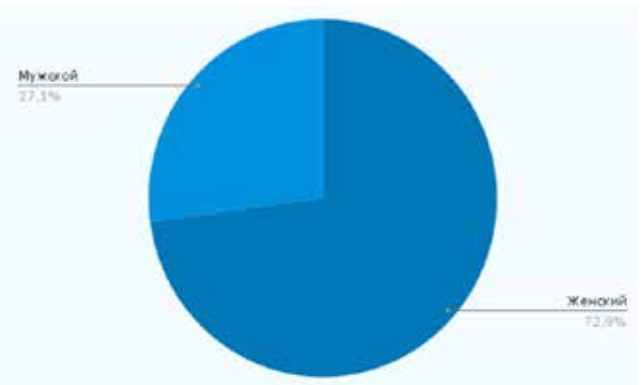

Рис. 2. Пол участников

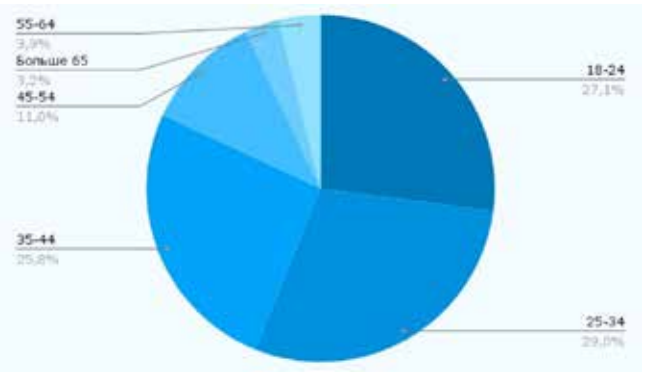

Рис. 3. Возраст участников (люди, занимающиеся спортом)

Источник: рисунки авторов по данным настоящего исследования

Респонденты, занимающиеся спортом

- Участие: 60 % респондентов активно занимаются спортом.
- Виды спорта: фитнес — самый популярный вид спорта, им занимается 18 % опрошенных. также распространены пешие прогулки (12 %), а также 10 % опрошенных занимаются плаванием, бегом, зарядкой и йогой соответственно.
- Места занятий: участники в основном занимаются самостоятельно на открытом воздухе (35 %) и дома (23 %).
- Предпочтительное время для занятий спортом и частота: наиболее предпочтительны вечерние тренировки (39 %), за ними следуют утренние (26 %). Также большинство людей занимаются 2-3 раза в неделю (57 %).
- Уровень физической подготовки: 67 % респондентов считают свой уровень средним, далее начинающим и продвинутым.
- Причины отказа от занятий спортом на постоянной основе: основными препятствиями являются нехватка времени (18 %), отсутствие мотивации (22 %) и 8 % отмечают трудности с выполнением упражнений.
- Цели: участники в первую очередь стремятся улучшить здоровье (22 %) и поддерживать вес (20 %), а также снять стресс (16%).
- Мотивации: участников вдохновляют на более регулярные тренировки позитивные изменения в физическом здоровье и форме (24 %). Также здесь важно упомянуть, что 10 % респондентов готовы заниматься чаще спортом, если у них бы появился доступ к новым и интересным тренировочным программам.
- Проблемы: большинство участников (20 %) сообщают о проблемах, связанных трудностями выполнения упражнений и с отсутствием мотивации. 9 % отмечают сложность выполнения упражнений.

Респонденты, которые не занимаются спортом

- Участие: 21 % не занимаются спортом и

19 % занимались раньше, но в данный момент не тренируются.

- Причины отказа от занятий спортом: основными причинами являются потеря мотивации (22 %), отсутствие времени (20 %) и сложности с организацией тренировок (15 %).
- Потенциальный интерес к занятиям спортом: 64 % респондентов планируют начать заниматься спортом в течение ближайших шести месяцев.
- Потенциальные варианты занятий спортом: к потенциальным видам спорта относятся фитнес (28 %), плавание (13 %) и йога (10 %).
- Предпочтительное время для занятий спортом: 38 % занимались бы в свободное время, а 32 % предпочли бы в промежуток с 17.00 по 23.00.
- Потенциальные места занятий: 29 % занимались бы с тренером в фитнес клубе, а 22 % самостоятельно дома и 28 % самостоятельно на улице.
- Цели: участники в первую очередь стремились бы поддержать нормальный вес (26 %) и улучшить здоровье (21 %).
- Проблемы: к проблемам относятся нехватка времени, отсутствие мотивации и неправильная техника выполнения упражнений.

Общая статистика для всех респондентов опроса

- Деньги на спорт: 21 % готовы потратить на спорт от 5 000 до 10 000 рублей в месяц, 21 % от 1 000 до 3 000 рублей и 20 % от 3 000 до 5 000 рублей.
- Пол: среди участников опроса преобладают женщины (73 % по сравнению с мужчинами).
- Возраст: респонденты в основном находятся в возрасте от 18 до 44 лет, при этом самой многочисленной является возрастная группа 25–34 года (29 %).
- Уровень дохода: 20 % не работают, 21 % получают 150 000+ и в диапазоне от 50 000–80 000 находятся 19 % респондентов.
- Источники информации: наиболее распространенными источниками информации для участников являются социальные сети и Telegram-каналы (по 35 %).

Использование фитнес-приложений

- Показатели использования: значительная часть участников (73 %) не пользуется фитнес-приложениями.
- Готовность к использованию: в то время как 53 % респондентов готовы использовать фитнес-приложения, 46 % выразили нежелание это делать.
- Причины отказа от использования фитнес-приложений: 28 % считают, что всю необходимую информацию можно найти бесплатно в интернете, 16 % хотят заниматься самостоятельно, также 11 % считают такие приложения неэффективными.
- Используемые приложения: многие респонденты, которые поделились названием используемого приложения, занимаются с помощью программ, которые либо доступны только владельцам определенных девайсов (например, Apple Watch и Garmin) либо владельцам определенной марки телефона (например Samsung). Некоторые другие упомянутые приложения больше не доступны в России.
- Мотивы использования фитнес-приложений: большинство людей использовали бы приложения, если бы они были бесплатными или доступными по цене, а также были персонализированными (17 % и 16 % соответственно). Также люди отмечали удобный и интуитивный интерфейс и возможность отслеживать прогресс как мотив для скачивания фитнес-приложений.
- Реакция на используемое приложение:

удовлетворенность: среди тех, кто пользуется фитнес-приложениями, 82 % довольны предлагаемыми функциями;

что нравится: пользователи ценят удобный интерфейс (25 %), разнообразие тренировок (14 %). Также практически равное количество респондентов отмечают, что им нравится индивидуальная настройка приложения, интеграция с устройствами, подробное описание упражнений, а также тренировки на разные уровни физической подготовки;

что не нравится: недовольство вызвано сложным интерфейсом (17 %), отсутствием нужных тренировок или планов (33 %), а также недостаточными возможностями настройки (33 %).

- Учет питания: 20 % считают важным функцию учета питания, в то время как также

33 % относятся нейтрально и для 7 % респондентов это очень важно.

- Предпочитаемые форматы тренировок: комбинация форматов — наиболее предпочтительный формат (44 %), за ним следуют только видеоуроки (43 %).
- Готовность платить за фитнес-приложения: 27 % респондентов готовы тратить деньги на фитнес-приложения, от 100 до 500 рублей в месяц. 16 % готовы отдать от 500 до 1 000 рублей
- Наиболее полезные функции по мнению респондентов: Мониторинг прогресса и индивидуальные планы тренировок (по 10 %), также видеоуроки с инструкторами, подробные описания упражнений и учет питания (по 9 %).
- Ненужные функции по мнению респондентов: геймификация и анимация (19 %), соревновательные режимы и состязания с другими пользователями (15 %), напоминания о тренировках и мотивационные уведомления (13 %).

Исследование целевой аудитории (глубинные интервью)

Ниже приведены вопросы, которые были заданы участникам и основные выводы.

1. Занимаетесь ли Вы спортом? Если да, то как часто и каким видом спорта Вы занимаетесь?

- Респонденты в целом регулярно занимаются спортом, как правило, 2–3 раза в неделю, некоторые тренируются чаще. Обычно это фитнес, йога и кардио упражнения, такие как бег, езда на велосипеде и плавание. Некоторые респонденты участвуют в групповых занятиях, спортивных мероприятиях и занятиях на свежем воздухе. Одни занимаются спортом время от времени, другие сделали фитнес неотъемлемой частью своего распорядка дня.

2. Что побуждает Вас заниматься этими видами деятельности? Как Вы начали заниматься?

- Мотивация для занятий спортом варьируется от улучшения общего состояния здоровья и поддержания хорошей физической формы до достижения конкретных фитнес-целей. Многие респонденты начали заниматься спортом в юном возрасте благодаря наставлениям родителей или же собственному интересу к физическим упражнениям. Они находят радость в чувстве выполненного долга и повышении уровня энергии, которые возникают в результате регулярных занятий.

3. Где Вы обычно тренируетесь и как предпочитаете заниматься — самостоятельно или под руководством тренера или инструктора?

- Многие респонденты предпочитают тренажерный зал за его оснащение и атмосферу, в то время как другие выбирают тренировки на свежем воздухе или дома для удобства. Что касается предпочтений в тренировках, то некоторые респонденты предпочитают заниматься самостоятельно, чтобы контролировать свой распорядок дня, в то время как другим нравится работать с тренером, чтобы получить дополнительную мотивацию, руководство и структуризацию. Несколько респондентов отметили, что на выбор места тренировок влияют удобство и погода.

4. Вы когда-нибудь думали о том, чтобы нанять персонального тренера? Что помешало Вам это сделать? Если у Вас есть тренер, как его поддержка влияет на Ваш опыт?

- Несколько респондентов рассматривали возможность найма персонального тренера, но посчитали, что это дорого или не нужно из-за их уровня опыта. Те, кто работал с тренером в прошлом, ценят индивидуальный подход и повышенную ответственность, которую обеспечивает тренер. Они считают поддержку тренера полезной для совершенствования техники и поддержания мотивации.

5. Какие факторы влияют на Ваш выбор среды для тренировок?

- Удобство и доступность играют важную роль при выборе места для тренировок, причем ключевыми факторами являются близость к дому или работе. Респонденты также ценят чистые, ухоженные помещения с хорошим оборудованием и просторным пространством. Погодные условия также могут повлиять на выбор места, особенно для тех, кто предпочитает тренировки на открытом воздухе.

6. С какими проблемами Вы сталкиваетесь во время тренировок? Как Вы обычно решаете эти проблемы?

- Проблемы, с которыми сталкивается большинство респондентов во время тренировок, включают в себя физические ограничения, такие как травмы или недостаток сил, а также психологические препятствия, такие как отсутствие мотивации. Респонденты часто решают эти проблемы, корректируя свой распорядок дня, делая перерывы, когда это необходимо, или обращаясь за советом к тренеру. Некоторые также сталкиваются с проблемой плохого интернет-соединения во время онлайн-тренировок.

7. Можете ли Вы описать недавний опыт, когда Вы столкнулись с серьезной проблемой во время тренировки?

- Хотя некоторые респонденты сталкивались с травмами во время тренировок, они обычно решают эти проблемы, беря перерыв, изменяя упражнения или обращаясь за советом к врачу или же тренеру при наличии. Так, сосредоточившись на правильной форме и прислушиваясь к своему организму, они избегают серьезных проблем во время тренировок.

8. Используете ли Вы фитнес-приложения? Если да, то какие? Пожалуйста, опишите Ваш опыт работы с ними, включая то, что Вам нравится и не нравится. Если Вы не используете фитнес-приложения, что Вас удерживает от этого?

- Многие респонденты используют фитнес-приложения для отслеживания прогресса, составления расписания тренировок и получения индивидуальных программ тренировок. Они ценят приложения, которые интегрируются с носимыми устройствами и предлагают индивидуальные рекомендации. Те, кто не пользуется фитнес-приложениями, часто ссылаются на отсутствие интереса или трудности с поиском приложения, соответствующего их потребностям.

9. Расскажите о своем идеальном фитнес-приложении. Какие возможности и функции оно могло бы включать? Есть ли функции, которые, по Вашему мнению, были бы ненужными или лишними?

- Идеальные фитнес-приложения, по мнению респондентов, предлагают персональные планы тренировок и отслеживание прогресса с учетом индивидуальных целей. Пользователи ценят приложения, предлагающие учет питания и интегрирующиеся с устройствами для фитнеса, а также видеоуроки и мотивационные функции. Важно, чтобы приложения предлагали удобный дизайн и надежное GPS-слежение, а также облегчали связь с тренерами. К ненужным функциям относятся излишние уведомления и функции, которые не соответствуют фитнес-целям.

10. Как фитнес-приложение могло бы лучше помочь Вам в достижении ваших целей? Какие инструменты или функции, по Вашему мнению, были бы полезны?

- Фитнес-приложения могут помочь респондентам в достижении их целей, предоставляя настраиваемые и отслеживаемые планы тренировок, а также рекомендации по питанию.

11. Чего не хватает в Вашей нынешней фитнес-рутине, что можно было бы решить с помощью приложения?

- Респонденты отметили, что им необходима более четкая структура, руководство и мотивация при занятиях фитнесом, что можно решить с помощью подходящего фитнес-приложения. Такие функции, как отслеживание прогресса и напоминания, помогут им не сбиться с пути.

12. Насколько важна для Вас возможность настраивать тренировки или отслеживать прогресс, а также свой рацион?

- Персонализация и отслеживание прогресса важны практически для большинства респондентов, поскольку позволяют им адаптировать свои занятия к конкретным целям и следить за улучшениями. Учет питания также ценно для тех, кто стремится контролировать свой вес или улучшить здоровье. Респонденты ценят приложения, позволяющие корректировать тренировки и отслеживать изменения с течением времени, чтобы получить более качественный и индивидуальный опыт.

13. Готовы ли Вы платить за фитнес-приложение и почему?

- Респонденты выразили готовность заплатить за фитнес-приложение, если оно предлагает значительные преимущества,

такие как персонализированные планы и отслеживание прогресса. Они ценят приложения, которые обеспечивают хорошее соотношение цены и качества, и с большей вероятностью заплатят за премиум-функции, если они соответствуют их фитнес-целям. Готовность платить часто зависит от воспринимаемой ценности и предлагаемых преимуществ.

14. Какую модель ценообразования Вы считаете разумной для фитнес-приложения?

- Респонденты по-разному относятся к моделям ценообразования. Одни предпочитают разовые платежи за приложения, другие склоняются к моделям подписки. Модель Freemium также приемлема для тех, кто хочет попробовать приложение, прежде чем принять решение. Респонденты ценят варианты, которые позволяют им попробовать приложение, прежде чем полностью перейти на ту или иную модель оплаты. Также, главное, они не одобрят идею, в которой за просмотр рекламы полагаются различные бонусы.

15. Опишите недавний опыт, когда Вы боролись за достижение своих фитнес-целей. Какие эмоции Вы испытывали? Как Вы пытались справиться с ситуацией?

- Респонденты сталкивались с такими проблемами, как трудности в достижении конкретных целей, психологические барьеры или нехватка времени. Большинство справляется с этими ситуациями, корректируя свой распорядок дня или добавляя упражнения, направленные на проблемные зоны. Успех в достижении целей часто приводит к чувству уверенности и самоутверждения.

16. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько сильной была Ваша эмоциональная реакция?

- Эмоциональные реакции различны, большинство респондентов отмечают умеренные или сильные эмоциональные реакции, часто связанные с их достижениями и проблемами в фитнесе.

17. Какие факторы влияют на Ваше решение о покупке товаров или услуг, связанных с фитнесом? По каким критериям Вы оцениваете ценность приложения или услуги?

- При покупке товаров и услуг, связанных с фитнесом, респонденты учитывают такие факторы, как качество, удобство, цена и рекомендации. Безопасность, гигиена и эффективность также являются важными факторами. Они оценивают приложения и услуги, основываясь на опыте пользователей, отзывах покупателей и способности продукции удовлетворять их конкретные потребности и предпочтения.

18. Как Вы обычно открываете для себя новые продукты?

- Респонденты обычно узнают о новых продуктах через социальные сети и рекламу в интернете. Рекомендации от друзей и знакомых также играют важную роль в процессе принятия решений.

19. Как опыт использования современных фитнес-решений влияет на Вашу повседневную жизнь? Считаете ли Вы, что достигаете своих целей с помощью текущего подхода?

- Для многих респондентов современные фитнес-решения помогают поддерживать себя в форме и достигать поставленных целей, хотя и не оказывают существенного влияния на повседневную жизнь. Они ценят удобство и гибкость использования фитнес-приложений.

20. Возраст и пол:

- Средний возраст респондентов составляет 31 год, 66 % из них — женщины, 33 % — мужчины.

Результаты глубинного интервью

- Спрос на разнообразные виды тренировок: пользователи ценят гибкость в своих тренировках, предпочитая от самостоятельных занятий на свежем воздухе (35 %) до домашних тренировок (23 %). Так, фитнес-приложения должны соответствовать различным условиям тренировок.
- Универсальность — ключевой аспект: пользователи ищут универсальное приложение для управления своим процессом занятий фитнесом. Такие функции, как отслеживание тренировок, персонализированные планы тренировок и отслеживание питания (опрос: наиболее ценные функции; интервью: желание персонализации), очень востребованы.
- Экономическая эффективность играет важную роль: хотя многие пользователи гото-

вы платить за фитнес-приложения (опрос: 27 % за 100–500 рублей, 16 % за 500–1000 рублей в месяц), доступность и соотношение цены и качества имеют первостепенное значение (интервью: акцент на функциях, способствующих достижению целей).

- Удобный дизайн имеет решающее значение: продуманный и интуитивно понятный интерфейс — залог вовлеченности и удовлетворенности пользователей (опрос: мотивы использования приложений; интервью: акцент на удобстве использования).

Результаты проверки гипотез

1. Большинство людей занимаются спортом дома.

Гипотеза частично верна.

Обоснование: занятия спортом дома не являются основным предпочтением пользователей. Опрос показывает, что 35 % респондентов предпочитают занятия на свежем воздухи, а 23 % — занятия дома.

2. Многие люди готовы тратить деньги на фитнес-приложения, но они стремятся к доступности и выгоде, делая экономичные решения приоритетными.

Гипотеза верна.

Обоснование: данные подтвердили гипотезу, но с оговоркой — важно соотношение цены и качества предоставляемых тренировочных планов. Опрос показал, пользователи предпочитают экономные решения. 27 % пользователей готовы платить до 500 рублей в месяц и лишь 16 % рассмотрели бы диапазон до 1000 рублей.

3. Пользователи предпочитают приложения, которые предлагают полный набор функций, таких как отслеживание тренировок, планирование питания и индивидуальный подход, в рамках одной платформы.

Гипотеза верна.

Обоснование: данные опроса и интервью в подавляющем большинстве случаев подтверждают потребность в фитнес-приложениях, предлагающих полный набор функций. В опросе наиболее ценными функциями названы «мониторинг прогресса» и «индивидуальные планы тренировок». Аналогичным образом в интервью подчеркивается желание иметь такую функцию, как отслеживание питания.

4. Существует спрос на фитнес-приложения, которые подходят для различных условий тренировок, включая тренировки в помещении, на улице и дома.

Гипотеза верна.

Обоснование: полученные данные подтверждают спрос на фитнес-приложения, которые подходят для различных условий тренировок. Результаты опроса свидетельствуют о различных предпочтениях пользователей: 35 % предпочитают самостоятельные тренировки на свежем воздухе, 23 % — домашние тренировки, а еще 15 % в клубе. Данные интервью еще больше подкрепляют этот тезис, указывая на удобство и погоду как на ключевые факторы, влияющие на выбор места. Это говорит о том, что успешное приложение должно адаптироваться к предпочтениям пользователей в плане тренировок, будь то в специализированном помещении, на улице или дома.

5. Пользователи ценят возможность настраивать планы питания под свои индивидуальные цели и предпочтения.

Гипотеза верна.

Обоснование: хотя это и не основной приоритет, данные свидетельствуют о том, что некоторые пользователи ценят возможность подстраивать планы питания под свои конкретные потребности. В ходе интервью 33 % участников посчитали отслеживание питания важной функцией, и 20 % важной и 7 % очень важной в опросе.

6. Значительное число пользователей отдают предпочтение простоте использования и интуитивно понятному дизайну фитнес-приложений для улучшения общего впечатления

Гипотеза верна.

Обоснование: полученные данные в подавляющем большинстве случаев подтверждают важность удобного дизайна и интуитивно понятных интерфейсов в фитнес-приложениях. В опросе эти аспекты выделяются как ключевые мотиваторы для использования приложений, а в интервью высказываются аналогичные мнения. Удобный пользовательский интерфейс, по-видимому, является решающим фактором для вовлечения пользователей и общей удовлетворенности приложением.

7. Значительному числу пользователей не нравится огромное количество рекламы, присутствующей в фитнес-приложениях, даже если за просмотр будут доступны уникальные функции.

Гипотеза верна.

Обоснование: чрезмерное количество ре-

кламы вызывает у пользователей отторжение. В интервью пользователи прямо высказывают пожелание о том, чтобы не получать большое количество рекламы при использовании приложения.

8. Пользователи хотят получать напоминания и уведомления о тренировках, чтобы оставаться мотивированными и эффективно поддерживать свои тренировки.

Гипотеза частично верна.

Обоснование: некоторые пользователи отмечают полезным напоминание о тренировках. 7 % опрошенных считают, что это поддерживает мотивацию в долгосрочной перспективе.

Следующие шаги относительно продукта

1. Подготовка ценовых гипотез. На начальном этапе важно отойти от фиксации конкретной цены. Напротив, необходимо понять за что именно пользователь будет платить, а главное — с какой периодичностью. Эти гипотезы необходимо подтвердить или опровергнуть через A/B-тестирование и за счет упрощенной MVP-версии тарифных планов. При этом сравнение с конкурентами может давать ложное восприятие цены и не играть существенной роли.
2. Параметры для первых итераций MVP. На старте оптимально иметь один основной тариф, чтобы не размывать фокус и упростить аналитику. Trial-период или скидочное предложение должны быть короткими и точно приближенным к платному опыту, чтобы пользователь понял ценность именно подписки, а после — не разочаровался в продукте. Апсейлы следует отложить на более поздние итерации продукта, так как данные пакетные решения могут быть слишком сложными для новых пользователей, так как продукт не обладает достаточным доверием ввиду отсутствия уже сформированного бренда среди аудитории.
3. Логика дальнейших тестов. После запуска MVP pricing должен быть не статичным элементом, а частью продуктового цикла: формулировки ценности, длительность периодов, акценты paywall и структура скидок тестируются так же, как и функциональность. Уместно тестировать разли
4. чные варианты монетизации, однако кардинальная смена схемы монетизации уместна только при критических проблемах на ранних этапах — на более поздних этапах без значительного оттока аудитории это будет сделать значительно сложнее.

Заключение (Выводы)

Рынок фитнес-приложений в России представляет собой значительную возможность для развития и инноваций благодаря растущему интересу к фитнесу среди населения.

Первичный опрос и интервью помогли более детально посмотреть на текущие предпочтения населения. Оказалось, что пользователи стремятся к гибкости в своих тренировках, сочетая тренировки на свежем воздухе, дома и в спортзале. Они ценят комплексные приложения, которые предлагают отслеживание тренировок, индивидуальные планы и учет питания.

Собранные данные говорят о необходимости учета разных предпочтений пользователей при разработке приложения для российского рынка. Помимо персонификации важен также удобный интерфейс и баланс между качеством и ценой [Gentile 2007]. Удовлетворение этих потребностей позволит сделать приложение ежедневным инструментом для занимающихся фитнесом и людей, которые стремятся улучшить своей физическое состояние.

Список источников

Борисов, А. Б. Анализ существующих моделей разработки новых продуктов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета = Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North: Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2021; 1(3):312–326. DOI 10.34130/2070-4992-2021-1-3-312. EDN EVPNAV.

Илюхин, А. К. Анализ конкурентов в бизнес-планировании // Символ науки: международный научный журнал = Symbol of Science: International Scientific Journal. 2021; 6:53–59. EDN MPRQPE.

Морев, Е. А. Современные методы разработки продукта в условиях изменчивости рынка // Стратегии бизнеса. 2021; 9(9):271–275. DOI 10.17747/2311-7184-2021-9-271-275. EDN JZNVCA.

Морозова, Д. С. Анализ конкурентов и варианты охвата рынка // Экономика и социум. 2016; 12-2:338-343. EDN YIBJON.

Сафина, А. И. Анализ конкурентов // Форум молодых ученых. 2019; 9:291–297. EDN JMETWU.

Creswell, John W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3rd ed. Sage : 2009. 270 p. Тукст : электронный. URL: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf (дата обращения 29.04.2026).

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer // European Management Journal, 2007; 25(5):395–410. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005.

References

Borisov, A. B. Analiz sushchestvuyushchikh modeley razrabotki novykh produktov [Analysis of existing new product development models]. *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North: Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*. 2021; 1(3):312–326. DOI 10.34130/2070-4992-2021-1-3-312. EDN EVPNAV (in Russ.).

Ilyukhin, A. K. Analiz konkurentov v biznes-planirovanii [Competitor analysis in business planning]. *Symbol of Science: International Scientific Journal*. 2021; 6:53–59. EDN MPRQPE (in Russ.).

Morev, E. A. Sovremennyye metody razrabotki produkta v usloviyakh izmenchivosti rynka [Modern product development methods amidst market volatility]. *Strategii biznesa.* 2021; 9(9):271–275. DOI 10.17747/2311-7184-2021-9-271-275. EDN JZNVCA (in Russ.).

Morozova, D. S. Analiz konkurentov i varianty okhvata rynka [Competitor analysis and market coverage options]. *Ekonomika i sotsium*. 2016; 12-2:338-343. EDN YIBJON (in Russ.).

Safina, A. I. Competitor analysis. *Forum molodykh uchenykh*. 2019; 9:291–297. EDN JMETWU (in Russ.).

Creswell, John W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd ed. Sage : 2009. 270 p. Online. URL: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf (accessed 04/29/2026).

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 2007; 25(5):395–410. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005.

Информация об авторах:

Островская Анна Александровна — кандидат экономических наук, SPIN-код: 2909-9005, AuthorID: 762026, директор Высшей школы управления РУДН, заведующая кафедрой прикладной экономики Высшей школы управления РУДН; **Кнутова Анастасия Андреевна** и **Позняк Александр Сергеевич** — студенты магистратуры.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН 7728073720.

Information about the authors:

Ostrovskaya Anna A. — Candidate of Economic Sciences, SPIN-код: 2909-9005, AuthorID: 762026, Higher School of Management, RUDN University; **Knutova Anastasia A. & Poznyak Alexander S.** — master's students.

Authors' Affiliations: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 05.06.2026; одобрена после рецензирования 22.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/05/2026; approved after reviewing 06/22/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 105–119
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 105–119

Научная статья
УДК: 339.37:004.738.5(470)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.12

Маркетплейсы в электронной коммерции России: экономические эффекты и риски

Альбина Джавдатовна Хайруллина[1,2], **Андрей Александрович Проснев**[1,3]

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ развития электронной коммерции и рынка маркетплейсов в России в 2019–2025 гг. Цель исследования заключается в выявлении ключевых тенденций, структурных изменений и факторов, влияющих на экономическую эффективность деятельности селлеров. Методологическую основу составляют системный и платформенный подходы, а также сравнительный, структурный и экономический анализ. Эмпирическая база включает отраслевые отчеты Data Insight, АКИТ и данные маркетплейсов. В ходе исследования установлено, что рост рынка электронной коммерции происходит преимущественно за счет увеличения количества селлеров и сопровождается усилением концентрации вокруг крупнейших платформ. Показано, что увеличение GMV маркетплейсов сопровождается ростом издержек селлеров и снижением их маржинальности, что свидетельствует о формировании асимметричной модели распределения экономической выгоды. Выявлен механизм ценового перераспределения через скидочные инструменты маркетплейсов. Обоснована необходимость внедрения аналитических IT–сервисов как инструмента повышения эффективности деятельности селлеров. Полученные результаты имеют теоретическую и практическую значимость в контексте цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: электронная коммерция, маркетплейсы, цифровая экономика, платформенная экономика, валовая стоимость товара, юнит-экономика, селлеры, большие данные, искусственный интеллект, маржинальность

Для цитирования: Хайруллина А. Д. Маркетплейсы в электронной коммерции России: экономические эффекты и риски / А. Д. Хайруллина, А. А. Проснев. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.12 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:105–119.

JEL: L81, D22, K23, L26

Original article

Marketplaces in Russian e-commerce: economic effects and risks

Albina D. Khairullina[4,5], **Andrew A. Prosnev**[4,6]

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the development of e-commerce and the marketplace sector in Russia during 2019–2025. The purpose of the study is to identify key trends, structural changes, and factors affecting the economic efficiency of sellers operating on digital platforms. The research is based on a systematic and platform-based approach, as well as comparative, structural, and economic analysis. The empirical base includes industry reports published by Data Insight, AKIT, and analytical data from major marketplaces. The findings demonstrate that the growth of the e-commerce market is primarily driven by an increase in the number of sellers and is accompanied by increasing market concentration around the largest platforms. The analysis reveals that the growth of marketplace GMV is associated with rising seller costs and declining profit margins, indicating the formation of an asymmetrical model of economic value distribution within the platform ecosystem. The study also identifies a mechanism of value redistribution through marketplace discount instruments and highlights the growing importance of analytical IT services as a tool for improving seller efficiency and sustainability. The results of the study have both theoretical and practical significance in the context of digital business transformation and the development of platform economy models.

1 Казанский (Приволжский) федеральный университет (Казань, Россия).
2 halbi@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5501-6347
3 prosnev@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0001-6581-537X
4 Kazan (Volga Region) Federal University (Kazan, Russia).
5 halbi@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5501-6347
6 prosnev@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0001-6581-537X

Key words: e-commerce, marketplaces, digital economy, platform economy, gross merchandise value (GMV), unit economics, sellers, big data, artificial intelligence, margins

For citation: Khairullina A. D. Marketplaces in Russian e-commerce: economic effects and risks. By A. D. Khairullina, A. A. Prosnev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.12. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:105–119 (in Russ.).

JEL: L81, D22, K23, L26

Введение

За последние годы электронная коммерция в России перестала быть второстепенным каналом продаж и стала одним из заметных элементов потребительского рынка. При этом меняется не только масштаб онлайн–торговли, но и ее внутренняя организация. Центральное место в этой системе заняли маркетплейсы: они обеспечивают продавцам доступ к покупателям, берут на себя значительную часть логистики, управляют витриной, продвижением и правилами взаимодействия внутри платформы. Поэтому маркетплейс сегодня — это не просто посредник между продавцом и покупателем, а инфраструктура, внутри которой формируются условия торговли.

Большая часть исследований электронной коммерции описывает этот рынок через агрегированные показатели: объем продаж, число заказов, проникновение онлайн–каналов, изменение потребительского поведения. Такой подход важен, поскольку позволяет оценить общий масштаб происходящих изменений. Однако он не всегда показывает, как рост рынка отражается на продавцах, которые работают внутри платформенной модели. Между тем именно на этом уровне становятся заметны изменения в структуре затрат: комиссии, логистика, продвижение, участие в скидках и конкуренция за место в выдаче напрямую влияют на итоговую маржинальность.

Здесь возникает основной исследовательский вопрос. Рост маркетплейсов расширяет для селлеров потенциальный рынок сбыта, но одновременно делает их зависимыми от правил платформы. Продавец получает доступ к аудитории и готовой инфраструктуре, однако за этот доступ платит комиссиями, логистическими расходами, рекламными затратами и необходимостью участвовать в ценовых механиках площадки. Поэтому увеличение оборота само по себе не гарантирует роста прибыли. В отдельных случаях продавец может продавать больше, но зарабатывать с каждой единицы меньше. Именно это расхождение между ростом рынка и экономикой продавца требует отдельного анализа.

В данном исследовании электронная коммерция рассматривается через связь между макроуровневыми показателями рынка и микроэкономическими результатами селлеров. Основная цель исследования — оценить, каким образом рост рынка электронной коммерции соотносится с изменением маржинальности продавцов, работающих через маркетплейсы. Для этого анализируется динамика российского рынка онлайн–торговли, структура платформенных издержек, влияние комиссий и логистики на unit–экономику, а также механизмы ценового давления, возникающие внутри модели маркетплейса.

Отдельного рассмотрения требует эффект «маржинального сжатия». Он возникает, когда расходы продавца растут быстрее, чем его возможности повысить конечную цену товара. На практике продавцу приходится учитывать действия конкурентов, условия участия в акциях и требования площадки к цене. Кроме того, объём продаж зависит от позиции карточки в поисковой выдаче и затрат на её продвижение. Поэтому сохранение оборота ещё не означает сохранения прежней доходности: часть маржи продавца переходит в комиссии, логистические платежи и другие доходы платформы. Такой ракурс дополняет привычную оценку маркетплейсов как инструмента, повышающего эффективность торговли. Площадка действительно упрощает выход в онлайн и предоставляет готовую инфраструктуру, однако основные инструменты управления этой инфраструктурой остаются у её владельца. Маркетплейс распределяет трафик, располагает данными о спросе, устанавливает логистические условия и определяет доступные способы продвижения. В связи с этим важно оценивать не только темпы роста электронной коммерции,

1 © А. Д. Хайруллина, А. А. Проснев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 105–119.

2 © A. D. Khairullina, A. A. Prosnev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 105–119

но и распределение создаваемого дохода между платформой и продавцами.

Практическая ценность работы состоит в возможности использовать полученные результаты при расчёте фактической доходности продаж на маркетплейсах. Селлеру недостаточно отслеживать выручку: в расчёт необходимо включать комиссию, логистику, скидки и расходы на рекламу. Выводы исследования также могут быть учтены при обсуждении регулирования платформенной торговли, поскольку устойчивость продавцов зависит от условий доступа к спросу, которые устанавливают крупнейшие площадки.

Обзор литературы

В экономической литературе электронная коммерция и платформенная экономика рассматриваются сразу в нескольких исследовательских традициях. Для настоящего исследования важны три из них: теория многосторонних рынков, подходы к цифровой экономике как новой институциональной среде и прикладные исследования, описывающие развитие онлайн–торговли и маркетплейсов.

Теоретическая рамка анализа платформ во многом опирается на работы Джеффри Паркера, Маршалла Ван Олстайна и Сангита Пола Чоудари [Parker 2016]. Эти авторы рассматривают цифровые платформы как многосторонние рынки, где платформа координирует взаимодействие разных групп пользователей и извлекает ценность из самой структуры этого взаимодействия. Центральным элементом такого подхода являются сетевые эффекты: рост числа участников на одной стороне платформы повышает ее полезность для другой стороны. Именно поэтому успешные платформы часто быстро наращивают масштаб, а рынок со временем тяготеет к концентрации вокруг нескольких крупных игроков.

Другая линия исследований связывает платформенную экономику с цифровой трансформацией и возрастающей ролью данных. Эрик Бриньолфссон и Эндрю Макафи [Brynjolfsson 2014] показывают, что Big Data, искусственный интеллект и связанные с ними цифровые технологии меняют не только отдельные бизнес–процессы, но и саму структуру конкуренции. В такой среде возрастает значение нематериальных активов, алгоритмического управления и способности компаний работать с большими массивами информации. Преимущество получают те участники, которые могут не просто собирать данные, а использовать их для настройки цен, ассортимента, продвижения и управленческих решений. Экономические свойства цифровых рынков, включая снижение издержек поиска, воспроизводства, транспортировки, отслеживания и верификации, систематизированы в работе А. Голдфарб, К. Такер [Goldfarb 2019]. Роль больших массивов данных в изменении эмпирических методов и принятия экономических решений раскрыта Л. Эйнавом и Дж. Левиным [Einav 2014].

В прикладных исследованиях рост электронной коммерции обычно связывают с развитием логистики, изменением покупательских привычек и распространением цифровых каналов продаж. В материалах OECD [OECD Digital Economy...] и UNCTAD [Digital Economy Report 2024] электронная торговля рассматривается как растущий сегмент мировой торговли, а маркетплейсы — как инфраструктурные посредники между продавцами и покупателями. При этом увеличение объёма онлайн-продаж отражает лишь одну сторону процесса. Меняется и частота покупок: потребители оформляют больше заказов, а участие продавцов в торговле всё сильнее зависит от цифровых платформ.

В результате преимущество получают компании, которые располагают данными и умеют применять их в операционных решениях. Остальные участники рынка оказываются в менее устойчивом положении. Сходный переход от обычной электронной торговли к цифровым экосистемам, объединяющим несколько каналов работы с покупателем, описан в исследовании McKinsey [Becoming indispensable... 2022].

Российские авторы рассматривают эти процессы преимущественно с институциональной и платформенной точек зрения. А. А. Аузан [Аузан 2019] связывает цифровую экономику с изменением институтов и выделяет данные как самостоятельный экономический ресурс. В концепции А. В. Шевчука [Шевчук 2023] цифровая платформа представляет собой особую форму организации рынка, в которой технологическая инфраструктура сочетается с алгоритмическим управлением. Такое понимание позволяет анализировать маркетплейс не только как канал продаж, но и как участника, способного влиять на конкуренцию и распределение рыночной власти.

Прикладные исследования российского рын-

ка электронной коммерции, включая работы Е. Павлюченко, Н. Рубцовой, Е. Оглоблиной [Актуальные тенденции и перспективы... 2025; Рубцова 2025; Оглоблина 2023], фиксируют рост онлайн–торговли, увеличение числа заказов и усиление роли маркетплейсов. Отраслевые отчеты Data Insight[1] и АКИТ[2] дают количественные оценки рыночной динамики и поведения потребителей. Однако такие материалы чаще описывают общие тенденции рынка и в меньшей степени раскрывают, как эти процессы влияют на экономическую эффективность его участников.

Отдельный блок исследований связан с правовым регулированием маркетплейсов. В работах Я. И. Асафовой и А. Г. Дейнеко развитие платформенной экономики рассматривается через формирование новой нормативной среды [Асафова 2024; Дейнеко 2025]. В центре внимания находятся асимметрия между платформами и пользователями, доступ к данным и распределение ответственности между участниками цифровой торговли.

Несмотря на широкий круг работ, в существующей литературе сохраняются заметные ограничения. Во–первых, макроэкономический анализ электронной коммерции и микроэкономический анализ деятельности селлеров часто существуют отдельно друг от друга. Во–вторых, недостаточно подробно изучена связь между ростом маркетплейсов, изменением структуры затрат продавцов и динамикой их маржинальности. В–третьих, роль аналитических инструментов и data–driven подхода в управлении деятельностью селлеров пока раскрыта неполно.

Таким образом, в современной литературе пока недостаточно представлен подход, который одновременно учитывал бы макродинамику рынка электронной коммерции, платформенную структуру конкуренции и микроэкономические результаты селлеров. Именно этот разрыв определяет исследовательский фокус настоящей работы.

Методологические основы исследования

Методологическая основа исследования базируется на сочетании подходов анализа платформенной экономики и эмпирического исследования отраслевых данных, что позволяет рассматривать электронную коммерцию как систему многостороннего взаимодействия между продавцами, потребителями и цифровыми платформами. В рамках данной логики маркетплейсы интерпретируются не только как каналы сбыта, но и как институциональные посредники, определяющие условия распределения экономической эффективности между участниками рынка.

В отличие от исследований, ориентированных на построение строгих эконометрических моделей, настоящая работа направлена на выявление устойчивых эмпирических зависимостей и структурных закономерностей, формирующихся в процессе развития платформенной модели электронной коммерции. Такой подход обусловлен ограниченной доступностью микроуровневых данных и необходимостью использования агрегированной отраслевой статистики.

В качестве аналитического инструмента применяется подход unit–экономики, позволяющий интерпретировать взаимосвязь между параметрами платформенной инфраструктуры и экономической эффективностью селлеров. Данная модель имеет приблизительный характер и используется как средство для оценки изменений маржинальности в соответствии с изменениями основных составляющих затрат.

Маржинальность селлера в рамках исследования представлена в упрощенном виде (формула 1).

$$Margin \approx 1 - (c + l), \quad (1)$$

где

c — комиссия маркетплейса,

l — логистические издержки.

В исследовании используется упрощенная спецификация затрат селлера. Она не охватывает всю структуру расходов: за ее пределами остаются маркетинг, возвраты, складское хранение и налоговые платежи. Такое ограничение связано не с тем, что эти статьи несущественны, а с доступностью сопоставимых данных. В открытых и агрегированных источниках устойчивее всего прослеживаются те элементы, которые напрямую связаны с платформенной инфраструктурой, прежде всего комиссии и логистика. Поэтому

1 См. Маркетинговые исследования. Текст : электронный // Data Insight : сайт консалтинговой компании. URL: https://datainsight.ru/research?type=all&industry=9 (дата обращения: 20.05.2026).

2 См. Сводные аналитические данные. Текст : электронный // АКИТ : сайт ассоциации компаний интернет торговли. URL : https://akit.ru/analytics/analyt-data (дата обращения: 20.05.2026).

модель не следует трактовать как расчет полной прибыльности продавца. Ее задача уже: показать, как меняется нагрузка на селлера по тем параметрам, которые можно сопоставить между платформами и периодами.

Эмпирическая база включает агрегированные данные отраслевых отчетов Data Insight и АКИТ, а также открытую информацию о тарифах крупнейших маркетплейсов — Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет — за 2023–2025 гг. Помимо этого, в работе учитываются показатели, описывающие общую динамику рынка: объем электронной коммерции, количество заказов, средний чек, структура рынка и активность селлеров. Эти данные позволяют связать изменения на уровне рынка с тем, как меняются условия работы продавцов внутри платформенной модели.

Сравнение проводится в двух разрезах: во времени и между платформами. Такой подход нужен для того, чтобы отделить общие рыночные сдвиги от различий в тарифной и операционной логике отдельных маркетплейсов. Методика исследования включает несколько последовательных шагов:

- анализ динамики и структуры российского рынка электронной коммерции на макроуровне;
- оценку изменения платформенной нагрузки, прежде всего комиссий и логистических расходов;
- расчет условной маржинальности селлеров на основе прокси–модели;
- сопоставление динамики издержек с изменением расчетной маржинальности;
- анализ ценовых механизмов маркетплейсов и их влияния на экономику продавцов;
- рассмотрение поведения селлеров как косвенного индикатора изменения условий ведения бизнеса.

Логика исследования строится на сравнительно–аналитическом подходе. Он позволяет не доказывать прямую причинность, а проследить устойчивые совпадения в динамике показателей: как меняется рынок, как изменяются комиссии и логистика, и что в этот же период происходит с расчетной маржинальностью продавцов. Такой формат анализа особенно важен при работе с агрегированными данными, где невозможно восстановить индивидуальную экономику каждого селлера.

Для сопоставления макро– и микроуровня используется показатель расхождения, или gap. В работе этот показатель считается как разница между темпом роста рынка электронной коммерции и изменением расчетной маржинальности продавцов за тот же период. Например, если рынок за год прибавляет около 20 %, а средняя маржинальность селлеров растет лишь на 5 % или снижается, это фиксируется как расхождение между динамикой рынка и экономикой участников. Такой показатель позволяет увидеть ситуацию, когда внешне рынок выглядит растущим, но отдельные продавцы не получают сопоставимого эффекта. Это может происходить, например, из-за увеличения комиссий, роста затрат на логистику или усиления конкуренции внутри площадки.

При этом результаты расчета имеют ряд ограничений. В частности, используются агрегированные данные, которые сглаживают различия между категориями товаров и моделями работы. Очевидно, что продавец в сегменте электроники и, например, в одежде сталкивается с разной структурой издержек и разной динамикой спроса, но в расчетах это не разделяется.

Отдельная проблема — закрытость внутренних механизмов маркетплейсов. Алгоритмы ранжирования, распределение трафика и условия попадания в выдачу напрямую влияют на продажи, однако эти параметры недоступны и не могут быть включены в модель. В результате часть факторов, определяющих итоговую маржинальность, остается вне анализа. Поэтому полученные значения корректнее интерпретировать как индикатор общей тенденции. Они показывают направление изменений, но не позволяют точно оценить положение конкретного продавца без учета его специфики.

В итоге методика полезна именно на уровне сопоставления: она помогает увидеть, в какие периоды рост рынка перестает конвертироваться в рост эффективности для селлеров и где возникает системное расхождение между масштабом и отдачей. Она не заменяет анализ на микроуровне, но дает основу для более точной постановки этой проблемы и дальнейшей проверки на детализированных данных.

Результаты

Проведенный анализ показывает, что развитие электронной коммерции в России в 2016–2025 гг. носило не просто поступательный, а структурно

трансформирующий характер (рисунок 1). За рассматриваемый период рынок вырос с 920 млрд руб. до 11 518 млрд руб., то есть более чем в 12 раз, при этом ключевое изменение состояло не только в расширении масштабов онлайн-продаж, но и в радикальном изменении их внутренней структуры: если в 2016–2019 гг. трансграничный сегмент сохранял заметную роль, то к 2024–2025 гг. рынок практически полностью приобрел локальный платформенный характер. По данным агрегированной динамики, доля локального сегмента увеличилась с 67 % в 2016 г. до 96 % в 2025 г., тогда как доля трансграничной торговли сократилась с 33 % до 4 %. Это означает, что рост российского e–commerce в последние годы формируется преимущественно не за счет внешнего онлайн–импорта, а за счет внутренних продаж через маркетплейсы и российские цифровые каналы распределения.

Рис. 1. Рынок интернет-торговли в России

Источник: АКИТ. Сводные аналитические данные. URL: https://akit.ru/analytics/analyt–data (дата обращения: 20.05.2026).

Представленные данные позволяют выделить по меньшей мере три этапа развития рынка. Первый этап, 2016–2019 гг., характеризовался расширением онлайн–торговли при еще значимой роли трансграничного сегмента. Второй этап, 2020–2022 гг., связан с резким ускорением роста и одновременным смещением центра тяжести в сторону локального рынка. Третий этап, 2023–2025 гг., демонстрирует уже не столько становление, сколько закрепление платформенной модели: рынок растет быстрыми темпами, но его структурное ядро формируют российские маркетплейсы. Иными словами, количественный рост сопровождается институциональной концентрацией.

Эта тенденция подтверждается и более детальными данными по рынку B2C e–commerce (таблица 1). По оценке Data Insight, в 2024 г. объем онлайн–B2C–рынка в России составил 11,2 трлн руб., число заказов достигло 6,8 млрд, а средний чек снизился до 1 650 руб. Одновременно рост объема рынка составил 39 %, а рост числа заказов — 45 %. Таким образом, увеличение оборота происходит быстрее за счет расширения транзакционной частоты, чем за счет роста стоимости единичной покупки. Снижение среднего чека при одновременном ускорении числа заказов указывает на переход к модели высокочастотного потребления, характерной для зрелых экосистем маркетплейсов, где платформа стимулирует повторные, более мелкие и регулярные покупки. Data Insight также фиксирует, что в 2024 г. доля e–Commerce достигла 24 % рынка ритейла и 48 % непродовольственного ритейла, что дополнительно подтверждает рост значимости цифрового канала в общей системе торговли.

Наблюдается положительное расхождение (gap) между динамикой рынка и маржинальности, что указывает на несоответствие между ростом оборота и изменением экономической эффективности бизнеса.

Рост рынка сопровождается увеличением рас-

ходов, непосредственно связанных с работой на платформе. На трёх крупнейших маркетплейсах сумма комиссии и логистических платежей последовательно возрастала в течение рассматриваемого периода (рисунок 2).

Таблица. **Ключевые показатели российского B2C e–commerce в 2024 г.**

Показатель	Значение
Объем рынка, *трлн руб.*	11,2
Рост объема рынка, *%*	+39
Количество заказов, *млрд*	6,8
Рост количества заказов, *%*	+45
Средний чек, *руб.*	1 650
Динамика среднего чека, *%*	–4
Доля e–Commerce в ритейле, *%*	24
Доля e–Commerce в непродовольственном ритейле, *%*	48

Источник: составлено авторами по данным Data Insight. URL: https://datainsight.ru/research?type=all&industry=9 (дата обращения: 20.05.2026).

На Wildberries её доля поднялась с 19,6 % итоговой цены в I кв. 2023 г. до 31,5 % в IV кв. 2025 г. На Ozon показатель вырос с 22,0 % до 32,9 %, на Яндекс Маркете — с 11,7 % до 18,3 %. Рост наблюдался во всех контрольных точках, поэтому его трудно объяснить единичным изменением тарифа. Полученная картина соответствует опубликованным данным о повышении комиссий маркетплейсов для селлеров [Мерцалова 2026].

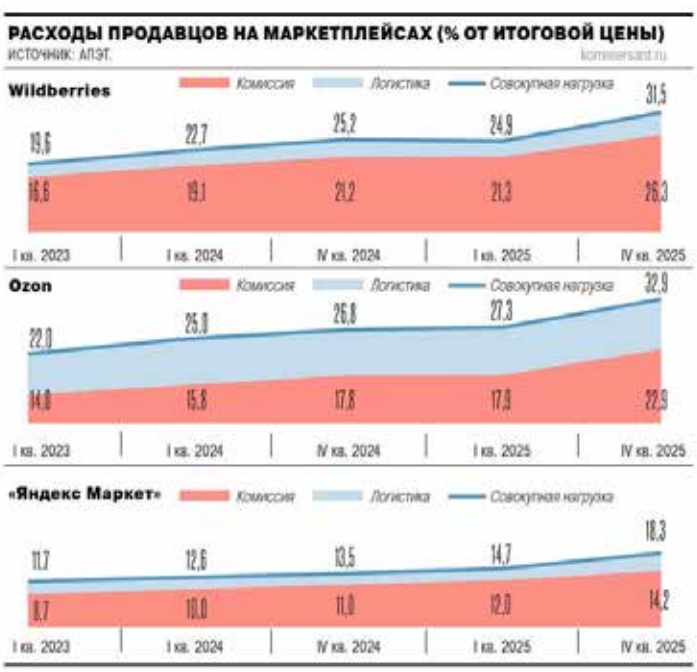

Рис. 2. Динамика комиссий, логистики и совокупной нагрузки на селлеров, % от итоговой цены
Источник: [Мерцалова 2026]

На основе этих значений можно оценить последствия для экономики продавца. В приближённой модели, описанной в методологическом разделе, условная маржинальность определяется как разница между выручкой и наблюдаемой платформенной нагрузкой. Расчёт показывает её снижение на каждой площадке: с 80,4 % до 68,5 % на Wildberries, с 78,0 % до 67,1 % на Ozon и с 88,3 % до 81,7 % на Яндекс Маркете. В эти значения не включены реклама, возвраты, штрафы и ряд других расходов, поэтому речь не идёт о полной прибыльности бизнеса. Тем не менее направление изменений очевидно: всё большая часть цены товара покрывает обязательные платежи платформе. Наиболее заметное сжатие в проведённом расчёте наблюдается у продавцов Ozon.

Однако рост комиссий и логистики сам по себе еще не объясняет, почему рынок продолжает расти при ухудшении экономики продавца. Для этого принципиально важен анализ ценового механизма. По данным исследования АПЭТ «Индекс цен маркетплейсов РФ 2023–2025»[1], итоговый индекс цен для покупателя в IV кв. 2025 г. составил 99,3 при базе Q1 2023 = 100, то есть цены для конечного потребителя за три года фактически не выросли, несмотря на общую инфляцию на уровне 22,2 %. При этом базовые цены продавцов выросли до индекса 132,0, а разрыв между базовой и итоговой ценой расширился с 45 % до 56 %. Это означает, что продавцы действительно повышают цены, стремясь компенсировать рост издержек, но маркетплейсы удерживают конечную цену за счет расширения скидочного механизма. Дополнительно в том же отчете зафиксирован синхронный рост комиссий всех трех площадок на 58–63 %, а по Wildberries — рост логистики на 89 % (с 45 до 85 руб. за единицу).

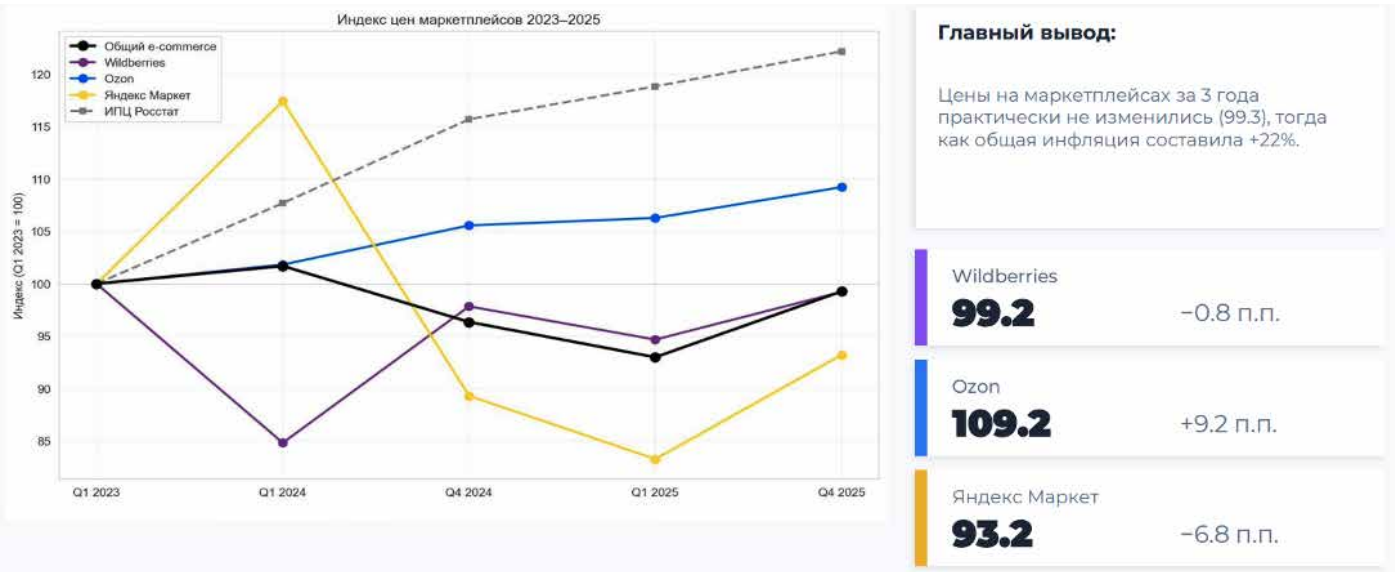

Рис. 3. Ключевые результаты индекса цен маркетплейсов РФ, 2023–2025 гг.
Источник: АПЭТ. Индекс цен маркетплейсов РФ. URL: https://ae–com.com/indeks–cen (дата обращения: 20.05.2026).

С научной точки зрения это один из наиболее содержательных результатов исследования. Он показывает, что в платформенной модели формируется специфический режим перераспределения: платформа удерживает потребительский спрос за счет ценовой стабильности для покупателя, но эта стабильность достигается не через снижение собственных издержек, а через давление на экономику селлера. Следовательно, рыночный рост оказывается совместим с ухудшением микрофинансовых показателей продавцов. Именно в этом проявляется выявленное в статье противоречие между макроэкономическим ростом и микроэкономической эффективностью. Изменение условий функционирования рынка отражается и в поведении самих участников. По данным Data Insight, на начало декабря 2023 г. на Wildberries насчитывалось 293,7 тыс. активных селлеров, на Ozon — 253,3 тыс.; совокупно на двух площадках продавали почти 450 тыс. бизнесов. За октябрь–ноябрь 2023 г. число продавцов выросло на 34 тыс. (+8 %), а прогноз на конец 2024 г. оценивал совокупную базу в 700 тыс. бизнесов. При этом 6% селлеров Wildberries и 11 % селлеров Ozon, активных в октябре, к началу декабря приостановили продажи. Таким образом, рынок показывает активное проникновение новых участников и значительное краткосрочное сокращение числа действующих компаний, что свидетельствует о высокой степени конкурентной нестабильности.

Дополнительные данные по регистрациям селлеров в России позволяют уточнить эту картину. После роста числа регистраций с 149,76 тыс. в 2022 г. до 195,18 тыс. в 2023 г. показатель снизился до 182,3 тыс. в 2024 г. и 149,79 тыс. в 2025 г. Струк-

1 Индекс цен маркетплейсов РФ : исследование. Текст : изображения, электронные // АПЭТ : сайт ассоциации. URL: https://ae–com.com/indeks–cen (дата обращения: 20.05.2026).

тура селлеров по стажу также указывает на отсутствие устойчивого расширения входа: наиболее крупные группы составляют продавцы со стажем 1–2 года (39 %) и 3–5 лет (29 %), тогда как доля новых участников до одного года составляет 6 %, а доля продавцов со стажем более пяти лет — 5 %. Такая конфигурация означает, что рынок уже не находится в фазе свободного экстенсивного расширения. Напротив, он постепенно переходит к модели, в которой вход остается формально открытым, но экономическая устойчивость нового продавца становится все более проблемной. Снижение количества селлеров на российских маркетплейсах в 2025 г. также зафиксировано в отраслевой деловой прессе [Мигачева 2026].

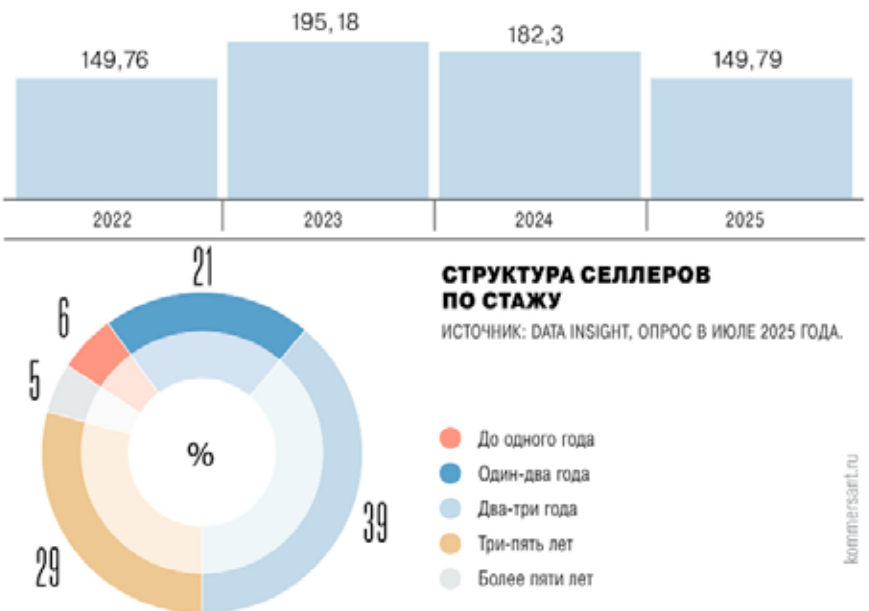

Рис. 4. Показатели динамики и структуры базы селлеров

Источник: [Мигачева 2026]

В совокупности полученные результаты позволяют сделать несколько последовательных выводов. Во–первых, российский рынок электронной коммерции действительно демонстрирует быстрый рост, однако этот рост все в большей степени обеспечивается внутренней платформенной инфраструктурой, а не расширением трансграничной торговли. Во–вторых, рост числа заказов и объема рынка не сопровождается эквивалентным улучшением положения продавцов, поскольку расходы увеличивается быстрее, чем их возможность переложить эти издержки на покупателя. В–третьих, механизм удержания конечных цен на стабильном уровне основан на расширении скидок маркетплейсов и, следовательно, на сжатии маржи селлеров. В–четвертых, это приводит к усложнению воспроизводства самой базы продавцов: рынок привлекает участников масштабом, но одновременно выталкивает их растущей нагрузкой, высокой конкуренцией и ограниченной рентабельностью.

Таким образом, эмпирические данные не ограничиваются тривиальным утверждением о расширении сферы электронной коммерции. Напротив, они показывают, что на зрелом этапе развития платформенная экономика формирует асимметричную модель распределения выгод: макропоказатели отрасли улучшаются, потребитель получает относительно стабильную цену, платформа усиливает контроль над трафиком, скидками и инфраструктурой, тогда как селлер несёт основную часть затрат. В этом и состоит центральный результат исследования.

Обсуждение

Полученные эмпирические результаты позволяют по–новому интерпретировать характер развития электронной коммерции в России, смещая фокус анализа с количественных показателей роста на механизмы распределения экономической эффективности внутри платформенной экосистемы. В отличие от традиционного представления о расширении рынка как факторе повышения

прибыльности его участников, проведенный анализ показывает, что в условиях платформенной модели рост оборота не только не гарантирует улучшения финансовых результатов селлеров, но в ряде случаев сопровождается их ухудшением.

С теоретической точки зрения выявленные закономерности соответствуют положениям концепции многосторонних рынков, в рамках которой платформа выступает в роли посредника, оптимизирующего взаимодействие между различными группами участников. В рассматриваемом случае равновесие между платформой и продавцами смещается в пользу платформы. Это проявляется прежде всего в том, что она получает больше возможностей влиять на распределение добавленной стоимости внутри сделки. Рост комиссий и логистических издержек, показанный в эмпирической части исследования, можно рассматривать как один из признаков усиления рыночной власти маркетплейсов. Платформы контролируют не отдельный элемент торговли, а сразу несколько ключевых условий: доступ к покупательскому спросу, параметры логистики, участие в акциях, инструменты продвижения и видимость товаров на площадке.

Отдельно следует выделить ценовую асимметрию. Она состоит в том, что изменение базовой цены продавца не всегда прямо переходит в конечную цену, которую видит покупатель. В бизнес–модели маркетплейсов цена на витрине складывается не только из решения селлера. На нее влияют скидки, распродажи, рекламные механики, логистические условия и правила участия в акционных кампаниях. Поэтому рост затрат продавца может оставаться почти незаметным для потребителя, но при этом сохраняться внутри экономики сделки.

Для продавца рост нагрузки редко сводится к одному тарифу. Допустим, товар стоимостью 1 000 руб. включён в акцию со скидкой 20 %. Из полученных 800 руб. площадка удерживает комиссию и иные платежи, поэтому фактическая выручка селлера оказывается ниже указанной суммы. Если карточка теряет позиции в выдаче, продавцу приходится дополнительно оплачивать внутреннюю рекламу. Каждый из этих расходов может выглядеть умеренным, но вместе они заметно изменяют экономику заказа.

К этому добавляются логистические расходы. Тарифы на хранение меняются, а за избыточные или медленно оборачиваемые остатки может взиматься отдельная плата. Последствия проявляются не сразу: закупочная цена товара остаётся прежней, тогда как себестоимость выполненного заказа постепенно растёт. Именно поэтому снижение маржи не всегда заметно по данным об обороте.

Покупатель видит цену, скидку и срок доставки, но не структуру расходов продавца. Предложение на витрине может выглядеть выгоднее предыдущего, хотя разница сформирована не снижением издержек, а перераспределением части расходов на сторону селлера.

С точки зрения платформы такая модель является функционально обоснованной. Площадке важно удерживать поведенческие метрики: чтобы пользователь чаще заходил, больше проводил времени на платформе и оформлял заказы. Для этого цена на витрине должна оставаться конкурентной. А вот за счет чего она удерживается — комиссии, скидки, платное продвижение — для покупателя уже не имеет значения.

Если смотреть на это с позиции продавца, проблема как раз в том, что ухудшение происходит не одномоментно, а постепенно. Снижение маржинальности не связано с единичным событием, а формируется как совокупный эффект ряда относительно небольших изменений, проявляющийся на протяжении времени. Для продавца результат менее устойчив: рост продаж может не компенсировать снижение маржи, особенно если для сохранения видимости товара он вынужден участвовать в акциях, оплачивать продвижение и одновременно учитывать логистику, хранение и возможные возвраты.

Поэтому расширение рынка электронной коммерции не обязательно означает улучшение положения всех его участников. На макроуровне рынок может расти за счет количества заказов и вовлеченности покупателей. На уровне отдельного продавца этот рост может сопровождаться увеличением операционной нагрузки: нужно обрабатывать больше заказов, точнее планировать остатки, быстрее реагировать на изменения тарифов и постоянно контролировать рентабельность ассортимента. Если при этом средний чек снижается, а расходы на обслуживание заказа растут или остаются значимыми, экономический результат продавца становится более уязвимым. Динамика базы селлеров также укладывается в

эту логику. Сохранение притока новых продавцов показывает, что маркетплейсы остаются привлекательным каналом продаж. Однако замедление этого притока и высокая доля продавцов с коротким периодом присутствия на площадке говорят о том, что вход на рынок уже не является таким простым, как на раннем этапе развития платформ. Новому участнику недостаточно просто разместить товар: ему необходимо учитывать комиссии, логистику, продвижение, участие в скидочных кампаниях, работу с отзывами и конкуренцию за видимость в поисковой выдаче. Эти факторы повышают требования к управлению бизнесом и сокращают пространство для ошибок.

Условия конкуренции на маркетплейсе лишь частично определяются обычными рыночными факторами. Цена и качество товара имеют значение, однако видимость карточки зависит также от рейтинга, сроков доставки, участия в акциях, рекламных инструментов и алгоритма ранжирования. Правила применения этих инструментов устанавливает площадка. Поэтому продавец вынужден регулярно пересматривать свою тактику, хотя самостоятельно контролирует лишь часть параметров, от которых зависят продажи.

По этой причине оборот нельзя использовать как единственный показатель эффективности. Значительный объём продаж может сочетаться с низкой рентабельностью отдельных позиций. Для управленческого расчёта необходимо сопоставлять выручку с комиссией, логистикой, скидками, рекламой, хранением и возвратами. Иначе увеличение числа заказов будет ошибочно принято за рост прибыли.

Показателен следующий расчётный сценарий. Комиссия сохраняется на уровне около 15 %, но расходы на продвижение возрастают с 5–7 % до 10–12 % оборота. Одновременно меняются тарифы на хранение, а отказ от участия в акции приводит к снижению видимости товара. Формально базовая комиссия не изменилась, однако выручка, остающаяся у продавца с каждой единицы, становится меньше.

Финансовый результат в таком случае ухудшается постепенно. Сначала в отчётах появляется рост рекламных расходов, затем увеличиваются логистические платежи. Лишь после накопления нескольких изменений становится заметным снижение рентабельности конкретной товарной позиции. Рассмотрение каждой статьи отдельно способно скрыть этот эффект.

Дополнительную сложность создаёт разная частота пересмотра условий. Тариф на хранение может сохраняться несколько месяцев, тогда как настройки продвижения и распределения трафика меняются чаще. В результате продавец ведёт расчёты при постоянно обновляющихся исходных данных.

При таких условиях расчет ожидаемой маржинальности носит вероятностный характер, поскольку часть затрат определяется не заранее фиксированными параметрами, а текущими настройками платформы. Это ограничивает возможности точного планирования и требует учета диапазона возможных значений, а не одной расчетной величины.

Используемые в работе агрегированные данные позволяют зафиксировать наличие подобных эффектов на уровне рынка в целом, однако не отражают различия между отдельными категориями товаров и моделями поведения продавцов. Кроме того, в открытых источниках недоступны внутренние данные маркетплейсов: алгоритмы ранжирования, параметры рекламных ставок и индивидуальные условия участия в акциях. Без этих данных невозможно точно измерить вклад каждого из таких факторов в маржинальность продавца.

По этой причине полученные выводы следует рассматривать как описание общей тенденции, а не как точную оценку положения каждого селлера.

В целом результаты показывают, что российская электронная коммерция развивается не только за счет расширения спроса и роста числа заказов. Одновременно формируется модель, в которой значительная часть экономических преимуществ концентрируется у платформ, поскольку именно они контролируют трафик, данные, правила продвижения и ключевые параметры взаимодействия с покупателем. Для продавцов это означает необходимость работать в более сложной и менее предсказуемой среде, где рост оборота сам по себе уже не гарантирует устойчивого финансового результата.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что развитие электронной коммерции в России при доминирующей роли маркетплейсов связано не только с количественным ростом рынка. Более

важным результатом становится изменение того, как распределяется экономическая эффективность между платформами, продавцами и потребителями. Онлайн–продажи и число транзакций продолжают расти, однако этот рост не означает автоматического улучшения финансового положения селлеров. Напротив, увеличение оборота все чаще сопровождается давлением на их маржинальность.

Анализ рыночной динамики позволяет сделать вывод, что рост электронной коммерции носит преимущественно интенсивный характер. Рост рынка связан прежде всего не с увеличением среднего размера покупки, а с тем, что заказы совершаются чаще, при снижении среднего чека. Иными словами, электронная коммерция все больше развивается по модели частых и относительно небольших покупок. В такой системе маркетплейсы становятся не просто местом встречи продавца и покупателя. Они управляют значительной частью торгового процесса: показывают товар на витрине, распределяют позиции в поисковой выдаче, задают условия логистики, проводят акции и предоставляют рекламные инструменты. На этом фоне рынок постепенно входит в более зрелую стадию: конкуренция сохраняется, но основные объемы и инфраструктурный контроль сосредоточены у ограниченного числа крупных платформ.

На уровне экономики продавца главным изменением становится рост платформенной нагрузки. Под ней понимаются комиссии, логистические платежи и другие расходы, без которых работа через маркетплейс фактически невозможна. Проведенные расчеты показывают, что увеличение совокупных издержек на 7–11 процентных пунктов сопровождается близким по масштабу снижением условной маржинальности селлеров. Такая динамика отражает устойчивую отрицательную связь: чем выше нагрузка со стороны платформенной инфраструктуры, тем слабее финансовый результат продавца при прочих равных условиях. Иными словами, расширение платформенной инфраструктуры создает дополнительные возможности для роста рынка, но одновременно перераспределяет часть добавленной стоимости в пользу маркетплейсов.

Отдельное значение имеет выявленный механизм ценового давления. Он проявляется в рассогласовании между базовыми ценами продавцов и итоговыми ценами, которые видит покупатель. Даже при росте отпускных цен конечная цена может оставаться относительно стабильной благодаря скидкам, акциям и другим ценовым инструментам маркетплейсов. Для потребителя это поддерживает ощущение доступности, но для продавца означает сокращение пространства для компенсации растущих издержек. В результате возникает эффект маржинального сжатия: селлер не может в полной мере переложить увеличение затрат на покупателя и вынужден адаптироваться за счет собственной прибыли. Изменение условий работы подтверждается и поведением самих селлеров. Замедление темпов роста числа регистраций, а также структура продавцов по продолжительности присутствия на площадках указывают на то, что вход на рынок становится сложнее. Конкурентное давление усиливается, требования к управлению ассортиментом, ценами и затратами возрастают, а простого размещения товара на платформе уже недостаточно для устойчивого результата. Это позволяет говорить о переходе от этапа экстенсивного расширения к стадии насыщения, где главным ограничением становится не доступ к онлайн–каналу как таковому, а способность продавца сохранять экономическую эффективность в условиях платформенной зависимости.

Научный вклад исследования состоит в выявлении структурного разрыва между макроэкономической динамикой рынка электронной коммерции и микроэкономическими результатами его участников, а также в обосновании механизма маржинального сжатия в условиях платформенной экономики. В отличие от традиционного подхода, рассматривающего маркетплейсы преимущественно как фактор повышения эффективности, в работе показано, что их развитие сопровождается формированием асимметричной модели распределения экономических выгод.

Практическое применение результатов связано с более полным расчётом юнит-экономики продаж на маркетплейсе. Помимо базовой комиссии, которая в зависимости от категории может составлять 10–20 %, следует учитывать расходы на продвижение. В отдельных случаях они достигают 8–12 % оборота. Отдельной статьёй остаётся логистика: её величина зависит от условий хранения и оборачиваемости товара. Совместный расчёт этих расходов даёт более реалистичную

оценку устойчивости бизнес-модели селлера.

Полученные результаты представляют интерес и для обсуждения регулирования платформенной торговли. Фактическая нагрузка на продавца определяется не только размером комиссии, закреплённым в тарифе. На неё влияют условия акций, стоимость продвижения и другие параметры, которые площадка может менять в процессе работы. Ограничение исследования связано с использованием агрегированных данных. Они не позволяют в полной мере учесть различия между товарными категориями и стратегиями продавцов. Например, расходы на хранение по-разному влияют на товары с высокой и низкой оборачиваемостью. Поэтому выявленные зависимости характеризуют рынок в целом и не должны рассматриваться как готовая модель для любого селлера. Дальнейшая проверка полученных выводов требует данных по отдельным категориям товаров. На такой основе можно оценить, как изменение рекламной доли, логистического тарифа или оборачиваемости отражается на маржинальности конкретных групп продукции.

Таким образом, развитие электронной коммерции меняет не только объём продаж, но и состав расходов продавца. Комиссия, реклама, логистика, хранение и скидочные механизмы действуют одновременно, хотя изменяются с разной периодичностью. Их совокупное влияние необходимо учитывать и в управленческих решениях селлеров, и при разработке мер регулирования платформенного рынка.

Список источников

Актуальные тенденции и перспективы развития электронной коммерции в России / Е. А. Павлюченко, Ю. М. Грузина, А. А. Василевская, А. А. Марушкина // Вестник евразийской науки. 2025; 17(S5). EDN SXCZYX.

Асафова, Я. И. Маркетплейсы в гражданском праве России // Аграрное и земельное право. 2024; 12: 222–224. DOI 10.47643/1815-1329_2024_12_222. EDN OKZWJK.

Аузан, А. А. Цифровая экономика как экономика: институциональные тренды // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика = Moscow University Economics Bulletin. 2019; 6:12–19. EDN HVLXUW.

Дейнеко, А. Г. Третий закон о маркетплейсах: опыт критического анализа // Труды по интеллектуальной собственности = Works on Intellectual Property. 2025; 54(3):8–21. DOI 10.17323/tis.2025.27959. EDN SQAMPP.

Мерцалова, А. Прощание с процентами: комиссии маркетплейсов для селлеров за три года выросли более чем на 58 %. Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание. 19.02.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8442687 (дата обращения: 20.05.2026).

Мигачёва, А. Продавцы теряют товарный вид: в России впервые снизилось количество селлеров на маркетплейсах. Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание 26.02.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8462743 (дата обращения: 20.05.2026).

Оглоблина, Е. В. Проблемы и перспективы развития электронной торговли в России / Е. В. Оглоблина, Д. В. Фунтова // Мировая экономика и мировые финансы = World Economy and World Finance. 2023; 2(4):19–24. DOI 10.24412/2949-6454-2023-0260. EDN LWUECX.

Рубцова, Н. В. Рынок электронной коммерции в России в контексте состояния и развития его ведущих сегментов // Baikal Research Journal. 2025; 16(1):207–217. DOI 10.17150/2411-6262.2025.16(1).207-217. EDN FPFFWM.

Шевчук, А. В. Теоретизируя цифровые платформы: концептуальная схема для гиг-экономики // Экономическая социология = Journal of Economic Sociology. 2023; 24(5):11–53. DOI 10.17323/1726-3247-2023-5-11-53. EDN SKOPKB.

Becoming indispensable: Moving past e–commerce to NeXT commerce / A. Arora, R. Longo, C. L. Plotkin, T. Sivaeva, K. W. Wang // McKinsey & Company : официальный сайт компании. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth–marketing–and–sales/our–insights/becoming–indispensable–moving–past–e–commerce–to–next–commerce (дата обращения: 20.05.2026).

Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p. ISBN: 0393239357, 9780393239355.

Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official–document/der2024_en.pdf (дата обращения: 20.05.2026).

Einav L., Levin J. Economics in the age of big data // Science. 2014; 346(6210):1243089. DOI: 10.1126/

science.1243089.

Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics // Journal of Economic Literature. 2019; 57(1):3-43. DOI: 10.1257/jel.20171452.

OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.

Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 352 c. ISBN: 0393249123, 9780393249125.

References

Aktual'nyye tendentsii i perspektivy razvitiya elektronnoy kommertsii v Rossii [Current Trends and Development Prospects of E-commerce in Russia]. By E. A. Pavlyuchenko, Yu. M. Gruzina, A. A. Vasilevskaya, A. A. Marushkina. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2025; 17(S5). EDN SXCZYX (in Russ.).

Asafova, Ya. I. Marketpleysy v grazhdanskom prave Rossii [Marketplaces in Russian Civil Law]. *Agrarnoye i zemel'noye pravo*. 2024; 12: 222–224. DOI 10.47643/1815-1329_2024_12_222. EDN OKZWJK (in Russ.).

Auzan, A. A. Tsifrovaya ekonomika kak ekonomika: institutsional'nyye trendy [The Digital Economy as an Economy: Institutional Trends]. *Moscow University Economics Bulletin*. 2019; 6:12–19. EDN HVLXUW (in Russ.).

Deineko, A. G. Tretiy zakon o marketpleysakh: opyt kriticheskogo analiza [The Third Law on Marketplaces: An Experience of Critical Analysis]. *Works on Intellectual Property*. 2025; 54(3):8–21. DOI 10.17323/tis.2025.27959. EDN SQAMPP (in Russ.).

Mertsalova, A. Proshchaniye s protsentami: komissii marketpleysov dlya sellerov za tri goda vyrosli boleye chem na 58 %.[Bidding Farewell to Percentages: Marketplace Commissions for Sellers Have Risen by Over 58% in Three Years]. Online. *Kommersant* : Online Publication, February 19, 2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8442687 (accessed: May 20, 2026) (in Russ.).

Migacheva, A. Prodavtsy teryayut tovarnyy vid: v Rossii vpervyye snizilos' kolichestvo sellerov na marketpleysakh [Sellers Losing Their Edge: Number of Marketplace Sellers in Russia Drops for the First Time]. Online. *Kommersant* : Online Publication, February 26, 2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8462743 (accessed: May 20, 2026) (in Russ.).

Ogloblina, E. V. Problemy i perspektivy razvitiya elektronnoy torgovli v Rossii [Problems and prospects of e-commerce development in Russia]. By E. V. Ogloblina, D. V. Funtova. *World Economy and World Finance*. 2023; 2(4):19–24. DOI 10.24412/2949-6454-2023-0260. EDN LWUECX (in Russ.).

Rubtsova, N. V. Rynok elektronnoy kommertsii v Rossii v kontekste sostoyaniya i razvitiya yego vedushchikh segmentov [The e-commerce market in Russia in the context of the state and development of its leading segments]. *Baikal Research Journal*. 2025; 16(1):207–217. DOI 10.17150/2411-6262.2025.16(1).207-217. EDN FPFFWM (in Russ.).

Shevchuk, A. V. Teoretiziruya tsifrovyye platformy: kontseptual'naya skhema dlya gig-ekonomiki [Theorizing digital platforms: a conceptual framework for the gig economy]. *Journal of Economic Sociology*. 2023; 24(5):11–53. DOI 10.17323/1726-3247-2023-5-11-53. EDN SKOPKB (in Russ.).

Becoming indispensable: Moving past e–commerce to NeXT commerce. By A. Arora, R. Longo, C. L. Plotkin, T. Sivaeva, K. W. Wang. *McKinsey & Company*.: website. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth–marketing–and–sales/our–insights/becoming–indispensable–moving–past–e–commerce–to–next–commerce (accessed: 05/20/2026).

Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p. ISBN: 0393239357, 9780393239355.

Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official–document/der2024_en.pdf (accessed: 05/20/2026).

Einav L., Levin J. Economics in the age of big data. *Science*. 2014; 346(6210):1243089. DOI: 10.1126/science.1243089.

Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics. *Journal of Economic Literature*. 2019; 57(1):3-43. DOI: 10.1257/jel.20171452.

OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.

Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 352 c. ISBN:

0393249123, 9780393249125.

Информация об авторах:

Хайруллина Альбина Джавдатовна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 2264-8665, AuthorID: 569411, ResearcherID: O-9621-2016, Scopus Author ID: 56150808800, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов КФУ, доцент программ MBA, EMBA, DBA Высшей школы бизнеса, доцент Высшей школы ГМУ, член Association of Change Management Professionals, Сертифицированный преподаватель Академии Менеджмента Адизеса (США);

Проснев Андрей Александрович — студент.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», ул. Кремлевская, 18/1, Казань, 420008, Россия. ИНН: 1655018018.

Information about the authors:

Khairullina Albina D. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN code: 2264-8665, Author ID: 569411, Researcher ID: O-9621-2016, Scopus Author ID: 56150808800, Associate Professor of the Project Management and Business Valuation Department at the Institute of Management, Economics, and Finance of Kazan Federal University, Associate Professor of the MBA, EMBA, and DBA programs at the Graduate School of Business, Associate Professor of the Graduate School of State Medical University, Member of the Association of Change Management Professionals, Certified Lecturer of the Adizes Academy of Management (USA);

Prosnev Andrey A. — a student.

Authors' Affiliations: Kazan (Volga Region) Federal University, 18/1 Kremlevskaya st., Kazan, 420008, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.06.2026; одобрена после рецензирования 05.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/17/2026; approved after reviewing 07/05/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 120–130
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 120–130

Научная статья
УДК: 35.08:005.95:004.9
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.13

Анализ трудностей адаптации новых сотрудников в государственных органах и цифровые инструменты их решения (на примере Федеральной налоговой службы)

Софья Андреевна Шихова[1,2], **Ринат Василович Файзуллин**[1,3]

Аннотация. Статья посвящена выявлению и систематизации ключевых барьеров, возникающих в процессе адаптации новых сотрудников Федеральной налоговой службы (ФНС России), и теоретическому обоснованию адресного цифрового инструмента для их преодоления. Актуальность исследования обусловлена растущим разрывом между масштабной цифровизацией внешних сервисов ведомства и сохранением традиционных, ресурсоёмких подходов к введению в должность. В ходе исследования была использована карта клиентского пути нового сотрудника, предоставленная ФНС России. Данная карта охватывает пять стадий: от трудоустройства до одного года работы. В ходе анализа предоставленных данных для каждого этапа были выявлены ключевые барьеры, сгруппированные в четыре категории: информационные, организационные, социально-психологические и технологические. Эмпирически установлено, что наиболее критическим является период с первого по третий месяц адаптации. Полученная типология послужила непосредственным основанием для проектирования модульной архитектуры веб-приложения «Цифровой Наставник ФНС», каждый компонент которого адресован конкретной группе трудностей. Такой подход обеспечивает переход от общих справочных материалов к персонализированному сопровождению, соответствующему реальным запросам пользователей.

Ключевые слова: адаптация персонала, государственное управление, Федеральная налоговая служба, цифровой наставник, карта клиентского пути, барьеры адаптации, наставничество, цифровизация HR

Для цитирования: Шихова С. А. Анализ трудностей адаптации новых сотрудников в государственных органах и цифровые инструменты их решения (на примере Федеральной налоговой службы) / С. А. Шихова, Р. В. Файзуллин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.13 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:120–130.

JEL: M12, M14, J23

Original article

Adaptation Difficulties of New Employees in Public Authorities and Digital Solution (The Case of the Russian Federal Tax Service)

Sofia A. Shikhova[4,5], **Rinat V. Faizullin**[4,6]

Abstract. The article is devoted to the identification and systematization of key barriers arising in the process of adaptation of new employees of the Federal Tax Service of Russia, and to the theoretical justification of a targeted digital tool to overcome them. The relevance of the study is determined by the growing gap between the large-scale digitalization of the agency's external services and the persistence of traditional, resource-intensive approaches to job induction. The study utilized a customer journey map of a new employee developed by the Federal Tax Service and provided to the author during the internship. This map covers five stages: from hiring to one year of work. During the analysis of the provided data, key barriers were identified for each stage and grouped into four categories: informational, organizational, socio-psychological, and technological. It was empirically established that the most critical period is the first to third month of adaptation. The resulting typology served as a direct basis for designing the modular architecture of the web application "Digital Mentor of the Federal Tax Service", each component of which addresses a specific group of difficulties. This approach ensures a transition from general reference materials to personalized support that meets the real needs of users.

1 РАНХиГС (Москва, Россия).
2 shikhovasofya@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-1905-1860
3 fayzullin-rv@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-1179-3910
4 The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (Moscow, Russia).
5 shikhovasofya@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-1905-1860
6 fayzullin-rv@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-1179-3910

Key words: personnel onboarding, public administration, Federal Tax Service, digital mentor, Customer Journey Map, onboarding barriers, mentoring, HR digitalization

For citation: Shikhova S. A. Adaptation Difficulties of New Employees in Public Authorities and Digital Solution (The Case of the Russian Federal Tax Service). By S. A. Shikhova, R. V. Faizullin. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.13. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:120–130 (in Russ.).

JEL: M12, M14, J23

Введение

Актуальность исследования определяется возрастающими требованиями к эффективности государственного управления в условиях цифровой экономики. Ключевым ресурсом любой организации, в том числе государственного органа, является человеческий капитал, а его качество напрямую зависит от скорости и глубины погружения новых сотрудников в профессиональную среду. На примере Федеральной налоговой службы (ФНС России), одного из самых технологически развитых ведомств, можно наблюдать парадокс: масштабная цифровая трансформация внешних сервисов[3] для налогоплательщиков до сих пор не в полной мере затронула внутренние процессы адаптации персонала.

Традиционная система введения в должность, базирующаяся на институте наставничества и статичных инструктивных материалах, сталкивается с рядом системных сложностей. К ним относятся: высокая нагрузка на наставников и кадровые подразделения, фрагментарность передаваемых знаний, информационная перегрузка новичков и, как следствие, затяжной период выхода на плановую производительность. Актуальность поиска новых подходов к адаптации подтверждается и трендом на построение «сервисного государства», который в равной степени должен распространяться и на внутреннюю клиентскую среду — самих сотрудников.

Общий контекст цифровой трансформации государственного и социального секторов требует не только внедрения отдельных инструментов, но и предварительной оценки потенциала их масштабирования. Как отмечают в исследовании [Вавилова 2025], анализ организационной специфики и готовности целевых аудиторий является критическим условием для успешного применения информационных технологий, в том числе искусственного интеллекта (ИИ) в публичных системах.

Целью данной статьи является выявление и систематизация ключевых проблем, с которыми сталкиваются новые сотрудники ФНС России на ранних этапах адаптации, а также теоретическое обоснование концептуальной модели цифрового решения этих проблем — веб-приложения «Цифровой Наставник ФНС».

Научная новизна исследования заключается в нескольких аспектах.

Во-первых, для анализа процесса адаптации государственных гражданских служащих впервые применена методология Customer Journey Map (CJM), позволившая детально визуализировать путь нового сотрудника, выделив десять ключевых шагов и зафиксировав эмоциональные и информационные «болевые точки» на каждом из них.

Во-вторых, эмпирически установлено, что наиболее критическим является период адаптации с первого по третий месяц, где средняя оценка важности проблем респондентами достигает 4,6 балла из 5, а основные сложности смещаются от организационных к профессиональным и социально-психологическим.

В-третьих, на основе полученных данных предложен модульный подход к построению цифрового адаптационного инструмента, содержание которого определяется не формальными регламентами, а реальными запросами пользователей.

Методологическую базу исследования составили полуструктурированные интервью со Служащими в ФНС России, анализ их внутренней нормативной документации, прямое наблюдение за процессом адаптации в период прохождения практики, а также изучение современных HR-ме-

1 © С. А. Шихова, Р. В. Файзуллин, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 120–130.

2 © S. A. Shikhova, R. V. Faizullin, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 120–130

3 Утвержден План деятельности ФНС России на 2019 год. Текст : электронный // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. 14.12.2018. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn70/news/activities_fts/8212950/ (дата обращения: 06.05.2026).

трик (коэффициент удержания, время выхода на продуктивность (TTP), индекс потребительской лояльности (NPS), трудозатраты кадрового подразделения).

1. Обзор литературы

1.1 Эволюция подходов к адаптации персонала

Адаптация персонала как научная категория имеет развитую теоретическую базу, представленную несколькими концептуальными подходами. Классическое определение трудовой адаптации сформулировано А. Я. Кибановым, который рассматривает её как «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [Кибанов 2026]. Данный подход акцентирует двустороннюю природу процесса и его многофакторность.

Иной ракурс учеными, которые определяют адаптацию персонала как «включение работника в новую для него организационно-производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу» [Беленченкова 2016]. В этом определении акцент смещается на интегративный и поддерживающий характер процесса, что особенно значимо для контекста государственной службы.

В энциклопедических источниках[1] адаптация персонала трактуется как «процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации», что подчеркивает когнитивно-социализационную природу явления.

Таким образом, несмотря на различные акценты, существующие определения объединяет понимание адаптации как системного, двустороннего процесса, результатом которого является не только включение сотрудника в трудовую деятельность, но и его социализация в новой организационной среде. Применительно к государственной гражданской службе специфика адаптации приобретает дополнительные грани. По мнению П. А. Карсаковой, адаптация государственных служащих характеризуется «высокой степенью нормативной регламентации служебной деятельности, иерархичностью управленческих отношений, повышенным уровнем ответственности» [Карсакова 2025], что создает дополнительные барьеры для эффективного вхождения в должность. Данная мысль находит свое отражение и в работе А. Р. Абдуллиной, которая, анализируя систему адаптации государственных гражданских служащих, также отмечает её специфику (адаптации), связанную с жесткой регламентацией и иерархичностью [Абдуллина 2018]. Исследователи П. Н. Ахмад и В. И. Смагина подчеркивают, что в государственных учреждениях ключевое значение приобретает наставничество, которое «не только ускоряет процесс адаптации, но и благоприятствует созданию крепких и доверительных связей между работниками» [Ахмад 2025].

Обобщая существующие подходы и специфику государственной гражданской службы, в рамках данного исследования мы будем придерживаться следующего авторского определения: адаптация нового сотрудника — это структурированный многоэтапный процесс его профессиональной, социально-психологической, организационной и цифровой интеграции в служебную среду государственного органа, обеспечивающий планомерное освоение нормативных требований, корпоративной культуры и рабочих инструментов при одновременном снижении информационной и эмоциональной нагрузки.

1.2 Цифровая трансформация HR и эволюция инструментов онбординга

Внедрение цифровых технологий в кадровые процессы — мировая тенденция последнего десятилетия. По имеющимся данным, до 40 % сотрудников задумываются об увольнении вскоре после выхода на новое место, при этом «компании, которые системно подходят к адаптации, фиксируют снижение текучести и более быстрый выход на продуктивность»[2]. Существует цифровая

1 Манухина, С. Ю. Психология труда : Учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина и др. Москва : Юрайт, 2026. 461 с. ISBN: 978-5-534-16505-0.

2 Мовсумова, Е. Адаптация сотрудников 2026: наставники, ИИ и цифровая среда без перегруза. Текст : электроный // TheHRd.ru : информационно-образовательный портал. 10.03.2026. URL: https://thehrd.ru/articles/adaptaciya-

формула подбора, объединяющая модель компетенций, ATS-систему, алгоритмы машинного обучения и аналитические инструменты [Мезенцев 2025]. Наставничество, оставаясь одним из самых востребованных инструментов, имеет ограничения: человеческий ресурс ограничен, нагрузка распределяется неравномерно, а качество поддержки зависит от конкретного человека.

В ответ на эти вызовы формируется концепция цифрового онбординга[1]. Согласно современным подходам, цифровая платформа выступает в качестве «единого источника информации о рабочих процессах компании», что позволяет новому сотруднику «быстро понимать, где что лежит, и не тратить время напрасно»[2].

С. П. Сазонов и В. Н. Цыганкова в своей работе подробно анализирует цифровую трансформацию кадровых процессов, подчеркивая, что автоматизация рутинных HR-задач освобождает время для развития персонала [Сазонов 2025]. А. О. Колмыков и О. В. Борисова конкретизируют применение цифровых технологий в управлении персоналом государственного сектора, отмечая их потенциал для повышения прозрачности и эффективности кадровой работы [Колмыков 2019]. Исследуя проблемы цифровизации кадровой политики в органах государственной власти, ученые выделяют риски, связанные с недостаточной цифровой компетентностью сотрудников и фрагментарностью внедряемых решений [Дресвянникова 2022].

Комплексный подход к сочетанию традиционного наставничества и электронного обучения предлагают И. Н. Макаров с соавторами, что напрямую коррелирует с проектируемой моделью «Цифрового Наставника ФНС» [Электронное обучение персонала... 2024]. Значимым становится и использование технологий ИИ. Анализ практических кейсов ведущих компаний демонстрирует эффективность применения цифровых решений с позиции скорости и качества подбора [Мезенцев 2026]. Показателен кейс компании «Открытая Линия», где внедрение цифрового наставника на базе ИИ позволило сократить трудозатраты HR-отдела минимум на 30 % и ускорить процесс адаптации в два раза[3]. Аналогичный проект реализован АО «Сетевая компания», где чат-бот для оперативной поддержки новых сотрудников обеспечил «снижение нагрузки на наставников, ускорение адаптации и сокращение её сроков»[4].

1.3 Customer Journey Map (CJM) как методология диагностики адаптационного процесса

Карта клиентского пути (Customer Journey Map, CJM) — это инструмент анализа процессов, который наглядно показывает цепочку взаимодействий человека с организацией. Этот метод, доказавший свою эффективность в бизнес-среде, сегодня всё активнее применяется и в государственном управлении для повышения качества услуг[5]. Перенеся данную логику на внутренние кадровые процессы, мы получаем возможность детально смоделировать «путь» нового сотрудника в процессе его вхождения в должность, выявив ключевые барьеры. Именно такой подход и был положен в основу настоящего исследования.

2. Методологические основы исследования

Для решения поставленной задачи — выявления и систематизации ключевых сложностей адаптации новых сотрудников ФНС России — был использован комплекс качественных и количественных методов, обеспечивающих триангуляцию данных и повышающих обоснованность выводов.

sotrudnikov-2026-nastavniki-ii-i-cifrovaya-sreda-bez-peregruza/ (дата обращения: 02.05.2026).

1 Онбординг (*англ.* onboarding) — это процесс, направленный на адаптацию персонала в компании. Он заключается в постепенном погружении нового сотрудника в его должность и функции, а также в культуру организации.

2 Решетников, Н. Как организовать полноценный онбординг на удаленке. Текст : электроный // Журнал Хантфлоу : сайт рекрутинговой системы. 15.12.2020. URL: https://huntflow.media/dobro-pozhalovat-na-bort/ (дата обращения: 02.05.2026).

3 Как «Открытая Линия» ускорила адаптацию сотрудников с помощью ИИ. Текст : электроный // РБК : сайт информационного агентства. 20.10.2025. URL: https://companies.rbc.ru/news/FOoiM6vO19/kak-otkryitaya-liniya-uskorila-adaptatsiyu-sotrudnikov-s-pomoschyu-ii/ (дата обращения: 02.05.2026).

4 Сетевая компания» внедряет «Цифрового наставника» для новых сотрудников. Текст : электроный // CNews : сетевое издание. 05.11.2025. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-05_setevaya_kompaniya_vnedryaet (дата обращения: 02.05.2026)

5 Российская Федерация : Законодательство РФ : Правительсьво РФ : Постановления : О проведении эксперимента по повышению качества предоставления государственных и муниципальных услуг : от 19.06.2025 г. № 923 // Официальный сайт Правительства России. URL: http://government.ru/docs/all/159567/ (дата обращения: 02.05.2026)

Эмпирическая база исследования. Основу эмпирического материала составили данные, собранные в ходе производственной и проектно-технологической практик, проходивших непосредственно в Управлении профессионального развития ФНС России. Это позволило сочетать анализ формальных регламентов с включённым наблюдением за реальными адаптационными процессами. В исследовании были задействованы следующие методы:

2.1. Полуструктурированные интервью с сотрудниками ФНС России. Для выявления трудностей, связанных с адаптационным периодом новых сотрудников, были проведены беседы с сотрудниками, находящимися на разных этапах вхождения в должность, а также с представителями кадровых подразделений. Интервью позволили зафиксировать не только формальные процедурные сложности, но и эмоциональные аспекты: страх обратиться с вопросом, неуверенность, когнитивную перегрузку.

2.2 Анализ внутренней нормативной и методической документации. Анализ существующей системы адаптации новых сотрудников ФНС включал изучение внутренних документов Федеральной налоговой службы, в том числе:

- инструкция для нового сотрудника Федеральной налоговой службы;
- карта клиентского пути «Адаптация нового сотрудника ФНС (10 шагов)».

Также был изучен комплекс нормативных правовых актов, регламентирующих процесс адаптации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Приказ ФНС России от 07.09.2021 № ЕД-7-4/790@, утвердивший программу адаптации «Лучший старт». Анализ документов позволил сопоставить нормативную модель адаптации с её практической реализацией и выявить разрывы между ними.

2.3 Прямое включённое наблюдение. Прохождение практики в подразделении, непосредственно отвечающем за профессиональное развитие сотрудников, дало возможность наблюдать процесс адаптации изнутри. В рамках наблюдения были проведены интервью с сотрудниками подразделения, курирующими проекты по адаптации персонала и корпоративной культуре. Это позволило не только зафиксировать типовые запросы новичков и неочевидные, но регулярно возникающие трудности, но и получить экспертную оценку их причин и возможных путей решения непосредственно от специалистов, отвечающих за данное направление.

2.4 Карта клиентского пути (методология CJM). Ключевым аналитическим инструментом стала карта клиентского пути, адаптированная применительно к процессу вхождения в должность государственного гражданского служащего. Были выделены пять стадий жизненного цикла адаптации: «трудоустройство, первый месяц, 1–3 месяца, 6 месяцев и 1 год»[1]. Для каждого этапа определены ключевые действия, типовые сложности и средняя оценка важности проблем респондентами по пятибалльной шкале. Это позволило не просто определить барьеры и трудности, но и установить их принадлежность к определенному отрезку времени.

2.5 Изучение и адаптация современных HR-метрик. Для формирования системы оценки эффективности будущего цифрового решения были проанализированы и отобраны релевантные показатели: коэффициент удержания новых сотрудников, время выхода на продуктивность, индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score), трудозатраты кадрового подразделения на адаптацию одного сотрудника, а также оценка качества адаптации непосредственным руководителем. Данные метрики в дальнейшем были заложены в систему оценки результативности проекта «Цифровой Наставник ФНС».

Сочетание перечисленных методов обеспечило комплексный взгляд на процесс адаптации: от формально-регламентного до субъективно-эмоционального, что позволило сформулировать обоснованные выводы о природе и локализации ключевых трудностей и предложить адресное цифровое решение.

3. Результаты исследования

Применение описанной методологии позволило получить детальную картину процесса адаптации новых сотрудников ФНС России и выявить ключевые трудности, распределенные по временной шкале вхождения в должность.

3.1 Общая архитектура клиентского пути нового сотрудника

1 Карта клиентского пути «Адаптация нового сотрудника ФНС (10 шагов)» : внутренний документ Управления Службы. Москва, 2025. 1 с. (Внутренний документ).

За основу анализа была взята карта клиентского пути нового сотрудника, разработанная в ФНС России. Данная карта охватывает пять последовательных стадий адаптации[1]: (1) трудоустройство (до выхода на работу); (2) первый месяц; (3) 1–3 месяца; (4) 6 месяцев; (5) 1 год.

В ходе исследования на основе интервью, включенного наблюдения и изучения внутренних регламентов для каждого этапа были дополнительно выявлены и систематизированы ключевые барьеры, а также определена оценка их важности респондентами.

Таблица 1. **Стадии адаптации и ключевые барьеры нового сотрудника ФНС России**

Этап	Фокус внимания сотрудника	Ключевые барьеры	Средняя оценка важности этапа (по 5-балльной шкале)
Трудоустройство	Поиск вакансии, подача документов, собеседование	Отсутствие информации о вакансиях на внешних ресурсах; неясная навигация по зданиям; отсутствие обратной связи по статусу документов	5
Первый месяц	Оформление, знакомство с коллективом, получение инструментов	Информационная перегрузка при изучении НПА; страх перед новым коллективом; непонимание оргструктуры; сложность освоения внутренних ИТ-систем (Lotus Notes, АИС «Налог–3»)	3,9
1–3 месяца	Освоение обязанностей, интеграция в рабочие процессы	Сложности с получением обратной связи; дефицит качественной коммуникации с наставником; проблемы интеграции в социальную структуру коллектива	4,6
6 месяцев	Закрепление, первые самостоятельные результаты	Отсутствие навыков менторства у тех, кто мог бы обучать других; ограниченные возможности карьерного роста	3,7
1 год	Профессиональное развитие, карьерное планирование	Отсутствие четких критериев вертикального роста; недостаток инструментов для передачи опыта новым сотрудникам	3,7

Источник: таблица авторов до данным настоящего исследования

3.2 Анализ основных трудностей начального этапа адаптации

Проведенное картирование продемонстрировало неравномерность распределения адаптационных барьеров во времени. Наиболее высокую субъективную значимость для новых сотрудников имеют первые два этапа (этап трудоустройства и первые три месяца работы), однако их содержание различно.

Этап 1. «Трудоустройство» (средняя оценка важности — 5) характеризуется преимущественно организационными и информационными барьерами, возникающими ещё до фактического выхода на работу. Кандидаты отмечали неудобную навигацию сайта ФНС при поиске вакансий, отсутствие контактной информации и шаблонов документов, а также стресс, связанный с неопределенностью статуса рассмотрения заявки. Эти барьеры, не будучи напрямую связанными с содержанием будущей деятельности, создают негативный эмоциональный фон и могут приводить к оттоку перспективных кандидатов ещё на стадии отбора.

Этап 2. «Первый месяц» (средняя оценка — 3,9) и этап 3 «1–3 месяца» (средняя оценка — 4,6) образуют критический узел адаптационного процесса. Именно в этот период, согласно данным, происходит переход от организационных трудностей к содержательным: сотрудник уже ориентируется в пространстве, но испытывает дефицит профессиональной обратной связи, сталкивается с фрагментарностью получаемых знаний и сложностями адаптации в неформальной среде коллектива. Характерными цитатами респондентов на этом этапе были: «страшно задать глупый вопрос», «непонятно, к кому обратиться с конкретной проблемой», «наставник занят — неудобно отвлекать».

Особого внимания заслуживает информационная и когнитивная перегрузка, возникающая при одновременном изучении большого объема нормативных документов в сжатые сроки и ос-

1 Там же.

воении сложных корпоративных информационных систем (СЭД на платформе Lotus Notes, АИС «Налог–3»). Интерфейс этих систем, по отзывам, интуитивно непонятен, а обучение работе с ними носит несистемный характер и зависит от доступности конкретного наставника.

3.3 Типология выявленных барьеров

Обобщение данных позволило сгруппировать выявленные барьеры в четыре категории:

A. Информационные барьеры

Отсутствие единого источника актуальной информации, фрагментарность передаваемых знаний, сложность навигации в большом массиве НПА и внутренних регламентов.

B. Организационные барьеры

Сложная структура подразделений, неясные процедуры получения пропусков и доступа к системам, отсутствие четких алгоритмов действий в первый рабочий день.

C. Социально-психологические барьеры

Страх коммуникации с новым коллективом, нежелание задавать вопросы из-за боязни показаться некомпетентным, неуверенность в собственных силах.

D. Технологические барьеры

Интуитивно непонятные интерфейсы внутренних систем, отсутствие встроенных обучающих элементов, высокая зависимость от помощи коллег при выполнении рутинных операций.

Проведенный анализ показал, что традиционная модель адаптации, основанная преимущественно на фигуре наставника и статичных методических материалах, не в полной мере справляется с выявленным спектром барьеров, прежде всего, из-за высокой ресурсоемкости и зависимости от человеческого фактора. Концентрация наиболее острых трудностей на временном отрезке 1–3 месяца после трудоустройства указывает на то, что именно этот период должен стать фокусом для внедрения поддерживающих инструментов. Полученные результаты послужили эмпирическим обоснованием для проектирования модульной архитектуры «Цифрового Наставника ФНС», каждый компонент которой адресован конкретной категории выявленных барьеров.

4. Обсуждение

Проведенный анализ клиентского пути нового сотрудника ФНС России подтвердил, что процесс адаптации в государственном органе носит многофакторный характер и сопряжен с комплексом информационных, организационных, социально-психологических и технологических барьеров. Полученные результаты соотносятся с существующими теоретическими подходами, но при этом содержат ряд новых акцентов, значимых как для научной дискуссии, так и для практики кадровой работы в государственном секторе. Прежде всего, эмпирические данные подтверждают обоснованность двустороннего понимания адаптации, заложенного в классических определениях А. Я. Кибанова[1] и Ю. Е. Мелихова, П. А. Малуева [Беленченкова 2016]. Новый сотрудник действительно проходит через взаимное приспособление к требованиям должности, нормам и ценностям организации. Однако, как показало картирование, на практике этот процесс остается асимметричным: основная нагрузка по приспособлению ложится на самого сотрудника, в то время как организационная среда — в лице регламентов, наставников и цифровых инструментов — не всегда адаптируется к его потребностям с должной гибкостью. Именно этот дисбаланс создает предпосылки для внедрения цифровых решений, способных к персонализации.

Специфика государственной гражданской службы, отмеченная П. А. Карсаковой [Карсакова 2025], — высокая степень нормативной регламентации, иерархичность, повышенный уровень ответственности — нашла прямое подтверждение в карте клиентского пути. Именно эти характеристики среды усиливают когнитивную нагрузку на первых этапах и делают критически значимой роль наставника, что согласуется с выводами П. Н. Ахмад и В. И. Смагиной [Ахмад 2025]. Вместе с тем, исследование показало уязвимость модели, полностью зависящей от «живого» наставника: его загруженность, разный уровень подготовки и менторских навыков, а также дефицит времени снижают качество сопровождения, что полностью соответствует мировым тенденциям, обсуждаемым в литературе по цифровой адаптации сотрудника. Одним из ключевых результатов

1 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала : учеб.-практ. пособие / Е.В. Каштанова; ред. А.Я. Кибанов; А.Я. Кибанов. Москва : Проспект, 2015 . 51 с. ISBN: 978-5-392-16902-3.

исследования стало выявление временной концентрации наиболее острых барьеров на отрезке 1–3 месяца, после трудоустройства (средняя оценка важности этапа — 4,6 из 5). В отличие от первого месяца, где доминируют организационные трудности (получение пропуска, подключение к системам), на этапе 1–3 месяца происходит смещение фокуса на содержательные и социально-психологические аспекты: сотрудник уже находится «внутри» процессов, но испытывает дефицит обратной связи, боится проявить некомпетентность и сталкивается с трудностями интеграции в коллектив. Этот переходный период является критическим для формирования лояльности и профессиональной уверенности, и именно здесь традиционная модель наставничества начинает давать сбои.

Полученная типология барьеров — информационных, организационных, социально-психологических и технологических — послужила прямым эмпирическим основанием для проектирования модульной структуры «Цифрового Наставника ФНС». Каждый из восьми модулей веб-приложения адресован конкретной группе выявленных барьеров (таблица 2).

Таблица 2. **Соответствие модулей «Цифрового Наставника ФНС» выявленным барьерам**

Тип барьера	Выявленная проблема	Модуль «Цифрового Наставника»
Организационный	Отсутствие четких алгоритмов действий в первый рабочий день	«Быстрый старт. Ваш первый день»
Организационный	Незнание, к кому обратиться с конкретным запросом	«К кому обратиться»
Информационный	Трудности освоения делопроизводства и внутренних процедур	«Рабочие процессы»
Информационный	Перегрузка при изучении нормативной базы	«НПА и регламенты»
Технологический	Интуитивно непонятные интерфейсы внутренних систем	«Инструменты», «Рабочие процессы»
Социально-психологический	Страх, стресс, неуверенность в общении с коллективом	«В фокусе: ты и твоя команда»
Информационный / Профессиональный	Фрагментарность знаний о структуре и корпоративной культуре	«Знакомство с ФНС. Корпоративная этика», «В фокусе: ты и твоя команда»
Профессиональный	Отсутствие информации о возможностях карьерного роста и обучения	«Карьера»

Источник: таблица авторов до данным настоящего исследования

Такой адресный подход, когда каждый цифровой модуль создается как точечный ответ на эмпирически подтверждённую трудность, отличает предлагаемое решение от универсальных баз знаний. Он коррелирует с успешными кейсами, описанными ранее. Таким образом, «Цифровой Наставник ФНС» не является изолированной разработкой, а вписывается в более широкий тренд цифровизации внутренних HR-процессов.

Следует отметить ряд ограничений, присущих данному исследованию. Во-первых, эмпирическая база ограничена одним ведомством — Федеральной налоговой службой, что требует осторожности при экстраполяции выводов на другие государственные органы. Во-вторых, на момент подготовки статьи проект «Цифровой Наставник ФНС» находился на стадии создания MVP (минимально жизнеспособного продукта), поэтому оценка его результативности пока опирается на проектные показатели, а не на данные масштабного внедрения. В-третьих, анализ барьеров носил преимущественно качественный характер. Несмотря на указанные ограничения, полученные результаты обладают практической ценностью для кадровых подразделений государственных органов. Предложенная типология барьеров и логика адресного модульного реагирования могут быть воспроизведены в других ведомствах со схожей организационной структурой. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную верификацию эффективности «Цифрового Наставника ФНС» с использованием утвержденных метрик (процент охвата, NPS, временные затраты кадрового подразделения), а также на сравнительный анализ адаптационных моделей в различных государственных структурах.

5. Заключение (Выводы)

Проведенное исследование было направлено на выявление и систематизацию ключевых барьеров, возникающих в процессе адаптации новых сотрудников Федеральной налоговой службы России, а также на теоретическое обоснование цифрового инструмента, способного адресно устранить эти барьеры. Полученные результаты позволяют сформулировать ряд значимых выводов.

Во-первых, применение методологии карты клиентского пути к анализу процесса вхождения в должность государственного гражданского служащего доказало свою эффективность. Детальное картирование пяти последовательных стадий — от трудоустройства до одного года работы — позволило не только зафиксировать типовые точки напряжения, но и установить их неравномерное распределение во времени. Эмпирически подтверждено, что наиболее критическим является период с первого по третий месяц адаптации, где субъективная оценка важности барьеров достигает 4,6 балла из 5 возможных, а сами барьеры смещаются от организационных к содержательным и социально-психологическим.

Во-вторых, выявленные барьеры были сгруппированы в четыре категории: информационные, организационные, социально-психологические и технологические. Проведенный анализ показал, что традиционная модель адаптации, опирающаяся преимущественно на институт наставничества и статичные инструктивные материалы, не в полной мере справляется с этим спектром трудностей из-за высокой зависимости от человеческого фактора и дефицита интерактивных инструментов поддержки.

В-третьих, полученная типология барьеров послужила прямым эмпирическим обоснованием для проектирования модульной архитектуры «Цифрового Наставника ФНС». Каждый из восьми модулей веб-приложения («Быстрый старт», «К кому обратиться», «Рабочие процессы», «НПА и регламенты», «Инструменты», «В фокусе: ты и твоя команда», «Знакомство с ФНС. Корпоративная этика», «Карьера») адресован конкретной группе выявленных трудностей, что придает решению адресный характер. Такой подход коррелирует с современными тенденциями цифровизации кадровых процессов, описанными в литературе, и подтвержден успешными кейсами внедрения аналогичных решений в крупных российских компаниях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная логика: от эмпирического картирования «болевых точек» к адресному модульному реагированию, может быть воспроизведена в других государственных органах со схожей организационной структурой и уровнем нормативной регламентации. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку результативности «Цифрового Наставника ФНС» с использованием утвержденных метрик (процент охвата, индекс NPS, временные затраты кадрового подразделения), а также на сравнительный анализ адаптационных моделей в различных ведомствах.

6. Рекомендации

Материалы данного исследования представляют практическую и научную ценность для следующих категорий специалистов и институтов.

6.1. Для кадровых подразделений (HR-отделов) государственных органов. Предложенная в исследовании логика — от построения карты клиентского пути нового сотрудника (CJM) до выявления временной концентрации барьеров и адресного модульного реагирования — может быть напрямую использована при проектировании или реинжиниринге систем адаптации в иных ведомствах. Как отмечают эксперты, «компании, которые системно подходят к адаптации, фиксируют снижение текучести и более быстрый выход на продуктивность»[1]. Внедрение цифрового наставника (в любой форме — чат-бот, веб-приложение, база знаний) позволяет снизить нагрузку на живых наставников и обеспечить единую точку доступа к актуальной информации.

6.2. Для разработчиков корпоративных информационных систем и цифровых HR-платформ. Приведенная в таблице 2 матрица соответствия между типами барьеров (информационные, организационные, социально-психологические, технологические) и предлагаемыми модулями приложения задает четкую архитектуру для создания минимально жизнеспособного продукта (MVP). Рекомендуется начинать с модулей, покрывающих наиболее значимые трудности этапа «1–3 месяцы» («К кому обратиться», «Рабочие процессы», «НПА и регламенты»), с последующим добавлением функций на основе обратной связи. Рассмотренный ране опыт успешного внедрения цифровых инструментов в российских компаниях демонстрирует, что подобные решения способны сократить трудозатраты HR-отдела и ускорить адаптацию новых сотрудников.

1 Мовсумова, Е. Адаптация сотрудников 2026: наставники, ИИ и цифровая среда без перегруза. Текст : электроный // TheHRd.ru : информационно-образовательный портал. 10.03.2026. URL: https://thehrd.ru/articles/adaptaciya-sotrudnikov-2026-nastavniki-ii-i-cifrovaya-sreda-bez-peregruza/ (дата обращения: 02.05.2026)

6.3 Для исследователей в области государственного управления и цифровой трансформации HR. Типология барьеров и методика их выявления через CJM могут быть использованы в сравнительных исследованиях адаптационных моделей в разных органах власти. Особый интерес представляет дальнейшая количественная верификация эффективности цифрового наставника с помощью метрик, заложенных в данной работе: коэффициент удержания, время выхода на продуктивность (TTP), индекс потребительской лояльности (NPS), трудозатраты кадрового подразделения. Это позволит построить доказательную базу для масштабирования подобных решений в публичном секторе.

Список источников

Абдуллина, А. Р. Особенности системы адаптации государственных гражданских служащих // Теория и практика современной науки. 2018; 1:81–87. EDN YWJGIV.

Ахмад, П. Н. Особенности процесса адаптации персонала в государственном учреждении на примере федерального казенного учреждения управление финансового обеспечения Министерства обороны РФ по Г. Москве и Московской области / П. Н. Ахмад, В. И. Смагина // Молодая наука Сибири = Young Science of Siberia. 2025; 1:204–209. EDN GADCHS.

Беленченкова, Т. В. Адаптация персонала в современной компании // Молодой ученый. 2016; 19:439–441. EDN UGQSSC.

Вавилова, Д. Д. Оценка потенциала масштабирования инструментов искусственного интеллекта в высшем образовании: российский и зарубежный опыт / Д. Д. Вавилова, Е. В. Касаткина, Р. В. Файзуллин // Образование и наука = Education and Science Journal. 2025; 27(9):128–157. DOI 10.17853/1994-5639-2025-8-128-157. EDN MCIXWT.

Дресвянникова, О. Г. Проблемы кадрового обеспечения в органах государственного управления и в условиях цифровизации / О. Г. Дресвянникова, Ю. С. Крачун, Н. С. Сторожева // Академическая публицистика. 2022; 1-2:282–287. EDN PPWWUU.

Карсакова, П. А. Роль адаптационных механизмов в профессиональном становлении государственных гражданских служащих // Молодой ученый. 2025; 52:200–203. EDN XWDOTF.

Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. 4-е изд, доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2026. 695 с. ISBN: 9785160036717.

Колмыков, А. О. Цифровые технологии в управлении персоналом в сфере государственного и муниципального управления / А. О. Колмыков, О. В. Борисова // Вестник ГГУ = Vestnik GSU. 2019; 1:66-75. EDN YZIYBN.

Мезенцев, Р. Г. Теоретические основы автоматизированного подбора персонала и цифровая трансформация рекрутинга / Р. Г. Мезенцев, О. М. Перминова // Вестник Академии управления и производства. 2025; 5:150–155. EDN YFOPKQ.

Мезенцев, Р. Г. Технологии автоматизации рекрутинга в контексте инструментов, эффективности, рисков и практического опыта / Р. Г. Мезенцев, О. М. Перминова // Вестник Академии управления и производства. 2026; 1:197–201. EDN QXYPWS.

Сазонов, С. П. Цифровая трансформация управления персоналом в российских компаниях: вызовы и тренды / С. П. Сазонов, В. Н. Цыганкова // Human Progress. 2025; 11(10):15. DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-23. EDN DMECXS.

Электронное обучение персонала и традиции наставничества как неотъемлемые элементы кадрового менеджмента в цифровой экономике / И. Н. Макаров, Т. В. Корякина, А. Н. Карлов, Е. А. Родионов // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2024; 14(2):315–326. DOI 10.18334/epp.14.2.120554. EDN UVMMJL.

References

Abdullina, A. R. Osobennosti sistemy adaptatsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Features of the adaptation system for state civil servants]. *Teoriya i praktika sovremennoy nauki.* 2018; 1:81–87. EDN YWJGIV (in Russ.).

Akhmad, P. N. Osobennosti protsessa adaptatsii personala v gosudarstvennom uchrezhdenii na primere federal'nogo kazennogo uchrezhdeniya upravleniye finansovogo obespecheniya Ministerstva oborony RF po G. Moskve i Moskovskoy oblasti [Specifics of the personnel adaptation process in a state institution: A case study of the Federal State-Owned Institution «Financial Support Directorate of the Ministry of Defence of the Russian Federation for Moscow and the Moscow Region»]. By P.

N. Akhmad, V. I. Smagina. *Young Science of Siberia*. 2025; 1:204–209. EDN GADCHS (in Russ.).

Belenchenkova, T. V. Adaptatsiya personala v sovremennoy kompanii [Personnel adaptation in a modern company]. *Molodoy uchenyy*. 2016; 19:439–441. EDN UGQSSC (in Russ.).

Vavilova, D. D. Otsenka potentsiala masshtabirovaniya instrumentov iskusstvennogo intellekta v vysshem obrazovanii: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Assessing the scaling potential of artificial intelligence tools in higher education: Russian and international experience]. By D. D. Vavilova, E. V. Kasatkina, R. V. Fayzullin. *Education and Science Journal*. 2025; 27(9):128–157. DOI 10.17853/1994-5639-2025-8-128-157. EDN MCIXWT (in Russ.).

Dresvyannikova, O. G. Problemy kadrovogo obespecheniya v organakh gosudarstvennogo upravleniya i v usloviyakh tsifrovizatsii [Staffing challenges in public administration bodies amidst digitalization]. By O. G. Dresvyannikova, Yu. S. Krachun, N. S. Storozheva. *Akademicheskaya publitsistika*. 2022; 1-2:282–287. EDN PPWWUU (in Russ.).

Karsakova, P. A. Rol' adaptatsionnykh mekhanizmov v professional'nom stanovlenii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [The role of adaptation mechanisms in the professional development of state civil servants]. *Molodoy uchenyy*. 2025; 52:200–203. EDN XWDOTF (in Russ.).

Kibanov, A. Ya. *Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel Management in an Organization] : Textbook. By A. Ya. Kibanov, I. A. Batkaeva, L. V. Ivanovskaya. 4th ed., revised and expanded. Moscow : INFRA-M Publ., 2026. 695 p. ISBN: 9785160036717 (in Russ.).

Kolmykov, A. O. Tsifrovyye tekhnologii v upravlenii personalom v sfere gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Digital Technologies in Personnel Management within the Sphere of State and Municipal Administration]. By A. O. Kolmykov, O. V. Borisova. *Vestnik GSU*. 2019; 1:66-75. EDN YZIYBN (in Russ.).

Mezentsev, R. G. Teoreticheskiye osnovy avtomatizirovannogo podbora personala i tsifrovaya transformatsiya rekrutinga [Theoretical Foundations of Automated Personnel Selection and the Digital Transformation of Recruiting]. By R. G. Mezentsev, O. M. Perminova. *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva*. 2025; 5:150–155. EDN YFOPKQ (in Russ.).

Mezentsev, R. G. Tekhnologii avtomatizatsii rekrutinga v kontekste instrumentov, effektivnosti, riskov i prakticheskogo opyta [Recruitment Automation Technologies: Tools, Efficiency, Risks, and Practical Experience]. By R. G. Mezentsev, O. M. Perminova. *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva*.. 2026; 1:197–201. EDN QXYPWS (in Russ.).

Sazonov, S. P. Tsifrovaya transformatsiya upravleniya personalom v rossiyskikh kompaniyakh: vyzovy i trendy [Digital Transformation of Personnel Management in Russian Companies: Challenges and Trends]. By S. P. Sazonov, V. N. Tsygankova. *Human Progress*. 2025; 11(10):15. DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-23. EDN DMECXS (in Russ.).

Elektronnoye obucheniye personala i traditsii nastavnichestva kak neot»yemlemyye elementy kadrovogo menedzhmenta v tsifrovoy ekonomike [E-learning for personnel and mentoring traditions as integral elements of HR management in the digital economy]. By I. N. Makarov, T. V. Koryakina, A. N. Karlov, E. A. Rodionov. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024; 14(2):315–326. DOI 10.18334/epp.14.2.120554. EDN UVMMJL (in Russ.).

Информация об авторах:

Шихова Софья Андреевна — студентка;
Файзуллин Ринат Василович — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, доцент, директор проекта Дирекции приоритетных образовательных инициатив, SPIN-код: 2266-0836, AuthorID: 528699.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), пр-кт Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИНН: 7729050901.

Information about the authors:

Shikhova, Sofya A. — student;
Fayzullin, Rinat V. — Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher, Associate Professor, Project Director at the Directorate of Priority Educational Initiatives; SPIN-code: 2266-0836, AuthorID: 528699;

The authors' place of work: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 03.02.2026; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 02/03/2026; approved after reviewing 02/17/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 131–138.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 131–138.

Научная статья
УДК: 69:004.9(470.41)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.14

Цифровая трансформация строительной отрасли региона: теоретические основы, технологии и приоритеты внедрения (на примере Республики Татарстан)

Эмиль Марсович Ибрагимов — ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан» (ЦПЭИ АН РТ) (Казань, Россия). ibragimov.emil2000@mail.ru, https://orcid.org/0009-0008-0633-119X

Аннотация. Строительная отрасль является одной из ключевых в экономике любого региона, однако исторически она характеризуется низкой инновационной активностью и высокой инерционностью. В условиях перехода к цифровой экономике возникает объективная необходимость трансформации строительного сектора на основе сквозного внедрения цифровых технологий. В статье уточнено понятие цифровизации в строительстве с авторской позиции, систематизированы подходы российских и зарубежных исследователей к роли цифровой трансформации в развитии строительного сектора, выделены преимущества и вызовы цифровизации на региональном уровне. Особое внимание уделено региональной компоненте: показано, как цифровые технологии (BIM, IoT, Big Data, AI, VR/AR, 3D-печать) влияют на проектирование, строительство и эксплуатацию объектов в условиях конкретного региона. На примере Республики Татарстан предложены стратегические направления цифровой трансформации строительной отрасли. Результаты могут быть использованы органами региональной власти, строительными компаниями и научными учреждениями при разработке программ цифровизации.

Ключевые слова: цифровизация строительства, цифровая экономика, BIM, региональная экономика, Республика Татарстан, цифровая трансформация, IoT, искусственный интеллект, управление жизненным циклом объектов

Для цитирования: Ибрагимов Э. М. Цифровая трансформация строительной отрасли региона: теоретические основы, технологии и приоритеты внедрения (на примере Республики Татарстан). DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.14 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:131–138.

JEL: R58, O33, L74

Original article

Digital Transformation of the Regional Construction Industry: Theoretical Foundations, Technologies, and Implementation Priorities (Based on the Republic of Tatarstan)

Emil M. Ibragimov — Center of Advanced Economic Research in the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan (Kazan, Russia). ibragimov.emil2000@mail.ru, https://orcid.org/0009-0008-0633-119X

Abstract. The construction industry is a key part of any regional economy; however, historically, it has been characterized by low innovation activity and high inertia. The transition to a digital economy necessitates transforming the construction sector through the comprehensive implementation of digital technologies. This article clarifies the concept of digitalization in construction from the author's perspective, systematizes the approaches of Russian and international researchers to the role of digital transformation in the development of the construction sector, and highlights the advantages and challenges of digitalization at the regional level. Particular attention is paid to the regional component, demonstrating how digital technologies (BIM, IoT, Big Data, AI, VR/AR, 3D printing) influence the design, construction, and operation of facilities in a specific region. Using the Republic of Tatarstan as an example, strategic directions for the digital transformation of the construction industry are proposed. The results can be used by regional authorities, construction companies, and research institutions in developing digitalization programs.

Key words: digitalization of construction, digital economy, BIM, regional economy, Republic of Tatarstan, digital transformation, IoT, artificial intelligence, facility lifecycle management

For citation: Ibragimov E. M. Digital Transformation of the Regional Construction Industry: Theoretical Foundations, Technologies, and Implementation Priorities (Based on the Republic of Tatarstan). DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.14. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:131–138 (in Russ.).

JEL: R58, O33, L74

Введение

Строительная отрасль занимает особое место в структуре национальной и региональной экономики, обладая высокой социальной значимостью, капиталоемкостью и технологической сложностью. При этом на протяжении десятилетий она характеризовалась сравнительно медленным внедрением инноваций и цифровых решений по сравнению с другими секторами экономики. Однако в условиях перехода к цифровой экономике именно строительство становится одной из наиболее перспективных сфер для глубокой технологической трансформации.

Для регионов, где строительный сектор определяет темпы развития инфраструктуры, жилищного строительства и инвестиционной привлекательности, вопрос цифровизации приобретает особое значение. Республика Татарстан, являясь одним из лидеров цифровой трансформации среди субъектов РФ, сталкивается с необходимостью системного перехода строительной отрасли на новые технологические рельсы. При этом существующие теоретические и методические подходы к цифровой трансформации строительства слабо учитывают региональную специфику, что создает разрыв между общероссийскими стратегиями и практикой внедрения на местах.

В научной и прикладной литературе термин «цифровизация» трактуется как этап эволюции информационного общества, на котором цифровые данные становятся основным ресурсом управления, а цифровые технологии — ключевым инструментом оптимизации процессов[3]. Обобщая определения ведущих организаций (Всемирный банк, Европейская комиссия, McKinsey, национальная программа «Цифровая экономика РФ»), можно выделить общую суть: цифровизация – это переход от аналоговых процессов к цифровым с помощью технологий (AI, блокчейн, IoT) для автоматизации процессов, улучшения сервиса и создания новых продуктов.

Однако применительно к строительной отрасли этого общего определения недостаточно. Проведенный анализ подходов зарубежных и российских авторов [The next normal... 2020; Evans-Greenwood... 2019; PwC's Construction Industry... 2021] позволяет констатировать, что большинство исследователей акцентируют внимание на внедрении BIM, IoT и AI для оптимизации строительных процессов, снижения затрат и сроков. Вместе с тем, за рамками часто остается региональная составляющая: разница в уровне цифровой зрелости строительных компаний, доступности квалифицированных кадров, нормативной базе и инфраструктуре.

Так, цифровизация в строительстве — это системная трансформация отрасли на основе интеграции цифровых технологий (BIM, IoT, AI, цифровые двойники, 3D-печать, VR/AR) на всех этапах жизненного цикла объекта — от проектирования до эксплуатации и утилизации — направленная на повышение точности (исключение «человеческого фактора» через алгоритмы), оптимизацию ресурсов (снижение сроков, затрат, отходов), коллаборацию участников (единая цифровая среда для заказчиков, подрядчиков, регуляторов) и управление рисками (предиктивная аналитика, мониторинг в реальном времени), с обязательным учётом региональных условий и ограничений.

Ключевым отличием цифровизации от автоматизации является её системный, интегративный характер [Каллаур 2025]. Если автоматизация ускоряет отдельные операции, то цифровизация перестраивает всю модель управления, делая её интеллектуально управляемой, адаптивной и ориентированной на работу с данными в реальном времени [Боев 2025].

Цель данной статьи — на основе анализа теоретических подходов и современных технологий определить ключевые направления, преимущества и вызовы цифровизации строительной отрасли региона, а также предложить авторское видение приоритетов внедрения применительно к Республике Татарстан.

Материалы и методы

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых в области цифровой экономики, управления строительными проектами, ре-

1 © Э. М. Ибрагимов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 131–138.

2 © E. M. Ibragimov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 131–138

3 Gartner IT Glossary. URL: www.gartner.com/it-glossary/digitzalization (дата обращения: 05.04.26).

гиональной экономики и цифровой трансформации отраслей [The next normal... 2020].

Информационная база исследования включает: официальные документы и программы (национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», стратегии цифрового развития Республики Татарстан); аналитические отчеты международных консалтинговых компаний (Gartner, McKinsey, Deloitte, PwC); данные Российского ГОСТ Р 57580-2017 и отраслевые стандарты в области информационного моделирования; научные публикации, индексируемые в РИНЦ, CyberLeninka, Scopus и Web of Science, за период 2019–2025 гг.; открытые данные о строительной отрасли Республики Татарстан (Минстрой РТ, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РТ).

В работе использован комплекс общенаучных и специальных методов: теоретический анализ и синтез для уточнения понятийного аппарата и систематизации подходов к цифровизации строительства; сравнительный анализ для сопоставления определений цифровизации в работах разных авторов и организаций; системный подход для выявления взаимосвязей между технологиями, этапами жизненного цикла объекта и региональными условиями; метод классификации и группировки для выделения ключевых технологий цифровизации и их группировки по функциональному признаку; анализ нормативно-правовой базы для оценки готовности региона к внедрению цифровых решений; логико-структурный метод при разработке авторского определения и стратегических рекомендаций для Республики Татарстан.

Результаты

Цифровизация строительной отрасли на уровне региона даёт следующие эффекты:

1) повышение эффективности управления проектами за счёт единой цифровой среды (BIM + платформы) сокращаются сроки согласований и снижаются транзакционные издержки [Evans-Greenwood... 2019];

2) улучшение качества и безопасности благодаря дронам, IoT-сенсорам и AR позволяют выявлять нарушения в реальном времени, снижая травматизм и брак;

3) ускорение строительства с помощью 3D-печать, роботизация и 4D-моделирование сокращают сроки реализации на 10–20 %, затраты — на 15–25 % [The next normal... 2020];

4) экологическая устойчивость, а именно, BIM и цифровые двойники позволяют проектировать энергоэффективные здания и снижать углеродный след;

5) прозрачность и снижение коррупционных рисков с помощью цифрового документооборота и онлайн-экспертизы повышают контроль за бюджетными средствами [PwC's Construction Industry... 2021].

На уровне региона выделяются следующие барьеры (систематизированы автором) в таблице 1.

Таблица 1. **Основные вызовы строительной отрасли (с региональной спецификой)**

Вызов	Характеристика для региона (на примере РТ)
Высокая стоимость внедрения	Требуются значительные инвестиции в ПО, оборудование, инфраструктуру [Степанов 2024].
Дефицит квалифицированных кадров	Нехватка BIM-менеджеров, специалистов по анализу данных, интеграторов.
Сопротивление изменениям	Консерватизм строительных компаний, опасения потери рабочих мест.
Интеграция с устаревшими системами	Проблемы совместимости нового и старого ПО, необходимость миграции данных.
Кибербезопасность	Рост утечек данных о проектах, угрозы хакерских атак на IoT-инфраструктуру [Шевко 2025].
Отсутствие региональных стандартов	Не разработаны обязательные требования к BIM-моделям на уровне субъекта РФ.

Источник: составлено автором

Преодоление этих вызовов требует не только технологических, но и организационно-управленческих решений, включая развитие цифровых компетенций персонала и адаптацию нормативной базы [Колесников 2025].

На основе обзора литературы систематизированы основные технологии (таблица 2).

Таблица 2. **Систематизация основных технологий**

Технология	Суть	Региональный аспект (на примере РТ)
BIM (информационное моделирование)	Многомерная цифровая модель объекта с данными о материалах, стоимости, графиках [Алексеева 2022].	Позволяет региональным заказчикам (Минстрою, муниципалитетам) контролировать бюджет и качество.
Цифровые двойники (Digital Twin)	Динамическая модель, обновляемая в реальном времени через IoT [Озбеков 2024].	Эксплуатация соцобъектов (школы, больницы) в регионе с предиктивным обслуживанием.
IoT (Интернет вещей)	Сенсоры на технике, конструкциях, в зданиях для сбора данных.	Мониторинг стройплощадок в удалённых районах Татарстана, контроль техники.
Big Data	Анализ больших массивов данных о проектах, ценах, погоде.	Прогнозирование срывов сроков из-за сезонных факторов (паводки, морозы).
AI / ML	Прогнозирование рисков, автоматизация проектирования, оптимизация графиков [Каллаур 2025].	Адаптация типовых проектов под местные условия (грунты, сейсмика).
VR / AR	Иммерсивная визуализация, наложение цифровых данных на реальный объект.	Обучение рабочих без отрыва от производства, приёмка объектов удалённо.
Дроны и робототехника	Мониторинг, инспекция, автоматизация кладки и 3D-печати.	Инспекция высотных объектов и инфраструктуры (мосты, дороги) в РТ.

Источник: составлено автором

Интеграция этих технологий позволяет перейти от реактивного управления к проактивному, основанному на данных, что особенно важно для регионов с высокой динамикой строительства.

Республика Татарстан обладает рядом характеристик, определяющих специфику внедрения цифровых технологий в строительный сектор [Итоги строительной деятельности... 2025; Ельшин 2025]. Во-первых, в регионе зафиксирован высокий уровень цифровизации государственных услуг и сформирована развитая технопарковая инфраструктура, включая IT-парк и Иннополис, что создаёт благоприятную среду для тестирования и масштабирования цифровых решений. Во-вторых, в РТ активно реализуются крупные инфраструктурные проекты (Камская долина, Большое Казанское кольцо) и ведётся масштабное жилищное строительство, что формирует высокий спрос на цифровые методы управления проектами. В-третьих, строительный комплекс региона представлен компаниями разного уровня зрелости — от малых организаций до крупных холдингов, что обусловливает необходимость дифференцированного подхода к цифровизации.

Анализ показывает, что цифровая трансформация строительного сектора Татарстана способна обеспечить три основных эффекта. Первый — сокращение сроков строительства социального жилья и объектов, возводимых по государственному заказу, за счёт применения BIM-моделирования и автоматизации процессов планирования. Второй — снижение эксплуатационных затрат на бюджетные объекты (школы, больницы, административные здания) через внедрение цифровых двойников, позволяющих осуществлять предиктивное обслуживание и оптимизировать ресурсы [Озбеков 2024]. Третий — повышение инвестиционной привлекательности строительного сектора благодаря прозрачности процессов, обеспечиваемой цифровым документооборотом и онлайн-мониторингом.

Наряду с потенциалом выявлены три группы барьеров. Первый вызов — неравномерная готовность строительных компаний к внедрению BIM: крупные холдинги имеют необходимые ресурсы и компетенции, тогда как малые и средние предприятия нуждаются в субсидировании и методической поддержке [Алексеева 2022]. Второй вызов — отсутствие регионального центра компетенций по цифровой трансформации строительства, который мог бы координировать усилия бизнеса, власти и образования [Боев 2025]. Третий вызов — необходимость адаптации федеральных стандартов информационного моделирования к местным условиям, в частности к сейсмическим зонам и сложным грунтам, характерным для отдельных территорий РТ [там же].

На основе проведённого анализа сформулированы следующие приоритетные направления для Республики Татарстан, а именно:

1) рекомендуется создать при Министерстве строительства РТ региональный центр цифровой трансформации строительной отрасли, аккумулирующий экспертизу и координирующий внедрение;

2) разработать дорожную карту обязательного перехода на BIM для всех государственных заказчиков начиная с 2026 года;

3) ввести механизм субсидирования малых и средних строительных компаний на приобретение профильного программного обеспечения и обучение персонала;

4) интегрировать цифровые двойники строящихся объектов в систему «Умный город» в городах Казань и Набережные Челны для обеспечения непрерывного управления жизненным циклом зданий и сооружений.

Обсуждения

Проведённое исследование позволило уточнить понятийный аппарат цифровизации строительной отрасли с учётом региональной специфики, систематизировать ключевые технологии и выявить основные преимущества и барьеры их внедрения применительно к Республике Татарстан. Полученные результаты вносят вклад в развитие теоретических основ региональной экономики и цифровой трансформации отраслей, однако требуют критического осмысления в контексте существующих научных подходов и практических ограничений.

Авторское определение цифровизации в строительстве расширяет традиционные трактовки, представленные в работах [The next normal... 2020; Evans-Greenwood... 2019; PwC's Construction Industry 2021], за счёт введения региональной компоненты и акцента на управление полным жизненным циклом объекта. В отличие от подходов, где цифровизация сводится к внедрению BIM или отдельных технологий [Алексеева 2022], авторская позиция подчёркивает системный характер трансформации, включающий изменение бизнес-моделей, культуры управления и нормативной базы, что согласуется с концепцией «сквозной цифровой трансформации», но конкретизирует её применительно к строительной отрасли региона.

В части регионального аспекта полученные результаты подтверждают, что ключевыми барьерами являются дефицит кадров, высокая стоимость внедрения и сопротивление изменениям [Степанов 2024]. Однако дополнительно выявлена специфическая для Республики Татарстан проблема — отсутствие регионального центра компетенций по цифровой трансформации строительства, что ранее не фиксировалось в литературе, что позволяет говорить о необходимости адаптации общероссийских стратегий к местным институциональным условиям.

В ходе исследования обнаружено, что, несмотря на высокий общий уровень цифровизации Республики Татарстан (наличие IT-парка, Иннополиса, развитой системы госуслуг), строительная отрасль региона демонстрирует значительно более низкую готовность к внедрению BIM и IoT по сравнению с промышленным сектором. Данный разрыв не был очевиден из предварительных данных и указывает на отраслевую специфику цифровой зрелости внутри одного региона. Возможное объяснение — высокая доля малых строительных компаний с ограниченными инвестиционными ресурсами и традиционно консервативной культурой управления.

Также обращает на себя внимание противоречие между декларируемыми преимуществами цифровизации (сокращение сроков на 10–20 %, затрат на 15–25 % [The next normal... 2020]) и отсутствием массовых подтверждённых кейсов в региональной практике, а заявленные эффекты достигаются только при высоком уровне цифровой зрелости и значительных первоначальных инвестициях, что для большинства региональных компаний пока недостижимо [Степанов 2024].

Таким образом, исследование создаёт теоретический фундамент для более глубокого эмпирического и прикладного анализа цифровой трансформации строительной отрасли на региональном уровне, а также формулирует конкретные шаги для органов власти и бизнеса в Республике Татарстан.

Выводы

Цифровизация строительной отрасли — это не просто внедрение технологий, а глубокое преобразование организационных структур, моделей взаимодействия и профессиональной культуры. На уровне региона успех цифровой трансформации зависит от сочетания трёх факторов: технологической инфраструктуры, квалифицированных кадров и адаптированной нормативной базы.

Проведённый анализ позволил уточнить понятие цифровизации в строительстве с учётом региональной специфики, систематизировать

ключевые технологии (BIM, IoT, Big Data, AI, VR/AR, дроны, 3D-печать) и выявить преимущества и барьеры для Республики Татарстан. Предложенные стратегические направления могут служить основой для региональной программы цифровой трансформации строительного сектора.

Теоретическая значимость исследования заключается: в уточнении понятия цифровизации строительства с выделением региональной компоненты; систематизации подходов российских и зарубежных исследователей [Алексеева 2022; Боев 2025; Каллаур 2025; Колесников 2025; Озбеков 2024; Степанов 2024; Шевко 2025]; разработке классификации барьеров цифровизации на региональном уровне. Это может служить основой для дальнейших теоретических изысканий в области региональной экономики и цифровой трансформации отраслей.

Практическая значимость состоит в разработке конкретных рекомендаций для органов региональной власти Республики Татарстан: создание центра компетенций, дорожная карта перехода на BIM, субсидирование малых компаний, интеграция с системой «Умный город», программы переподготовки кадров. Эти предложения могут быть использованы также другими субъектами РФ со схожим уровнем цифрового развития. Дальнейшие исследования будут направлены на разработку количественных методик оценки эффективности цифровизации строительства на региональном уровне и на анализ конкретных кейсов внедрения технологий в компаниях Татарстана.

Рекомендации

Статья предоставляет результаты комплексного анализа цифровой трансформации строительной отрасли региона, предлагая органам государственной власти, региональным министерствам строительства и строительным компаниям практическую основу для перехода от фрагментарного внедрения цифровых инструментов к системному управлению процессом цифровизации. Разработанное авторское определение, систематизация технологий (BIM, IoT, Big Data, AI, VR/AR, дроны, 3D-печать) и выделенные группы барьеров служат инструментом для диагностики «цифровых разрывов», формирования адресных стратегий для различных типов строительных организаций и интеграции цифровых KPI в региональные программы развития строительного сектора.

Результаты исследования, в частности анализ преимуществ и вызовов цифровизации, а также выявленная специфика Республики Татарстан (высокий общий уровень цифровизации при низкой готовности строительных компаний, отсутствие регионального центра компетенций), предоставляют региональным администрациям доказательную базу для принятия решений. Это позволяет: сместить фокус бюджетов с разовых закупок ПО на долгосрочное формирование цифровой инфраструктуры; использовать выявленные барьеры как систему раннего предупреждения о рисках; работать с региональными стандартами как с ключевым активом для ускорения внедрения BIM на объектах госзаказа.

Статья предлагает научному и экспертному сообществу структурированный обзор подходов к цифровизации строительства и выявленные особенности российского регионального контекста. Это может быть использовано в дальнейших исследованиях для: разработки стандартизированного регионального индекса цифровой зрелости строительной отрасли; проведения корреляционного анализа между показателями цифровизации и социально-экономическими результатами развития территорий (объёмы ввода жилья, сокращение инвестиционно-строительного цикла, бюджетная эффективность); разработки типовых дорожных карт цифровой трансформации для регионов разного типа с учётом их отраслевой структуры и бюджетных ограничений; создания методики оценки экономической эффективности цифровизации строительных проектов на региональном уровне.

Практическая реализация предложенных рекомендаций позволит регионам, в первую очередь Республике Татарстан, сократить инвестиционно-строительный цикл, снизить эксплуатационные затраты на бюджетные объекты, сформировать устойчивую конкурентную позицию в условиях цифровой экономики и повысить инвестиционную привлекательность строительного сектора.

Список источников

Алексеева, Т. Р. BIM-технологии и искусственный интеллект в инфраструктурном строительстве// БСТ: бюллетень строительной техники. 2022; 1 (1049): 52–54. EDN UOOXWQ .

Боев, В. Ю. Строительная отрасль юга России в условиях ограничений: стратегические векторы развития // Финансовые исследования = Financial research. 2025; 3(88): 58–71. DOI 10.54220/finis.1991-0525.2025.88.3.005. EDN RAKUXL.

Ельшин, Л. А. Анализ результатов реализации программ цифровизации строительной сферы в Республике Татарстан / Л. А. Ельшин, Э. М. Ибрагимов // Электронный экономический вестник Татарстана. 2025; 4:70–83. EDN XILMAW.

Итоги строительной деятельности в Республике Татарстан, за январь-декабрь 2025 г. / Территориальный орган Росстата по РТ, 2026. 14 с. 1.09 Мб, Текст, изображение : электронные // Татарстанстат : официальный сайт. 24.02.2026. URL: https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ИАМ%20Строительство_янв-декабрь_2025.pdf (дата обращения: 17.06.2025).

Каллаур, Т. Ю. Эволюция цифровых решений в управлении строительными проектами / Т. Ю. Каллаур, А. А. Х. Висаитов // Строительство. Экономика и управление. 2025; 1(57): 8-15. EDN: ZLUKTL.

Колесников, Л. С. Исследование эффективности применения технологий информационного моделирования (ТИМ) при проведении мероприятий строительного контроля объекта капитального строительства / Л. С. Колесников, И. Н. Дорошин // Экономика и управления: проблемы, решения. 2025; 4 (157): 10-16. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.06.002. EDN EMYUAC.

Озбеков, Н. Цифровые двойники в строительстве: использование искусственного интеллекта для моделирования и управления зданиями / Н. Озбеков, Ы. Гурбанов, А. Шаджанов // Cognitio Rerum. 2024; 12:222–224. EDN MWHLRN.

Степанов, А. В. Цифровизация строительной отрасли: перспективы и вызовы / А. В. Степанов, М. В. Матвеева, Е. С. Пешкова // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2024; 14(2):356–366. DOI 10.21285/2227-2917-2024-2-356-366. EDN SJHHKT.

Шевко, Н. Р. Кибербезопасность в строительстве / Н. Р. Шевко, В. С. Коростиева // Информационные технологии в строительных, социальных и экономических системах = Information Technologies in Construction, Social and Economic Systems. 2025; 2:72–175. EDN KCNVJX.

Evans-Greenwood, Peter & Hillard, Robert & Williams, Peter. Digitalizing the construction industry: A case study in complex disruption / Deloitte Touche Tohmatsu, 2019. 15 p. Текст : электронный. URL: https://www.researchgate.net/publication/332978483_Digitalizing_the_construction_industry_A_case_study_in_complex_disruption (дата обращения: 17.06.2025).

PwC's Construction Industry Vision 2025: Towards a digital future. PwC, 2021. 20 p. Текст : электронный. URL: pwcs-construction-industry-vision-2025-towards-a-digital-future.pdf (дата обращения: 17.06.2025).

The next normal in construction. McKinsey & Company, 2020. 90 p. Текст : электронный. URL: https://www.buildoffsite.com/content/uploads/2020/06/mckinsey.pdf (дата обращения: 17.06.2025).

References

Alekseeva, T. R. BIM-tekhnologii i iskusstvennyy intellekt v infrastrukturnom stroitel'stve [BIM technologies and artificial intelligence in infrastructure construction]. *BST: byulleten' stroitel'noy tekhniki.* 2022; 1 (1049): 52–54. EDN UOOXWQ (in Russ.).

Boev, V. Yu. Stroitel'naya otrasl' yuga Rossii v usloviyakh ogranicheniy: strategicheskiye vektory razvitiya [The construction industry of southern Russia under constraints: strategic development vectors]. *Financial research*. 2025; 3 (88): 58–71. DOI 10.54220/finis.1991-0525.2025.88.3.005. EDN RAKUXL (in Russ.).

Elshin, L. A. Analiz rezul'tatov realizatsii programm tsifrovizatsii stroitel'noy sfery v Respublike Tatarstan [Analysis of the results of the implementation of digitalization programs in the construction sector in the Republic of Tatarstan]. By L. A. Elshin, E. M. Ibragimov. *Elektronnyy ekonomicheskiy vestnik Tatarstana*. 2025; 4:70–83. EDN XILMAW (in Russ.).

Itogi stroitel'noy deyatel'nosti v Respublike Tatarstan, za yanvar'-dekabr' 2025 g. [Results of construction activities in the Republic of Tatarstan, for January-December 2025]. Territorial body of Rosstat for the Republic of Tatarstan, 2026. 14 p. 1.09 Mb, Text, image : electronic. *Tatarstanstat* : official website. 02/24/2026. URL: https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/IAM%20Construction_Jan-December_2025.pdf (accessed: 06/17/2026) (in Russ.).

Kallaur, T. Yu. Evolyutsiya tsifrovykh resheniy v upravlenii stroitel'nymi proyektami [Evolution of digital solutions in the management of construction projects]. By T. Yu. Kallaur, A. A. Kh. Visaitov. *Stroitel'stvo. Ekonomika i upravleniye.* 2025; 1(57): 8-15. EDN: ZLUKTL (in Russ.).

Kolesnikov, L. S. Issledovaniye effektivnosti primeneniya tekhnologiy informatsionnogo modelirovaniya (TIM) pri provedenii meropriyatiy stroitel'nogo kontrolya ob»yekta kapital'nogo stroitel'stva [Study

of the Efficiency of Using Information Modeling (IM) Technologies in Construction Supervision of a Capital Construction Project]. By L. S. Kolesnikov, I. N. Doroshin. *Ekonomika i upravleniya: problemy, resheniya*. 2025; 4 (157): 10-16. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.06.002. EDN EMYUAC (in Russ.).

Ozbekov, N. Tsifrovyye dvoyniki v stroitel'stve: ispol'zovaniye iskusstvennogo intellekta dlya modelirovaniya i upravleniya zdaniyami [Digital Twins in Construction: Using Artificial Intelligence for Building Modeling and Management]. By N. Ozbekov, Y. Gurbanov, A. Shadzhanov. *Cognitio Rerum*. 2024; 12:222–224. EDN MWHLRN (in Russ.).

Stepanov, A. V. Tsifrovizatsiya stroitel'noy otrasli: perspektivy i vyzovy [Digitalization of the Construction Industry: Prospects and Challenges]. By A. V. Stepanov, M. V. Matveeva, E. S. Peshkova. *Izvestiya vuzov. Investitsii. Stroitel'stvo. Nedvizhimost'.* 2024; 14(2):356–366. DOI 10.21285/2227-2917-2024-2-356-366. EDN SJHHKT (in Russ.).

Shevko, N. R. Kiberbezopasnost' v stroitel'stve [Cybersecurity in Construction]. By N. R. Shevko, V. S. Korostyeva. *Information Technologies in Construction, Social and Economic Systems*. 2025; 2:72–175. EDN KCNVJX (in Russ.).

Evans-Greenwood, Peter & Hillard, Robert & Williams, Peter. *Digitalizing the construction industry: A case study in complex disruption*. Deloitte Touche Tohmatsu, 2019. 15 p. Online text. Available at https://www.researchgate.net/publication/332978483_Digitalizing_the_construction_industry_A_case_study_in_complex_disruption (accessed: 06/17/2026).

PwC's Construction Industry Vision 2025: Towards a digital future. PwC, 2021. 20 p. Online text. Available at pwcs-construction-industry-vision-2025-towards-a-digital-future.pdf (accessed: 06/17/2026).

The next normal in construction. McKinsey & Company, 2020. 90 p. Online text. Available at https://www.buildoffsite.com/content/uploads/2020/06/mckinsey.pdf (accessed: 06/17/2026).

Информация об авторе:

Ибрагимов Эмиль Марсович — аспирант, обособленное структурное подразделение государственного научного бюджетного учреждения «Академия наук Республики Татарстан» «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан» (ЦПЭИ АН РТ), ул. Карла Маркса, 23/6, помещение 1004, Казань, 420111, Россия. ИНН: 1654008987.

Information about the author:

Ibragimov Emil M. — postgraduate student, Center for Advanced Economic Research of the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, 23/6 Karl Marx St., Kazan, 42011, Russia.

Статья поступила в редакцию 09.07.2026; одобрена после рецензирования 27.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 07/09/2026; approved after reviewing 07/27/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 139–147.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 139–147.

Научная статья
УДК: 338.45.01
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.15

Цифровая трансформация и становление циркулярной экономики промышленности в РФ

Дамир Василович Губайдуллин — Удмуртский государственный университет (Ижевск, Россия). conf2024@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-5283-6849

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена сложным положением российской промышленности: санкционное давление, проблемы с обновлением парка оборудования, снижающаяся эффективность производства требуют применения современных управленческих и технологических инструментов. Данная статья направлена на уточнение современного понимания циркуляционной экономики, цифровой трансформации, поиск ресурсного потенциала российской промышленности в целом и Удмуртской Республики в частности.
Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является анализ теоретических подходов ведущих зарубежных и отечественных ученых в области экономики ограниченных ресурсов, а также цифровых технологий, позволяющий комплексно рассмотреть интересующую проблему, синтезировать и творчески актуализировать их достижения.
В статье представлены теоретические положения и практические исследования российских и зарубежных ученых, раскрыты их ключевые идеи, выявлены общие и различающиеся суждения. Обосновано предложение о развитии сочетанного применения цифровой трансформации и циркуляционной экономики как неотъемлемой и одной из самых эффективных мер развития экономики промышленности. Материалы статьи представляют практическую ценность для специалистов промышленности, региональных и отраслевых руководящих органов.

Ключевые слова: циркуляционная экономика, экономика промышленности, экономика промышленности Удмуртии, истощение природных ресурсов, ограниченные ресурсы, цифровая экономика, цифровая трансформация

Для цитирования: Губайдуллин Д. В. Цифровая трансформация и становление циркулярной экономики промышленности в РФ. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.15 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:139–147.

JEL: L52

Original article

Digital transformation and the development of a circular economy in industry in the Russian Federation

Damir V. Gubaydullin — Udmurt State University (Izhevsk, Russia). conf2024@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-5283-6849

Abstract. The relevance of this study is determined by the challenging situation facing Russian industry: sanctions pressure, equipment upgrade challenges, and declining production efficiency require the use of modern management and technological tools. This article aims to clarify the current understanding of the circular economy, digital transformation, and the exploration of the resource potential of Russian industry in general and the Udmurt Republic in particular.
The leading approach to researching this problem is an analysis of the theoretical approaches of leading foreign and domestic scientists in the field of resource-constrained economics, as well as digital technologies, which allows for a comprehensive examination of the problem of interest, synthesis, and creative actualization of their achievements. A proposal is substantiated for developing the combined application of digital transformation and the circular economy as an integral and one of the most effective measures for the development of the industrial economy.

Key words: circular economy, industrial economy, Udmurt industrial economy, depletion of natural resources, limited resources, digital economy, digital transformation

For citation: Gubaydullin D. V. Digital transformation and the development of a circular economy in industry in the Russian Federation. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.15. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:139–147 (in Russ.).

JEL: L52

Введение

Промышленность остается ключевой сферой экономики России и одним из важнейших инструментов интеграции страны в мировую экономику. Для эффективного функционирования экономики отдельно взятого государства необходимо успешное функционирование всех отраслей народного хозяйства [Грибанов 2019]. Тем не менее, лишь регионы с развитым промышленным комплексом могут поддерживать высокие темпы экономического роста и, как следствие, обеспечить достойный уровень жизни населения [Цифровая трансформация экономики... 2017].

Основная доля внутреннего и национального продукта создается в промышленности [Хоменко 2024].

Для оценки развития любой отрасли экономики региона, в том числе и промышленной, необходимо анализировать различные факторы, например производственные, экономические, социальные и так далее. Рассматривая промышленный комплекс как производственно-экономическую систему, выявлены следующие системообразующие факторы, которые подразделяются на внешние и внутренние. К внешним факторам по отношению к промышленному комплексу относятся те факторы, которые связаны с воздействием на процесс формирования кластера со стороны окружающей среды и общества [Хоменко 2024]. Особенностью внешних факторов является то, что они, как правило, носят условно независимый и в определенной степени случайный характер. В ряде случаев возможны их сознательное формирование и корректировка [Бабкина 2017].

Промышленное развитие регионов Российской Федерации протекает в условиях преодоления последствий деиндустриализации, одновременно испытывая давление глобальных технологических трендов четвёртой промышленной революции [Финансовое планирование... 2017]. Анализ ресурсного обеспечения промышленной деятельности выявил, что традиционные методологические подходы к управлению ресурсами предприятий, основанные преимущественно на оптимизации совокупных затрат в рамках линейной производственной модели, не в полной мере отвечают вызовам цифровой трансформации [Концепция промышленного симбиоза... 2022].

Методологические основы

Линейная модель промышленного производства, функционирующая по принципу «добыча — переработка — потребление — утилизация», на протяжении двух столетий индустриального развития выступала доминирующей парадигмой ресурсного обеспечения. Однако, как отмечают Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер и М. А. Ветрова, «действующие в стране экономические механизмы все еще ориентируют предприятия на применение устаревшей линейной модели» [Пахомова 2017], в современных условиях данная модель доказала свою неэффективность и стала причиной возникновения ряда глобальных проблем — от истощения природных ресурсов до неконтролируемого роста объёмов отходов производства и потребления [Мочалова 2024]. Всё большее внимание исследователей и практиков привлекает концепция циркулярной экономики как альтернативного подхода к организации ресурсных потоков в промышленности, при этом «цифровая трансформация промышленности не тождественна внедрению цифровых технологий в производственно-хозяйственную деятельность предприятий, но при этом она вызывает ряд институциональных изменений, в частности вследствие реализации экосистемного подхода к организации производства и внедрения платформизации взаимодействия экономических агентов» [Агагбаев 2024]. Именно системный характер цифровой трансформации создаёт технологические и организационные предпосылки для перехода от линейной к циркулярной модели ресурсного обеспечения промышленного развития, что определяет актуальность исследования данной взаимосвязи.

Хотя концепция циркулярной экономики и имеет длительную историю, следует отметить ее развитие во времени и отсутствие единой позиции исследователей о ее роли в современной действительности. Впервые идея цикличности экономических процессов была сформулирована в 1966 г. американским экономистом К. Боулдин-

1 © Д. В. Губайдуллин, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 139–147.
2 © D. V. Gubaydullin, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 139–147

гом в рамках теории «экономики космического корабля», обосновавшей необходимость замкнутых ресурсных циклов в условиях ограниченности ресурсов[1]. В конце 1980-х годов идея была развита У. Стахелем, М. Браунгартом и У. Макдоно, исследовавшими влияние замкнутых производственных циклов на конкурентоспособность компаний и сокращение отходов [McDonoug 2002]. Современное оформление концепция получила в работах Фонда Эллен Макартур, предложившего модель циркулярной экономики как экономической системы восстановительного и замкнутого характера, в которой минимизируется потребление первичного сырья и объёмы отходов на всех стадиях жизненного цикла продукции [Ellen MacArthur Foundation 2013]. Как показали Дж. Кирхерр, Д. Райке и М. Хеккерт в обзоре [Kirchherr 2017] 114 определений циркулярной экономики), данная концепция чаще всего трактуется как совокупность стратегий сокращения, повторного использования и переработки ресурсов, однако при этом недостаточно подчёркивается необходимость системного сдвига в организации производства [ibid], хотя очевидно, что любые изменения бизнес-процессов влияют на организационные процессы и чем больше бизнес-процессы трансформируются, например под воздействием цифровизации, тем больше требуется реорганизации управленческой структуры.

В российской экономической науке проблематика циркулярной экономики начала активно разрабатываться во второй половине 2010-х годов. Как отмечает Д. В. Валько, циркулярная экономика представляет собой не только развивающуюся теоретическую концепцию, отвечающую идеям устойчивого развития, но и динамичную прикладную сферу, охватывающую регенеративные системы, в которых потери, выбросы и использование первичных ресурсов сводятся к минимуму посредством замедления, зацикливания и сужения материальных и энергетических потоков [Валько 2019]. Значительный вклад в исследование перехода к циркулярной модели внесли работы Л. А. Мочаловой и её соавторов [Мочалова 2024], рассматривающих промышленные экосистемы через призму принципов циркулярной экономики.

Вместе с тем, выполненный нами анализ литературы позволяет отметить, что большинство исследований акцентирует внимание на экологическом аспекте циркулярной экономики (управлении отходами, рециклинге, снижении экологического ущерба). В контексте настоящего исследования, циркулярная экономика рассматривается не только как экологическая, но и как экономическая концепция, трансформирующая саму логику ресурсного обеспечения промышленного развития — от линейного потребления ресурсов к их многократному вовлечению в воспроизводственный цикл.

Обсуждения

По нашему мнению, переход от линейной модели к циркулярной модели ресурсного обеспечения невозможен без соответствующего технологического базиса и реорганизаций. Отметим, что в зарубежной литературе всё более активно обсуждается концепция «умной циркулярной экономики» (Smart Circular Economy), означающая интеграцию принципов циркулярной экономики и технологий Индустрии 4.0 [Rosa 2024, 1665]. При этом цифровые технологии должны являться не только инструментами автоматизации отдельных процессов, а инструментом перестройки ресурсного обеспечения на всех стадиях жизненного цикла продукции — от проектирования до повторного вовлечения материалов в производственный оборот.

Среди технологий, обеспечивающих данный переход, ключевую роль играет промышленный интернет вещей (Industrial Internet of Things, IIoT). Встраивание интеллектуальных датчиков в оборудование и производственные линии позволяет в режиме реального времени отслеживать состояние ресурсов, параметры их потребления, загрузку и износ оборудования, качество продукции, что создаёт информационную основу для повышения эффективности планирования технического обслуживания и ремонта оборудования, сокращения потерь и оптимизации материальных ресурсов. Как отмечалось в первой главе диссертации, массовое внедрение интеллектуальных датчиков в оборудование и производственные линии определяется в качестве одного из ведущих технологических трендов цифровой трансформации промышленного сектора России. Технологии анализа больших

1 Boulding, K. The Economics of the Coming Spaceship Earth. In: Jarrett, H., Ed., Environmental Quality in a Growing Economy, Resources for the Future. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1966, p. 3–14.

данных и искусственного интеллекта дополняют возможности IIoT, обеспечивая переход от реактивного к предиктивному управлению ресурсами: моделирование сценариев ресурсопотребления, выявление скрытых закономерностей в производственных процессах, а также оптимизацию логистики обратных материальных потоков — всё это создаёт условия для минимизации отходов и повторного вовлечения материалов в производственный цикл.

Особое значение в контексте циркулярной экономики приобретают цифровые двойники и цифровые платформы. Цифровой двойник продукта или производственного процесса позволяет моделировать полный жизненный цикл изделия, включая этапы эксплуатации, ремонта и утилизации, что принципиально важно для проектирования продукции с учётом её повторного использования и переработки. На макроуровне «цифровые платформы в ходе неоиндустриализации становятся доминирующей бизнес-моделью развития многих отраслевых систем» [Цифровая трансформация экономики... 2017], при этом центром платформы является продукт и его цифровой двойник, вокруг которого формируются ключевые сегменты — разработка, производство, поставщики ресурсов и потребители. Таким образом, цифровые платформы [Болдырева 2025] создают инфраструктуру для формирования замкнутых цепей поставок, интегрируя в единое информационное пространство всех участников ресурсного цикла.

Совокупность указанных технологий реализуется в формате умного производства (smart manufacturing) — концепции, которая, «является основой роста производительности использования ресурсов в условиях современного этапа цифровой трансформации промышленности» [Финансовое планирование... 2017]. В рамках умного производства [Цифровая трансформация экономики... 2017] создаются интеллектуальные информационные системы, обеспечивающие оперативное реагирование на изменения производственной среды [Развитие культуры искусственного... 2025]. С позиции циркулярной экономики умное производство принципиально важно тем, что оно позволяет не просто повысить эффективность использования ресурсов в рамках одного производственного цикла, но и обеспечить информационную связность между циклами, формируя основу для замыкания ресурсных потоков на уровне предприятия, отрасли и региона, а также накапливать большие объемы информации необходимые для обучения систем на основе ИИ.

Реализация принципов циркулярной экономики в промышленности зачастую имеет выраженный региональный характер, поскольку именно на уровне региона формируются конкретные взаимодействия внутри промышленных кластеров, конфигурации ресурсных потоков, определяемые отраслевой структурой промышленного комплекса региона, наличием инфраструктуры переработки и утилизации, степенью развитости цифровой инфраструктуры и кадровым потенциалом региона. Нами выявлено, в зарубежной практике одной из наиболее эффективных форм реализации циркулярной экономики на региональном уровне является промышленный симбиоз — модель взаимодействия предприятий, при которой отходы одного производства становятся ресурсом для другого. Классическим примером является экоиндустриальный парк Калунборг (Дания), функционирующий с 1970-х годов и демонстрирующий устойчивые экономические и экологические эффекты. В российской практике формирование подобных структур находится на начальной стадии: экосистема промышленного симбиоза развивается, в частности, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, где в рамках международного проекта Baltic Industrial Symbiosis была создана цифровая платформа промышленного симбиоза. Именно применение концепции промышленного симбиоза может рассматриваться как один из механизмов «повышения конкурентоспособности и эффективности российских предприятий с учетом необходимости повышения их экологической ответственности» [Концепция промышленного симбиоза.. 2022].

Применение концепции циркулярной экономики на региональном уровне в России требует учёта ряда специфических факторов. Во-первых, значительная доля промышленных отходов образуется в добывающих отраслях. По данным Росприроднадзора, образование промышленных отходов в РФ достигло 9,28 млрд т, из них почти 90 % приходилось на добычу угля и металлических руд. Среди субъектов РФ лидерами по образованию отходов являются стратегически важные регионы горнодобывающей промышленности,

в том числе Кузбасс (4,1 млрд т в 2023 г.), Якутия (860 млн т), Красноярский край (549 млн т), и Хакасия (393 млн т)[1].

Во-вторых, существенны межрегиональные различия: регионы с диверсифицированным промышленным комплексом, включающим как добывающие, так и обрабатывающие отрасли, обладают более высоким потенциалом для формирования замкнутых ресурсных цепочек за счёт более широкого спектра возможных межотраслевых связей. В-третьих, ключевым условием перехода к циркулярной модели является цифровая инфраструктура, обеспечивающая информационную связность участников ресурсного цикла — что возвращает нас к тезису о цифровой трансформации как технологическом базисе циркулярной экономики.

В данном контексте значительный интерес для исследования представляет Удмуртская Республика как типичный регион с выраженной промышленной специализацией. Из общего объёма товаров и услуг, произведённых в промышленности республики, на обрабатывающие производства приходится около 50 %. Структура обрабатывающих производств включает металлургию и металлообработку (35,3 %), машиностроение (28,7 %), пищевую промышленность (18,8 %), лесную и деревообрабатывающую отрасли (8,8 %) Большая российская энциклопедия. В промышленности Удмуртии занято 142 тысячи человек, что составляет 32,3 % занятых в экономике республики, а на территории республики функционирует около 4 тысяч промышленных предприятий. Среднесписочная численность работников промышленного сектора за январь-октябрь 2025 года составила 157,7 тыс. человек, что на 3,9 % выше уровня прошлого года[2].

В 2025 году Удмуртия входит в первую пятёрку регионов России по индексу обрабатывающей промышленности[3]. Такая структура создаёт объективные предпосылки для формирования межотраслевых циркулярных цепочек.

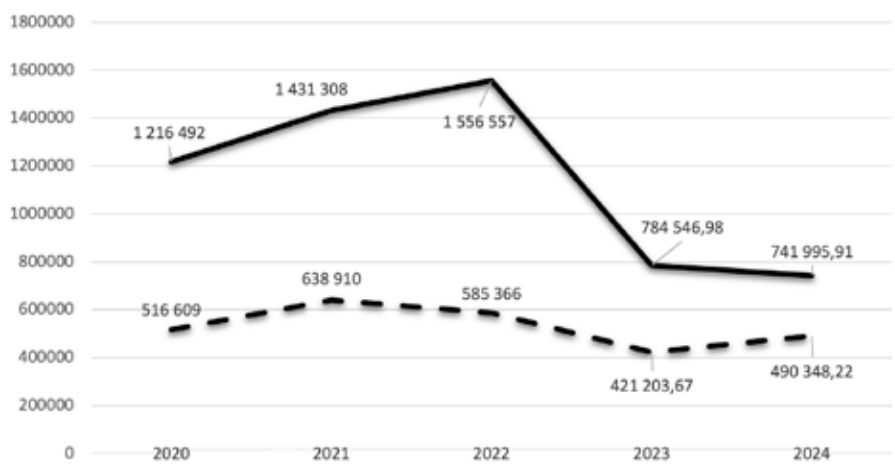

Рис. 1. Образование и утилизация промышленных отходов, Удмуртская Республика, 2020—2024 гг.

Источник: Окружающая среда. Динамические таблицы. Текст, изображения : электронные // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Удмуртской Республике. 2025. URL: https://18.rosstat.gov.ru/folder/51935 (дата обращения: 10.03.2026).

Стратегия социально-экономического развития Удмуртской Республики до 2030 года определяет в качестве стратегической цели создание новых производств в обрабатывающем секторе и повышение конкурентоспособности промышленности, при этом в числе ключевых задач обозначены диверсификация экономики, создание промышленной и технологической инфраструк-

1 Отходы горнодобывающей промышленности 2025. Текст : электронный // Глобус: геология и бизнес : сетевой журнал. 3 июня 2025. URL: https://www.vnedra.ru/events/othody-gornodobyvayushhej-promyshlennosti-2025/ (дата обращения: 21.05.2026).

2 Промышленность развивается. Текст : электронный // Деловой квадрат : сетевой журнал. 29.01.2026. URL: https://www.d-kvadrat.ru/ekonomika/proizvodstvo/38448 (дата обращения: 21.05.2026).

3 Удмуртия входит в топ-5 регионов РФ по индексу обрабатывающей промышленности. Текст : электронный // ТАСС : официальный сайт информационного агентства. 19 сентября 2025. URL: https://tass.ru/ekonomika/25106869 (дата обращения: 21.05.2026).

туры для высокотехнологичной и инновационной деятельности. Также разработана Стратегия цифровой трансформации до 2030 года, в которой одним из приоритетных направлений является повышение эффективности оперативного планирования производства в промышленности. В стратегиях не содержится прямых отсылок, связывающих цифровую трансформацию промышленности с принципами циркулярной экономики. Данный пробел представляется значимым, поскольку, как было показано выше, именно цифровые технологии создают технологический базис для замыкания ресурсных потоков, а промышленная структура республики объективно предрасполагает к формированию элементов промышленного симбиоза: данные по объёму образования и утилизации промышленных отходов в Удмуртской Республике за последние 5 лет показаны на рисунке 1.

Как мы видим из рисунка 1, образование отходов снижается, а их утилизация — напротив, растет. Снижение образования отходов во много сформировано экономическим кризисом, тем важнее, что даже в этом случае утилизация набирает рост.

Заключение

Таким образом, проведённый анализ позволяет сформулировать выводы, определяющие роль цифровой трансформации в становлении циркулярной экономики.

Во-первых, исчерпание потенциала линейной модели ресурсного обеспечения промышленности, основанной на принципе «добыча — переработка — потребление — утилизация», создаёт объективную потребность в альтернативных подходах к организации ресурсных потоков. Циркулярная экономика, рассматриваемая нами не только как экологическая, но прежде всего как ресурсно-экономическая концепция, предлагает принципиально иную логику ресурсного обеспечения, основанную на многократном вовлечении материалов и ресурсов в производство.

Во-вторых, переход от линейной к циркулярной модели не может быть осуществлён исключительно за счёт организационных или институциональных мер. Он требует соответствующего технологического базиса, который формируется в процессе цифровой трансформации промышленности. Промышленный интернет вещей, технологии анализа больших данных и ИИ, цифровые двойники и цифровые платформы в совокупности обеспечивают информационную связность всех стадий жизненного цикла продукции и создают условия для замыкания ресурсных потоков. Реализация данных технологий в формате умного производства, которое, является основой роста производительности использования ресурсов в условиях неоиндустриализации [Суетин 2023], позволяет не просто оптимизировать использование ресурсов в рамках отдельного предприятия, но и обеспечить координацию замкнутых ресурсных цепочек на уровне отрасли и региона.

В-третьих, циркулярная экономика имеет выраженную региональную специфику: потенциал замыкания ресурсных потоков определяется отраслевой структурой промышленного комплекса региона, степенью его диверсификации, уровнем развития цифровой инфраструктуры и кадрового обеспечения. На примере Удмуртской Республики показано, что диверсифицированная промышленная структура создаёт предпосылки для формирования элементов промышленного симбиоза, учитывающих специализацию региона.

Исходя из вышеизложенного, в рамках настоящего исследования цифровая трансформация нами выделяется как системный драйвер становления циркулярной экономики промышленности, обеспечивающий не только технологические, но и организационные, информационные и институциональные условия для перехода от линейной к циркулярной модели ресурсного обеспечения. При этом данный переход органичен процессу неоиндустриализации, предполагающему широкомасштабное внедрение наукоёмкого способа производства, поскольку замыкание ресурсных циклов на основе цифровых технологий представляет собой одну из ключевых характеристик наукоёмкого промышленного производства нового типа.

Рекомендации

Результаты данного исследования могут быть внедрены в практическое применение специалистами промышленного сектора экономики, отраслевыми органами — при разработке планов и прогнозов развития, законодательными органами власти — в законодательных инициативах в целях стимулирования эффективного, современного и одновременно бережливого производства.

Список источников

Агабабаев, Д. Т. Влияние искусственного интеллекта на развитие банковской сферы / Д. Т. Агабабаев, Р. В. Файзуллин // Цифровизация в социально-экономических системах : сборник докладов научно-практической конференции, Москва, 28 мая 2024 года. Москва : МИРЭА — Российский технологический университет, 2025. 345 с. С. 94—100. ISBN: 978-5-7339-2474-8. EDN EPXTIT.

Болдырева, Е. Д. Процесс управления ИТ-активами на предприятии / Е. Д. Болдырева, А. А. Маркин, Р. В. Файзуллин // Цифровизация в социально-экономических системах : сборник докладов научно-практической конференции, Москва, 28 мая 2024 года. Москва : МИРЭА — Российский технологический университет, 2025. 345 с. С. 33-39. ISBN: 978-5-7339-2474-8. EDN GMIIHJ.

Валько, Д. В. Циркулярная экономика: понятийный аппарат и диффузия концепции в отечественных исследованиях // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2019; 2:42-49. DOI 10.17586/2310-1172-2019-12-2-42-49. EDN BZSDCZ.

Грибанов, Ю. И. Факторы и условия цифровой трансформации социально-экономических систем // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019; 2-2:253–259. EDN YZCQCT.

Концепция промышленного симбиоза: опыт применения в различных странах и перспективы реализации в России на примере Псковской области / Д. Ю. Миронова, И. В. Тимахович, Е. Е. Помазкова, Ю. В. Жаркова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2022; 2: 129–141. DOI 10.17586/2310-1172-2022-16-2-129-141. EDN ARIOUC.

Мочалова, Л. А. Идеи циркулярной экономики в реализации промышленных экосистем в России / Л. А. Мочалова, О. С. Еремеева, В. Н. Подкорытов // Journal of New Economy. 2024; 25(1):32–37. DOI 10.29141/2658-5081-2024-25-1-5. EDN TXQLKO.

Пахомова, Н. В. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер, М. А. Ветрова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика = St Petersburg University Journal of Economic Studies. 2017; 33(2):244–268. DOI 10.21638/11701/spbu05.2017.203. EDN ZCMMCV.

Развитие культуры искусственного интеллекта обучающейся молодежи в продуктивной познавательной деятельности / Г. В. Макотрова, Д. Д. Вавилова, Е. В. Касаткина, Р. В. Файзуллин // Science for Education Today. 2025; 15(6):326–350. DOI 10.15293/2658-6762.2506.14. EDN WRANXF.

Суетин, А. Н. Моделирование промышленного производства в бизнес-планах / А. Н. Суетин, Д. В. Губайдуллин, Д. О. Марченко // Управление устойчивым инновационным развитием России в условиях цифровой трансформации : материалы Международной научно-практической конференции памяти заслуженного деятеля науки РФ В. И. Кравцовой, Москва, 15 декабря 2022 года. Москва : Московский Политех, 2023. 563 с. С. 226-231. ISBN: 978-5-276-02765-4. EDN MWLEZW.

Финансовое планирование в системе управления корпорацией / С. Н. Суетин, А. Н. Суетин, В. Г. Кещян, В. А. Матосян. Москва : Московский технологический институт, 2017. 160 с. ISBN 978-5-9906422-9-4. EDN YPHGGY.

Хоменко, Е. Б. Цифровая трансформация промышленности как условие неоиндустриализации / Е. Б. Хоменко // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2024; 34(2):278–283. DOI 10.35634/2412-9593-2024-34-2-278-283. EDN CKWYHB.

Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / А. А. Алетдинова, И. А. Аренков, Р. Р. Афанасьева [и др.]. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2017. 807 с. ISBN 978-5-7422-5881-0. DOI 10.18720/IEP/2017.4. EDN ZFCQAV.

Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy. 2013; Vol. 1: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Текст : электронный. URL: https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an (дата обращения: 21.05.2026).

Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions // Resources, Conservation and Recycling. 2017; 127:221–232. DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005.

McDonough, W., Braungart, M. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. New York : North Point Press, 2002. 193 p.

Rosa, P., Sassanelli, C., Terzi, S. Assessing Relations between Circular Economy and Industry 4.0: A Systematic Literature Review // International Journal of Production Research. 2020; 58(6):1662–1687. DOI 10.1080/00207543.2019.1680896.

References

Agababaev, D. T. Vliyaniye iskusstvennogo intellekta na razvitiye bankovskoy sfery [The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Banking Sector]. By D. T. Agababaev, R. V. Fayzullin. *Tsifrovizatsiya v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh* [Digitalization in Socio-Economic Systems] : Proceedings of the Scientific and Practical Conference, Moscow, May 28, 2024. Moscow: MIREA — Russian Technological University Publ., 2025. 345 p. pp. 94-100. ISBN: 978-5-7339-2474-8. EDN EPXTIT (in Russ.).

Boldyreva, E. D. Protsess upravleniya IT-aktivami na predpriyatii [The Process of IT Asset Management at the Enterprise]. By E. D. Boldyreva, A. A. Markin, R. V. Fayzullin. *Tsifrovizatsiya v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh* [Digitalization in Socio-Economic Systems] : Proceedings of the Scientific and Practical Conference, Moscow, May 28, 2024. Moscow : MIREA — Russian Technological University Publ., 2025. 345 p. pp. 33-39. ISBN: 978-5-7339-2474-8. EDN GMIIHJ (in Russ.).

Valko, D. V. Tsirkulyarnaya ekonomika: ponyatiynyy apparat i diffuziya kontseptsii v otechestvennykh issledovaniyakh [Circular Economy: Conceptual Framework and Diffusion of the Concept in Domestic Research]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*. 2019; 2:42-49. DOI 10.17586/2310-1172-2019-12-2-42-49. EDN BZSDCZ (in Russ.).

Gribanov, Yu. I. Faktory i usloviya tsifrovoy transformatsii sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Factors and conditions of digital transformation of socio-economic systems]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2019; 2-2: 253–259. EDN YZCQCT (in Russ.).

Kontseptsiya promyshlennogo simbioza: opyt primeneniya v razlichnykh stranakh i perspektivy realizatsii v Rossii na primere Pskovskoy oblasti [The concept of industrial symbiosis: experience of application in various countries and prospects for implementation in Russia using the example of the Pskov region]. By D. Yu. Mironova, I. V. Timakhovich, E. E. Pomazkova, Yu. V. Zharkova. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*. 2022; 2: 129–141. DOI 10.17586/2310-1172-2022-16-2-129-141. EDN ARIOUC (in Russ.).

Mochalova, L. A. Idei tsirkulyarnoy ekonomiki v realizatsii promyshlennykh ekosistem v Rossii [Circular economy ideas in the implementation of industrial ecosystems in Russia]. By L. A. Mochalova, O. S. Eremeeva, V. N. Podkorytov. *Journal of New Economy*. 2024; 25(1):32–37. DOI 10.29141/2658-5081-2024-25-1-5. EDN TXQLKO (in Russ.).

Pakhomova, N. V. Perekhod k tsirkulyarnoy ekonomike i zamknutym tsepyam postavok kak faktor ustoychivogo razvitiya [Transition to a Circular Economy and Closed Supply Chains as a Factor in Sustainable Development]. By N. V. Pakhomova, K. K. Richter, M. A. Vetrova. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*. 2017; 33(2):244–268. DOI 10.21638/11701/spbu05.2017.203. EDN ZCMMCV (in Russ.).

Razvitiye kul'tury iskusstvennogo intellekta obuchayushcheysya molodezhi v produktivnoy poznavatel'noy deyatel'nosti [Development of the Culture of Artificial Intelligence of Young Learners in Productive Cognitive Activity]. By G. V. Makotrova, D. D. Vavilova, E. V. Kasatkina, R. V. Fayzullin. *Science for Education Today*. 2025; 15(6):326–350. DOI 10.15293/2658-6762.2506.14. EDN WRANXF (in Russ.).

Suetin, A. N. Modelirovaniye promyshlennogo proizvodstva v biznes-planakh [Modeling of Industrial Production in Business Plans]. By A. N. Suetin, D. V. Gubaydullin, D. O. Marchenko. *Upravleniye ustoychivym innovatsionnym razvitiyem Rossii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii* [Managing Sustainable Innovative Development of Russia in the Context of Digital Transformation] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, December 15, 2022. Moscow : Moskovskiy Politekh Publ., 2023. 563 p. P. 226-231. ISBN: 978-5-276-02765-4. EDN MWLEZW (in Russ.).

Finansovoye planirovaniye v sisteme upravleniya korporatsiyey [Financial Planning in the Corporate Management System]. By S. N. Suetin, A. N. Suetin, V. G. Keshchyan, V. A. Matosyan. Moscow : Moscow Technological Institute Publ., 2017. 160 p. ISBN 978-5-9906422-9-4. EDN YPHGGY (in Russ.).

Khomenko, E. B. Tsifrovaya transformatsiya promyshlennosti kak usloviye neoindustrializatsii [Digital Transformation of Industry as a Condition for Neoindustrialization]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo*. 2024; 34(2):278–283. DOI 10.35634/2412-9593-2024-34-2-278-283. EDN CKWYHB. (in Russ.)

Tsifrovaya transformatsiya ekonomiki i promyshlennosti: problemy i perspektivy [Digital Transformation of the Economy and Industry: Problems and Prospects]. By A. A. Aletdinova, I. A. Arenkov, R. R. Afanasyeva [et al.]. St. Petersburg : Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University Publ., 2017. 807 p. ISBN 978-5-7422-5881-0. DOI 10.18720/IEP/2017.4. EDN ZFCQAV (in Russ.) (in Russ.).

Ellen MacArthur Foundation. *Towards the Circular Economy*. 2013; Vol. 1: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Online. Available at https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-

economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an (accessed: 21.05.2026).

Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017; 127:221–232. DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005.

McDonough, W., Braungart, M. *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York : North Point Press, 2002. 193 p.

Rosa, P., Sassanelli, C., Terzi, S. Assessing Relations between Circular Economy and Industry 4.0: A Systematic Literature Review. *International Journal of Production Research*. 2020; 58(6):1662–1687. DOI 10.1080/00207543.2019.1680896.

Информация об авторе:

Губайдуллин Дамир Василович — аспирант, Институт экономики и управления, кафедра «Государственная служба и управление персоналом», федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Удмуртский государственный университет» , ул. Университетская, 1, Ижевск, 426034, Россия. ИНН: 1833010750.

Information about the author:

Gubaidullin Damir V. — postgraduate student, Institute of Economics and Management, Department of Public Service and Personnel Management, Udmurt State University, 1 Universitetskaya st., Izhevsk, 426034, Russia.

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 23.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 06/11/2026; approved after reviewing 06/23/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 148–159.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 148–159.

Научная статья
УДК: 330.1:005
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.16

Социально-экономические отношения. Пьеса. Действующие лица и исполнители

Михаил Стефанович Мокий[1,2], **Ольга Валентиновна Азоева**[1,3]

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления методологических основ экономической науки и науки управления в контексте современных вызовов и необходимости трансдисциплинарного подхода к изучению социально-экономических процессов. Новизна подхода заключается в том, что использование метода аналогии с пьесой позволяет яснее и корректнее выделить всех «действующих лиц» в пьесе «социально-экономические отношения», обозначить их роли и значение с системных позиций, дать объективные объяснения поведения человека, как единственного исполнителя всех этих ролей. Использование системно-трансдисциплинарной концепции позволило сформулировать объективное описание ролей действующих лиц и установление их иерархии. Показано, каким образом системные законы проявляются в поведении всех участников экономических отношений. Особое значение приобретает описание системных особенностей поведения людей при исполнении ими соответствующих ролей и их индивидуальные ментальные модели. Выявлено, что главным действующим лицом является домашнее хозяйство и семья. Системной целью развития социально-экономических отношений является повышение благосостояния каждого домашнего хозяйства. Обосновано влияние характера и параметров целевых показателей на развитие организаций и экономики в целом. Показано, что проблемы социально-экономического развития обусловлены тем, что существующие показатели развития экономических отношений дисфункциональны, поскольку нарушают принцип коэволюционного развития планеты. Материалы статьи представляют практическую ценность для исследователей в области экономической методологии прогнозирования и моделирования социально-экономических процессов, а также преподавателей экономических дисциплин.

Ключевые слова: экономическая теория, менеджмент, системный подход, экономические отношения, показатели развития экономики

Для цитирования: Мокий М. С. Социально-экономические отношения. Пьеса. Действующие лица и исполнители / М. С. Мокий, О. В. Азоева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.16 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:148–159.

JEL: A12, A13, I15, I25, L29, L30

Original article

Socio-economic relations. Play. Characters and actors

Michail S.Mokiy[4,5], **Olga V.Azoeva**[5,6]

Abstract. The relevance of the study is due to the need to rethink the methodological foundations of economic science and management science in the context of modern challenges and the need for a transdisciplinary approach to the study of socio-economic processes. The novelty of the approach lies in the fact that the use of the play analogy method allows for a clearer and more accurate identification of all the «actors» in the play «socio-economic relations,» as well as the designation of their roles and significance from a systemic perspective, and the provision of objective explanations for human behavior as the sole performer of all these roles. The use of a systemic-transdisciplinary concept has allowed for the formulation of an objective description of the roles

1 Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); Государственный университет управления (Москва, Россия)
2 mokiy2000@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-9504-0536
3 o.azoeva@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-2674-0774
4 The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); State University of Management (Moscow, Russia)
5 mokiy2000@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-9504-0536
6 o.azoeva@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-2674-0774

of the actors and the establishment of their hierarchy. It is shown how systemic laws manifest themselves in the behavior of all participants in economic relations. Of particular importance is the description of the systemic features of people's behavior when they perform their respective roles and their individual mental models. It has been revealed that the main actor is the household and the family. The systemic goal of developing socio-economic relations is to increase the welfare of each household. The influence of the nature and parameters of target indicators on the development of organizations and the economy as a whole has been substantiated. It has been shown that the problems of socio-economic development are caused by the fact that the existing indicators of economic relations are dysfunctional, as they violate the principle of co-evolutionary development of the planet. The materials of this article are of practical value for researchers in the field of economic methodology for forecasting and modeling socio-economic processes, as well as for teachers of economic disciplines.

Key words: economic theory, management, system approach, economic relations, and economic development indicators

For citation: Mokiy M. S. Socio-economic relations. Play. Characters and actors. By M. S. Mokiy, O. V. Azoeva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.16. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:148–159 (in Russ.).

JEL: A12, A13, I15, I25, L29, L30

1. Введение

В. Шекспир устами меланхоличного герцога Жака в комедии «Как вам это понравится» (1600 г.) сказал: «Весь мир — театр. В нём женщины, мужчины — все актёры. У них свои есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль…» [Шекспир 1959]. Если уподобить социально-экономические отношения пьесе, то очевидно, что все роли в этой пьесе исполняются людьми. И если исходить из того, что управление (как на уровне государства, так и на уровне любой организации) это целенаправленное воздействие на людей, то для обоснования любых управленческих решений необходимо понимание того, что движет человеком в социально-экономических отношениях и, какие цели могут быть поставлены.

Объяснению причин того или иного поведения людей посвящено огромное количество работ в философии, социологии, психологии, теологии и прочих отраслях науки. В экономической науке также существует большое количество точек зрения на этот счет. Со времен Джона С. Милля и Адама Смита (John S. Mill, Adam Smith) в экономическую науку вошло понятие «homo economicus», человека, который выбирает решения, приносящие ему наибольший доход. Такая трактовка цели и поведения человека стала основой для многих направлений экономической науки. Однако уже тогда были экономисты, которые были не согласны с такой трактовкой. Так российский ученый А. К. Шторх (1766–1835 гг.), считал, что политэкономия не должна ограничиваться только анализом богатства. По его мнению, богатство — это внешние блага, а внутренние блага — это образование, и они должны быть направлены на развитие человека [Шторх 2008, 8]. Д. Риккардо и вслед за ним К. Маркс отрицали абстрактность понятия человека и предложили исследовать человека как производительную силу. К. Маркс, вслед за К. Шторхом, отмечал, что кроме работы, имеющееся свободное время у работника может и должно быть использовано не только для отдыха, но и для собственного развития, которое «... разумеется, превращает того, кто им обладает, в иного субъекта...» [Маркс 2023]. Советская политэкономия социализма, развивая марксистскую концепцию, трактовала основную цель общественного производства как удовлетворение материальных и духовных потребностей Человека.

Основатель «Экономикс» А. Маршалл (A. Marshall) отмечал, что экономическая наука «…с одной стороны, представляет собой исследование богатства, а с другой — образует часть исследования человека» [Маршалл 1983, 56]. В 1932 году Л. Роббинс в работе «Essay on the Nature and Significance of Economic Science» («Очерк о природе и значении экономической науки») определил экономику, как «науку, которая изучает человеческое поведение в контексте связей между целями и способами их достижения с помощью ограниченных ресурсов, допускающих множество различных применений» [Robbins 2007]. Основатели институционализма Т. Веблен, Дж. Гобсон,

1 © М. С. Мокий, О. В. Азоева, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 148–159.
2 © M. S. Mokiy, O. V Azoeva, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 148–159

Дж. Коммонс считали объектом экономической теории поведение человека, опыт, знания, обычаи, интересы, потребности и т. д. В менеджменте поведение человека является предметом исследования, поскольку менеджмент представляет собой целенаправленное воздействие на людей в экономических отношениях. Экономическая психология, теории мотивации, поведенческая экономика объясняют поведение людей через призму психологических особенностей человека или стремления удовлетворить человеческие потребности [там же].

Признавая тот факт, что человек — главный исполнитель ролей в социально-экономических отношениях мы, используя аналогию с пьесой, должны констатировать тот факт, что список «действующих лиц» довольно обширен. Это — «народ», «население», «государство», «власть», «бизнес», «домашние хозяйства», «производители», «потребители», «классы», «корпорации» и пр. Взаимосвязь и иерархия взаимоотношений между действующими лицами, а также трактовка ролей, как описание действий, которые должны выполнять эти действующие лица в социально-экономических отношениях, очень разнообразна. Это зависит от того или иного направления экономической науки.

Безусловно, многообразие точек зрения на то, как должны действовать «персонажи» и, что заставляет человека поступать определенным образом в социально-экономических отношениях, сказываются на эффективности управленческих решений, как на макро, так и на микроуровне. Рассмотрение социально экономических отношений как пьесы неизбежно вызывает вопросы — «О чем эта пьеса?» и «Кто является автором этой пьесы?». Объективность ответа на эти вопросы позволит уточнить перечень действующих лиц и их роли.

Чтобы такое описание действующих лиц и их ролей не трактовалось как еще одна точка зрения или мнение, необходимо обеспечить нужный уровень объективности и репрезентативности. Для этого это описание должно опираться на законы природы. Существует мнение, что закономерности общественного и экономического развития несводимы к законам природы. Однако если исходить из того, что человек и человечество являются фрагментами планетарной системы (то есть природы), то было бы странно полагать, что в характере возникновения и существования человечества не проявились бы эти законы. Возможность нахождения таких законов и их экстраполяцию на экономические отношения может предоставить системный подход.

2. Методологические основы системно-трансдисциплинарной концепции

Системный подход с момента своего появления вызвал огромный интерес ученых именно потому, что декларировался как универсальный. То есть декларировалась возможность существования универсальных принципов и законов существования систем, независимо от их природы. Однако, к настоящему времени единства в онтологических и эпистемологических представлениях о системе не наблюдается [Мокий 2018].

К настоящему времени возможности такого применения активно исследуются в рамках целого ряда национальных и международных обществ. О необходимости системной парадигмы в экономической науке заявил Я. Корнаи [Корнаи 2002]. Эту идею развивает Г. Б. Клейнер в рамках Ассоциации системной экономики [Клейнер 2007]. В большинстве своем ученые-системщики явно или неявно используют дефиницию, которую дал еще А. Богданов «Система — это множество взаимосвязанных элементов, обладающих общим (системным) свойством, не сводящимся к свойствам этих элементов» [Богданов 2020, 48].

Проведенные исследования позволили сформировать системно-трансдисциплинарную концепцию системного подхода, в основе которой лежит понимание системы как порядка, обусловливающего единство и целостность объекта [Сетров 1972]. Главная функция идеализированного объекта «система вообще» — преобразование вещества и энергии. Этот идеализированный образ трактуется как «единое целое». «Единое»— как эталонное состояние системы и «целое» — как проявление этого состояния во времени и пространстве. Процесс преобразования вещества и энергии в системе осуществляется ее базовыми элементами. Развитие системы есть последовательное изменение состояния ее базовых элементов связей между ними. При этом такие изменения состояния системы детерминированы эталонной программой развития.

Для обеспечения функций преобразования между базовыми элементами возникают связи и, создается структура системы, как механизм осу-

ществления этой функции. Поэтому базовые элементы в системе существуют не сами по себе, а входят в состав элементов структуры и должны, согласно функциональному изоморфизму, выполнять следующие функции:

- выработку параметров состояния системы в соответствии с эталоном;
- оценку текущего состояния системы;
- оценку количества и качества вещества и энергии;
- организацию и осуществление действия по преобразованию;
- оценку результата преобразования;
- разработку и осуществление меры по приведению параметров в соответствие с эталонными (ликвидация дисфункций).

В результате выполнения этих функций происходит распределение и обмен вещества и энергии между базовыми элементами, тем самым обеспечивается изменение их состояния. Когда величина измененных базовых элементов достигает некой «критической массы», происходят качественные преобразования системы в целом.

Объединение элементов и наличие эталона системы с необходимостью требует целенаправленного совместного или коэволюционного развития [10] всех элементов в рамках системы. Поэтому количество и качество вещества и энергии в процессе преобразования строго детерминированы главной функцией системы. Таким образом, коэволюционность развития и детерминированность количества и качества вещества и энергии в процессах преобразования — это основные принципы существования системы.

Необходимость изменения состояния системы на каждом этапе ее развития диктуется эталоном и текущим состоянием. Цель изменений и ее параметры формируются после оценки ситуации и текущего состояния системы [Анохин 2026]. После формирования цели, она и ее параметры являются обязательными к исполнению всеми структурными элементами системы.

Обязательность цели и ее параметров не означает инвариантности способа их достижения. Поэтому следующим функциональным этапом является выбор способов достижения цели. Выбор осуществляется на основе двух универсальных принципов. Это принцип Ле Шателье-Брауна, согласно которому всякая система подвижного равновесия стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность. А также принцип минимума энергии или «принцип наименьшего действия Гамильтона», согласно которому система стремится к наиболее низкоэнергетическому из доступных ей состояний.

Затем, в соответствии с выбранным способом, происходит процесс преобразования вещества и энергии. По окончании процесса совершается оценка параметров результата изменения путем сравнения их с эталонными (обратная связь). В случае выявления отклонений запускается механизм ликвидации отклонений — ликвидации дисфункций.

Таким образом, цикл преобразования вещества и энергии в системе начинается с получения возбуждающего сигнала к преобразованию и заканчивается оценкой результата и ликвидацией дисфункции.

В соответствии с эталонной программой развития системы на каждом этапе ее существования происходит необходимая дифференциация функций, появляются новые элементы и связи между ними. В течении всего цикла деятельность всех элементов структуры подчинена принципам функциональной организации [Сетров 1972]. И, прежде всего, принципу последовательного сосредоточения функций элементов на выполнение главной функции системы. Любое воздействие, отклоняющее состояние системы от этого эталонного оценивается ею как дисфункция. Стремясь к самосохранению и устойчивости, в системе запускается механизм нейтрализации дисфункций. Каждый элемент структуры, являясь фрагментом системы, реализует в своем развитии указанный выше порядок структурных и функциональных изменений.

3. Результаты

В соответствии с изложенной выше концепцией, ответы на вопросы: «кто автор пьесы «Социально-экономические отношения»»? и «о чем она?» будут следующим:

Автором пьесы «Социально-экономические отношения» является природа. Эта пьеса о том, как люди строят отношения между собой в процессах создания, распределения и обмена благами для удовлетворения своих потребностей. Объективность этого ответа состоит в том, что человечество является фрагментом планетарного

функционального ансамбля биосферы и на своем уровне преобразовывает вещество и энергию планеты. Такое преобразование производится базовым элементом человечества — человеком. Для осуществления процесса преобразования у человека возникает потребность в веществе и энергии. В соответствии с системными законами для удовлетворения потребностей, между людьми возникают связи и формируются элементы структуры, обеспечивающие создание, обмен и распределение вещества и энергии между элементами структуры. Вещества и энергия, необходимые для удовлетворения потребностей людей, названо благами. Системная необходимость наличия эталона проявляется в человеческом обществе в виде ценностей, то есть потребностей, сформированных в сознании людей. Поэтому номенклатура и ассортимент благ, способы их создания, обмена и распределения детерминируются ценностями и обязательны к исполнению как базовыми элементами, так и всеми элементами структуры.

Аналогия с пьесой и природные законы существования и развития систем позволяют обозначить «действующих лиц», их иерархию и описать их роли в социально-экономических отношениях. Главным «действующим лицом» является человек-создатель благ, его домашнее хозяйство и семья.

Целью и смыслом социально-экономических отношений является удовлетворение потребностей человека и каждого домашнего хозяйства. Домашнее хозяйство является базовым элементом в экономических отношениях. Домашнее хозяйство прямо или косвенно является конечным потребителем всех создаваемых в обществе благ. В домашнем хозяйстве осуществляется воспроизводство способности человека к преобразованию и воспроизводство людей, как необходимых элементов биосферы планеты. В этом смысле развитие страны и человечества есть развитие каждого человека и каждого домашнего хозяйства.

Другими «действующими лицами» являются:

- индивидуальные предприниматели — создатели благ,
- организации, которые создают блага, обеспечивают процесс обмена, распределения благ и формирования ценностей.

Организации возникают как проявление природного принципа Гамильтона для минимизации энергоемкости функций преобразования материи и энергии.

В социальных отношениях главным действующим лицом является семья. Роль семьи состоит в том, чтобы обеспечить физическое воспроизводство и воспитание людей. Именно в семье человек получает базовый набор ценностей, на основе которых формируется его индивидуальная ментальная модель поведения [Мокий 2024].

Особую роль в социально-экономических отношениях играет такое действующее лицо как «государство». Термином «государство» обозначается совокупность организаций, где каждая организация — это совокупности людей, действующих совместно для достижения целей. Эта совокупность организаций и их взаимосвязи создают структуру управления государством, которая в соответствии с системными законами должна:

- вырабатывать совокупность ценностей;
- вырабатывать цели и определять их параметры в соответствии с каждым этапом развития экономических отношений;
- разрабатывать правила, регулирующие деятельность «действующих лиц»;
- осуществлять оценку действий людей и результата действий в соответствии в разработанными параметрами и правилами;
- осуществлять ликвидацию дисфункций.

Данная совокупность организаций должна обладать властными полномочиями, то есть способностью и возможностью влиять на действия и поведение людей. В этом смысле можно выделить такое действующее лицо как «власть» или «власти». С позиции предлагаемого подхода это совокупность организаций, имеющих способность и возможность заставить людей делать то, что необходимо власти, даже если люди этого не хотят.

В свою очередь любая организация, являясь фрагментом экономических отношений, реализует внутри себя системные закономерности и принципы. Базовым элементом в организации являются работники, которые выполняют указанные выше функции. В этом смысле, когда мы говорим, что организация «вырабатывает цели, определяет параметры развития и т. п.», необходимо понимать, что это делает не виртуальный персонаж под названием «организация», а люди, на которых возлагается обязанность разработки цели и ее параметров. И эти параметры являются

обязательными для исполнения всеми остальными работниками. В противном случае действия работников будут оценены как дисфункциональные. Такая оценка будет осуществляться людьми, на которых возложена обязанность сравнения результатов деятельности с эталонным значением. Если деятельность работника будет оценена как дисфункциональная, то работник, как носитель дисфункции должен либо изменить свое состояние, либо уйти.

Кстати, эти системные закономерности проявляются и на уровне домашнего хозяйства и семьи. Базовыми элементами семьи являются ее члены, на которых возлагается осуществление всех системных функций. Если деятельность одного из членов семьи будет дисфункцинальной, он должен также либо изменить свое состояние, либо уйти. И по аналогии с пьесой мы увидим и драму, и трагедию и, возможно, комедию. И, скорее всего, эти действия в семье не обойдутся без обязательных для пьесы диалогов и монологов действующих лиц.

Как мы указали выше, исполнителями ролей в организациях на любом уровне являются люди. Человек, являясь одновременно фрагментом организации и домашнего хозяйства, находится под воздействием параметров целей, которые они ему задают. В любых социальных группах от семьи до государства показатели задаются субъектом управления — ее создателем или руководителем. Цель деятельности работника или группы людей определяется как заранее планируемый результат их деятельности. Этот результат представляет ни что иное как количественные или качественные показатели, описывающие состояния объекта, которого нужно достичь. Показатели являются проявлением внешнего воздействия на человека и принуждают его действовать.

Но каждый работник, будучи отдельной системой, стремится к устойчивости и самосохранению. Иными словами, возможность работника сохранить свое место и его карьерный рост напрямую зависят от выполнения показателей, которые определяют вышестоящие руководители. Упомянутый нами системный механизм нейтрализации дисфункций для работника может выглядеть по-разному от физического устранения в организованной преступной группировке до штрафа или увольнения в других организациях. Но в любом случае это сказывается на уровне благосостояния домашнего хозяйства работника и его семьи. Однако человек, как система, реализует в себе системные закономерности и, действуя согласно упомянутым системным принципам Ле-Шателье и Гамильтона, выбирает наименее энергоемкий способ достижения заданных параметров цели. При этом, безусловно, на выбор путей достижения параметров цели в огромной степени влияет совокупность ценностей.

Играя свои роли в организациях, люди воплощают свои интересы в институциональные установки, которые предопределяют как писанные (законы и нормативные акты), так и неписанные правила поведения людей (обычаи, традиции). Эти интересы воплощаются в показатели количества и качества требуемого вещества и энергии, то есть сущностные и статусные потребности [Мокий 2020].

От удовлетворения сущностных потребностей зависит физическое существование человека. Но для понимания своего места в той или иной совокупности людей человеку необходимо удовлетворение статусных потребностей. Однако количество и качество благ для удовлетворения статусных потребностей определяется ценностями, как потребностное отношение, формируемое в сознании человека в обществе в процессе его воспитания и образования [там же]. Сформированные в обществе и принятые человеком ценности могут изменить как количество потребляемых химических веществ и калорий, так и их качество, например, не просто много есть, а «вкушать на золотом блюде паштет из соловьиных язычков» и т.п. Ценности предопределяют интересы людей, то есть внутреннее мотивационное состояние людей, побуждающее их к деятельности и определяющее их потребностное отношение. Иными словами — ценности определяют состояние дел в экономических отношениях. Конечно, эта иерархия целей может меняться в зависимости от индивидуальной ментальной модели человека.

Таким образом, результат развития любой организации, а также экономики страны и мировой экономики в первую очередь зависит от того, насколько правильно установлены цели и ее количественные и качественные параметры. То есть зависит от людей, на которых возложена, или которые взяли на себя обязанности устанавливать цели и параметры в виде показателей развития.

Покажем, каким образом цели и показатели

развития влияют на главную системную цель социально-экономических отношений.

Анализ истории развития экономических показателей показывает, что по мере развития экономических отношений, роста масштабов производства и дифференциации производства благ показатели цели и ее параметры постепенно смещаются от натуральных к денежным. Еще Аристотель отмечал дрейф экономики в сторону хрематистики [Аристотель 2016].

В настоящее время денежные показатели развития в качестве целевых утвердились на всех уровнях экономических отношений от домашнего хозяйства до мировой экономики. Но эти показатели противоречат системной цели развития экономических отношений — улучшение благосостояния всех домашних хозяйств. Более того вынуждают «действующих лиц» нарушать требования коэволюционности процессов преобразования вещества и энергии.

По мере роста масштабов бизнеса отрицательное влияние денежных показателей увеличивается. Как известно, увеличение прибыли возможно либо путем увеличения объема выручки, либо сокращением затрат.

К XXI веку экстенсивные пути увеличения объемов продаж для большинства товаров исчезли или сильно ограничены. Поэтому рост объемов продаж достигается путем уменьшения сроков полезного использования изделий и их низкой ремонтопригодности, поскольку обратное снижает объемы продаж и, следовательно, прибыль. Достаточно привести пример с изобретением нейлона фирмой Дюпон. После его изобретения руководство фирмы инвестировало значительные средства на снижение прочностных характеристик нейлона для чулок, поскольку увеличение срока их использования в разы сократило бы объемы продаж. Таких примеров много в самых разных отраслях. Выпуск качественной продукции благотворно сказывается на благосостоянии домашних хозяйств, но уменьшает объемы продаж и прибыли организаций, ее создающих. Необходимо отметить, что указанные пути повышения объема продаж и прибыли вынуждают производителей благ выбирать способы их создания, которые ведут к перерасходу вещества и энергии и, значит, нарушают требования их детерминированности в процессах преобразования. Кроме того, увеличение выручки в зависимости от ситуации осуществляется с помощью роста цен, сокращения срока службы изделий, изменения номенклатуры изделий и услуг в сторону более дорогостоящих позиций и т. д.

Сокращение затрат достигается использованием более дешевых видов сырья и материалов, эксплуатации работников и т. д. Эти пути наиболее эффективны для бизнеса, но ведут к сокращению благ и их доступности для домашних хозяйств. Такая картина наблюдается во многих отраслях материального производства. Мы проанализировали уставные документы 100 компаний, где доля государства, а значит, доля домашних хозяйств, составляет 50 %. Следовательно, их деятельность должна обеспечить повышение благосостояния домашних хозяйств. Но в качестве целевой функции в уставных документах указано получение прибыли и, это вынуждает менеджмент производственных компаний действовать указанными выше способами.

В сфере услуг денежные показатели делают системно невыполнимым повышение благосостояния домашних хозяйств.

Банковские услуги. Критика прибыли как целевого показателя для кредитных и банковских организаций началась с момента их возникновения. Существующий ростовщический характер их деятельности лишь очень опосредовано может повышать благосостояние домашних хозяйств. В соответствии с системной логикой роль банковских организаций состоит в том, чтобы обеспечивать «действующих лиц» финансовыми ресурсами. Однако все финансовые ресурсы — это временно свободные деньги организаций и домашних хозяйств. И, как эквивалент благ, они должны быть использованы для увеличения количества создаваемых благ. В этом смысле системной цели экономического развития более всего отвечает деятельность исламских банков, которые, по сути, являются инвестиционными организациями.

Медицинские и образовательные услуги. Несмотря на то, согласно правилам, получение прибыли не является целевой функцией учреждений здравоохранения и образования, финансовое состояние этих учреждений зависит от объема оказанных услуг, причем в денежном выражении. Объем оказанных услуг или выручка медицинского учреждения зависит от количества пациентов. Конечно, медицинская деятельность должна включать в себя лечебную деятельность,

однако лечит не медицинское учреждение, а медицинские работники. Уменьшение выручки ведет к уменьшению заработной платы врачей. В этих условиях качественное лечение системно дисфункционально. Медицинские работники, которые хорошо лечат и ратуют за профилактику, отторгаются системой как носители дисфункций, поскольку снижают количество обращений в медицинские учреждения.

С позиции задаваемых показателей профилактическая медицина и пропаганда здорового образа жизни имеют такой же дисфункциональный характер, как и фармацевтическая промышленность. Здоровые люди не нуждаются в лекарствах и, это наносит сильнейших удар по показателям прибыли фармацевтических фирм. Но болезней пока не удается избежать и, существует потребность в лекарственных препаратах. В этом случае, стремление к увеличению объема продаж в денежном выражении достигается сокращением выпуска дешевых препаратов. Поэтому наблюдается рост цен на лекарства во всем мире, часто путем простого изменения названия. Так цены на препараты одинаковой лекарственной формы и дозировки различаются от двух до десяти раз. В результате доступность этих благ для домашних хозяйств сокращается.

Денежные показатели для образовательных организаций нашей страны системно ведут к падению качества образования. С системной точки зрения образовательные учреждения должны обеспечить подготовку человека как работника для различных организаций. Однако целевым показателем для вуза является количество принятых студентов, то есть объем продаж в денежном выражении. Высокие требования к уровню подготовки абитуриентов ведут к снижению приема, а значит к снижению бюджета. С учетом того, что соотношение бюджетных и платных мест в топовых вузах сегодня — примерно 40 % на 60 %, для большинства вузов высокий уровень оплаты обучения снижает количество студентов, а значит, уменьшает бюджет вуза.

С другой стороны, отчисление слабого студента — это также сокращение бюджета. Но учит не образовательное учреждение, а преподаватели. А отчисление студента за неуспеваемость — это уменьшение фонда заработной платы. Поэтому преподаватели вынуждены ставить удовлетворительную оценку. В результате экономика страны получает неквалифицированных работников, которые плохо играют свои роли в любых организациях — от фирм до государственных организаций. Итогом является снижение благосостояния всех домашних хозяйств в стране.

4. Заключение

Аналогия социально-экономических отношений с пьесой позволяет понять, что исполнителем ролей, как в домашнем хозяйстве, так и в организациях является человек. Поведение человека в экономических отношениях объективно объясняется тем, что человек является одновременно и фрагментом организации, и фрагментом домашнего хозяйства. Играя предложенную или выбранную роль в организациях и соблюдая обязательность достижения параметров организации, человек выбирает с точки зрения повышения благосостояния своего домашнего хозяйства наименее энергоемкий путь их достижения.

Таким образом, все руководители организаций (люди) в любой стране вынуждены действовать исходя из параметров цели (показателей), которые задают государственные органы власти (люди) в законах и конкретизируют в подзаконных актах.

В свою очередь, опираясь на целевые показатели, полученные сверху, руководители организаций разрабатывают параметры цели для своей организации. Все наемные работники как базовые элементы организации вынуждены обеспечить достижение показателей, заданные сверху. В противном случае сработает системный механизм нейтрализации дисфункций. То есть люди могут понимать несовершенство или нелепость разрабатываемых начальством требований и показателей, но вынуждены их выполнять, в противном случае это отрицательно скажется на состоянии домашних хозяйств работников. Поэтому наемный работник чаще всего ведет себя так, как описал поэт Е. Евтушенко (1957): «Сосед-ученый Галилея Был Галилея не глупее. Он знал, что вертится Земля, Но у него была семья..».

С позиции системно-трансдисциплинарного подхода проблемы экономического развития объясняются тем, что существующие цели и монетарные параметры социально-экономического развития не отвечают системным требованиям. Монетарные показатели заставляют людей выбирать наиболее выгодные с точки зрения прибыли пути их достижения. В подавляющем числе случа-

ев эти пути нарушают системные требования коэволюционности развития всех фрагментов биосферы планеты. Такие ценности не соответствуют системному требованию — удовлетворение потребностей всех людей и ведут к нерациональному расходованию вещества и энергии. Богатство как цель социально-экономических отношений и установление прибыли как главной цели развития предприятий предопределяют такую номенклатуру и ассортимент благ, такие способы их производства и такие правила из обмена и распределения, которые направлены на удовлетворение потребностей лишь отдельных домашних хозяйств: вождей племен, князей, царей, королей или чиновников и владельцев компаний.

Существующая совокупность показателей социально-экономического развития объективно нуждается в пересмотре. Системным требованием и критерием создания такой совокупности показателей должно быть удовлетворение потребностей всех домашних хозяйств с учетом коэволюционности развития и детерминированности потребностей. Иными словами, совокупность целевых показателей должна способствовать тенденции, которую Г. Б. Клейнер отмечает, как переход от «экономики корпораций к «экономике физических лиц» [Клейнер 1996, 81–95].

Однако пересмотр целей и параметров развития экономки и общества будет невозможен без пересмотра системы ценностей, которая всегда лежит в основе параметров показателей благосостояния. Дело в том, что человеку, как системе, для существования и развития необходимо удовлетворение сущностных и статусных потребностей [Мокий 2015]. Сущностные связаны с необходимостью поддержания физического существования человека. Иными словами, человек и члены его семьи должны пить, есть, одеваться и где-то жить. А вот что и как есть, во что одеваться и в каком доме жить выражается в статусных потребностях. Статусные потребности человека связаны с его положением в обществе, и обусловливают потребность человека в благах, подтверждающих этот статус. Это может быть корона, отдельный кабинет, марка машины, доступ к благам в спецраспределителях и т. п. На номенклатуру статусных потребностей и благ влияет множество факторов: религия, культура, образовательный ценз, воспитание и т. д. Эти факторы и обусловливают совокупность ценностей. В этом отношении определение совокупности благ для удовлетворения статусных потребностей нуждается в дополнительном обосновании и прежде всего по важности или статусу профессий. Это безусловно достаточно сложная задача, однако вектор установления такой иерархии можно иллюстрировать словами Голды Мейер: «..если вы хотите построить страну, откуда уезжать будут только в сезон отпусков, если вы хотите построить страну, у которой не будет чувства страха за будущее, то сделайте всего лишь два шага:

1. Приравняйте коррупцию к измене Родине, а коррупционеров — к предателям, вплоть до седьмого колена...
2. Сделайте три профессии самыми высокооплачиваемыми и уважаемыми. Это — военные, учителя и врачи»[1].

5. Рекомендации

Описанные закономерности, и описание ролей «действующих лиц и исполнителей» имеют объективный характер. Людям, как исполнителям ролей в государственных и властных организациях, необходимо осознать, что системной целью развития экономики и общества является повышение благосостояния каждой семьи и каждого домашнего хозяйства. Корректировка совокупности целевых показателей развития экономики должна отражать совокупность потребностей и, соответственно, благ для их удовлетворения и должна определяться исходя из понимания коэволюционности развития всех базовых элементов, что подразумевает строго детерминированное количество и качество вещества и энергии. В этом смысле ценностные установки СССР «от каждого по способностям каждому по труду» в большей степени соответствуют системным требованиям коэволюционного развития. Этим же требованиям соответствуют ценности основных религиозных конфессий, провозглашающих недопустимость стяжательства и ряд других моральных ценностей.

Системные требования коэволюционности развития отношений между людьми трансформируются в человеческом сообществе в понятия «справедливость» и «несправедливость». Соб-

1 Великая Голда Меир. Текст : электронный // КСОРС : официальный сайт координационного совета. Н/д. URL: https://www.ks-israel.com/single-post/великая-голда-меир (дата обращения 15.04.2026).

ственно говоря, все перемены в человеческих сообществах происходят потому, что люди интуитивно ощущают нарушений системных законов и воспринимают это как «несправедливость».

Если цели и целевые показатели не буду соответствовать указанным выше, то в человеческом сообществе включится механизм «нейтрализации дисфункций». Его действие проявляется в виде волнений — от глухого недовольства действиями начальства до забастовок и революций. В этой связи помимо разработки совокупности показателей развития страны, необходима разработка мер по изменению совокупности ценностей, навязанной «экономикой потребления». Безусловно, что в этом деле огромную роль должны играть люди, работающие в образовательных организациях. И конечно же люди, регулирующих контент социальных сетей. Именно этот фактор в настоящее время оказывает сильнейшее влияние на формирование «критической массы» людей, которая может изменить состояние общества в ту или иную сторону

Список источников

Анохин, П. А. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем (1973) Текст : электронный // Наноструктуры. Математическая физика и моделирование = Nanostructures. Mathematical Physics and Modeling, 2026: 28(1):26–83. URL: https://nano-journal.ru/28_1_Anokchin.html (дата обращения 01.07.2026).

Аристотель. Политика [перевод с древнегреч. С. А. Жебелева]. Москва : АСТ, 2022 с. 384 с. ISBN: 978-5-17-099791-6.

Богданов, А. А. Всеобщая организационная наука. Тектология. Москва : Академический проект, 2020. 712 с. ISBN: 978-5-904954-54-3.

Клейнер, Г. Б. Системная парадигма и экономическая политика // Общественные науки и современность = Social Sciences and Contemporary World. 2007; 2:141–149. EDN: HZFXTF.

Клейнер, Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц» / Г. Клейнер // Вопросы экономики. 1996; 4:81–95. EDN VJTDQL.

Корнаи, Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002; 4: 4–22. ISSN: 0042-8736.

Маркс, К. Экономическо-философские рукописи 1844 года. Москва : АСТ, 2023. 224 с. ISBN: 978-5-17-152737-2.

Маршалл, А. Принципы политической экономии. В 3-х т. Т. 1. Москва : Прогресс, 1983. 312 с.

Мокий, М. С. «Действующие лица и исполнители» в экономических отношениях // Первый Международный Львовский форум — 2020 : Сборник научных докладов, Москва, 20–21 октября 2020 года / Под ред. Г. Б. Клейнера. Москва : Государственный университет управления, 2020. 178 с. С. 154–156. ISBN 978-5-215-03400-2. EDN JMEMGR.

Мокий, М. С. Ментальные модели и системные особенности поведения людей в социально-экономических отношениях / М. С. Мокий, О. В. Азоева // Экономическая наука современной России = Economics of Contemporary Russia. 2024; 2:29–38. DOI 10.33293/1609-1442-2024-2(105)-29-38. EDN QJBCWT.

Мокий, М. С. Онтологические проблемы системного подхода // Системное моделирование социально-экономических процессов : труды 41-ой Международной научной школы-семинара, Нижний Новгород, 30 сентября — 04 октября 2018 года. Воронеж : Воронежский государственный университет, 2018. 568 с. С. 94–97. ISBN 978-5-4473-0218-4. EDN QBIIFF.

Мокий, В. С. Трансдисциплинарные аспекты человеческого мировоззрения // Universum: общественные науки. 2015; 4: 4. EDN TPSUCZ.

Петров, М. И. Основы функциональной теории организации : Философский очерк / АН СССР. Ленингр. кафедра философии. Ленинград : Наука, 1972. 164 с.

Шекспир, В. Полное собрание сочинений : В 8 т. Москва : Искусство, 1957–1960. 8 т.; Т. 5 / Послесловия А. Аникста и А. Смирнова. 1959. 637 с.

Шторх, А. К. Курс политической экономии, или Изложение начал, обусловливающих народное благоденствие ; Размышления о природе национального дохода. Москва : Экономическая газета, 2008. 1118 с. ISBN 978-5-900792-37-8.

Robbins, L. An Essay on the Nature and Significance of Economic Science. Ludwig von Mises Institute, 2007. 141 p. ISBN 9781610160391.

References

Anokhin, P. A. Printsipial'nyye voprosy obshchey teorii funktsional'nykh sistem [Fundamental Issues of the General Theory of Functional Systems] (1973). Online text. *Nanostructures. Mathematical Physics and Modeling*, 2026: 28(1):26–83. Available at https://nano-journal.ru/28_1_Anokchin.html (accessed 01.07.2026) (in Russ.).

Aristotle. *Politika* [Politics]. Translated from ancient Greek by S. A. Zhebelev. Moscow : AST Publ., 2022, p. 384 p. ISBN: 978-5-17-099791-6 (in Russ.).

Bogdanov, A. A. *Vseobshchaya organizatsionnaya nauka. Tektologiya* [General Organizational Science. Tectology]. Moscow : Academichesky Proekt Publ., 2020. 712 p. ISBN: 978-5-904954-54-3 (in Russ.).

Kleiner, G. B. Sistemnaya paradigma i ekonomicheskaya politika [The Systemic Paradigm and Economic Policy]. *Social Sciences and Contemporary World.* 2007; 2:141–149. EDN: HZFXTF (in Russ.).

Kleiner, G. Sovremennaya ekonomika Rossii kak "ekonomika fizicheskikh lits" [The Modern Economy of Russia as an "Economy of Individuals"]. *Voprosy ekonomiki.* 1996; 4:81–95. EDN: VJTDQL (in Russ.).

Kornai, J. Sistemnaya paradigma [The Systemic Paradigm]. *Voprosy ekonomiki.* 2002; 4: 4–22. ISSN: 0042-8736 (in Russ.).

Marx, K. E*konomichesko-filosofskiye rukopisi 1844 goda* [Economic and Philosophical Manuscripts of 1844]. Moscow : AST Publ., 2023. 224 p. ISBN: 978-5-17-152737-2 (in Russ.).

Marshall, A. *Printsipy politicheskoy ekonomii* [Principles of Political Economy]. In 3 vols. Vol. 1. Moscow : Progress Publ., 1983. 312 p. (in Russ.).

Mokiy, M. S. "Deystvuyushchiye litsa i ispolniteli" v ekonomicheskikh otnosheniyakh ["Actors and Performers" in Economic Relations]. *Pervyy Mezhdunarodnyy L'vovskiy forum* — 2020 [First International Lviv Forum — 2020] : Collection of Scientific Papers, Moscow, October 20–21, 2020. Ed. G. B. Kleiner. Moscow : State University of Management Publ., 2020. 178 p. pp. 154-156. ISBN: 978-5-215-03400-2. EDN: JMEMGR (in Russ.).

Mokiy, M. S. Mental'nyye modeli i sistemnyye osobennosti povedeniya lyudey v sotsial'no-ekonomicheskikh otnosheniyakh [Mental Models and Systemic Features of Human Behavior in Socioeconomic Relations]. By M. S. Mokiy, O. V. Azoeva. *Economics of Contemporary Russia*. 2024; 2:29–38. DOI: 10.33293/1609-1442-2024-2(105)-29-38. EDN: QJBCWT (in Russ.).

Mokiy, M. S. Ontologicheskiye problemy sistemnogo podkhoda [Ontological Problems of the Systems Approach]. *Sistemnoye modelirovaniye sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov* [Systems Modeling of Socioeconomic Processes] : Proceedings of the 41st International Scientific School-Seminar, Nizhny Novgorod, September 30 – October 4, 2018. Voronezh : Voronezh State University Publ., 2018. 568 p. pp. 94–97. ISBN 978-5-4473-0218-4. EDN: QBIIFF (in Russ.).

Mokiy, V. S. Transdistsiplinarnyye aspekty chelovecheskogo mirovozzreniya [Transdisciplinary Aspects of the Human Worldview]. *Universum: Social Sciences*. 2015; 4: 4. EDN: TPSUCZ (in Russ.).

Setrov, M. I. O*snovy funktsional'noy teorii organizatsii : Filosofskiy ocherk* [Fundamentals of the Functional Theory of Organization : A Philosophical Essay]. USSR Academy of Sciences. Leningrad Department of Philosophy. Leningrad : Nauka Publ., 1972. 164 p. (in Russ.)

Shakespeare, V. *Polnoye sobraniye sochineniy* [Complete Works] : In 8 Volumes. Moscow : Iskusstvo Publ., 1957–1960. 8 volumes; Vol. 5. Afterwords by A. Anikst and A. Smirnov. 1959. 637 p. (in Russ.)

Shtorkh, A. K. *Kurs politicheskoy ekonomii, ili Izlozheniye nachal, obuslovlivayushchikh narodnoye blagodenstviye ; Razmyshleniya o prirode natsional'nogo dokhod*a [Course in Political Economy, or an Exposition of the Principles Determining National Welfare; Reflections on the Nature of National Income]. Moscow : Ekonomicheskaya Gazeta Publ., 2008. 1118 p. ISBN: 978-5-900792-37-8 (in Russ.).

Robbins, L. *An Essay on the Nature and Significance of Economic Scienc*e. Ludwig von Mises Institute, 2007. 141 p. ISBN 9781610160391.

Информация об авторах:

Мокий Михаил Стефанович — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 4996-2445, AuthorID: 387064;
Азоева Ольга Валентиновна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 4068-2728, AuthorID: 255728.

Место работы авторов: 1) федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия. ИНН: 7721037218; 2) федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), проспект Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИНН 7729050901.

Information about the authors:

Mokiy Michael S. — Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 4996-2445, AuthorID: 387064;
Azoeva Olga V. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 4068-2728, AuthorID: 255728.

Authors' Affiliations: 1) State University of Management (SUM), 99 Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russia; 2) The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospect, Moscow, 119571, Russia.

Статья поступила в редакцию 13.07.2026; одобрена после рецензирования 10.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/24/2026; approved after reviewing 07/10/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 160–169.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 160–169.

Научная статья
УДК: 330.322:005.591.6:005.35
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.17

Трансформация моделей управления инвестициями и инновациями под воздействием ESG-повестки на промышленных предприятиях

Катрина Бениковна Доброва — РГУ им. А. Н. Косыгина (Москва, Россия). kdobrova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-7249-0924.

Аннотация. Промышленность по-прежнему является для российской экономики драйвером экономического роста. В этом секторе сосредоточены достаточно большие объёмы инвестиций. Однако в сфере обрабатывающих производств наблюдается структурный дисбаланс — основные инвестиции направляются в развитие ВПК, а остальные отрасли испытывают дефицит инвестиционных ресурсов. Кроме этого в сфере обрабатывающих производств сохраняется относительно невысокая инновационная активность, а доходность экологически и социально ответственных инвестиций, как показывают данные анализа, весьма низкая. Вместе с тем ESG-концепция формирует новую экономику, основанную на ответственности и инновациях, что делает их неотъемлемой частью стратегии развития промышленных предприятий в XXI веке. В статье рассмотрены основные тренды ESG-инвестирования предприятий обрабатывающей промышленности, рассчитаны индексы роста инвестиций и инновационной активности, исследованы результаты корреляционно-регрессионного анализа, которые и позволили сделать вывод о том, что текущее использование ESG-концепции в управлении инновационно-инвестиционными процессами промышленных предприятий не является эффективным. Показаны перспективы положительного влияния ESG-инвестиций на инновационную активность промышленных предприятий, а также перечислены меры институционального и регуляторного характера, которые необходимо реализовать для повышения доходности ESG-инвестиций в инновационной деятельности промышленных предприятий.

Ключевые слова: инновации, инвестиции, промышленные предприятия, обрабатывающие производства, ESG, эффективность

Для цитирования: Доброва К. Б. Трансформация моделей управления инвестициями и инновациями под воздействием ESG-повестки на промышленных предприятиях. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.17 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:160–169.

JEL: O31, O33, M11, M14, Q01

Original article

Transformation of investment and innovation management models under the influence of the ESG agenda in industrial enterprises

Katrina B. Dobrova — The Kosygin State University of Russia (Moscow, Russia). kdobrova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-7249-0924.

Abstract. The industry remains a driver of economic growth for the Russian economy. This sector attracts significant volumes of investment. However, a structural imbalance is observed in the manufacturing sector: the majority of investments are directed toward the development of the military-industrial complex, while other industries face a shortage of investment resources. Additionally, the manufacturing sector demonstrates relatively low innovation activity, and the profitability of environmentally and socially responsible investments, as analysis shows, is quite low.
At the same time, the ESG concept is shaping a new economy based on responsibility and innovation, making it an integral part of industrial enterprises' development strategies in the 21st century.
The article examines key trends in ESG investing among manufacturing enterprises, calculates investment growth and innovation activity indices, and explores the results of correlation-regression analysis. These findings lead to the conclusion that the current application of the ESG concept in managing the innovation-investment processes of industrial enterprises is ineffective.
The article highlights the prospects for the positive impact of ESG investments on the innovation activity of industrial enterprises and outlines institutional and regulatory measures needed to

enhance the profitability of ESG investments in the innovative activities of industrial enterprises.

Key words: innovations, investments, industrial enterprises, manufacturing, ESG, efficiency

For citation: Dobrova K. B. Transformation of investment and innovation management models under the influence of the ESG agenda in industrial enterprises. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.17. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:160–169 (in Russ.).

JEL: O31, O33, M11, M14, Q01

Введение

Наблюдаемые изменения в климате, обуславливающие так называемое глобальное потепление, обусловлены двумя причинами. Во-первых, это естественные причины, связанные с большими геоклиматическими планетарными циклами — смена периодов потепления и оледенения. Во-вторых, это антропогенные причины, связанные с добывающей, промышленный, сельскохозяйственной деятельностью человека, а также прочими общественно-экономическими активностями.

По данным ООН[3] за последние 200 лет основной вклад в глобальное потепление вносит именно антропогенный фактор, что приводит к дисбалансу в мировой экосистеме, в результате которого усиливаются естественные механизмы запуска производственных катаклизмов и следующих за ними природных катастроф [Кохно 2021; Abbass 2022]. Поэтому, начиная с 2004 года в экономике стала закрепляться в виде добровольной корпоративной инициативы ESG-концепция анализа и оценки в управлении инновационно-инвестиционными процессами в том числе и в промышленных отраслях (обрабатывающие производство). ESG-концепция (от английского: Environmental, Social and Governance) — это одно из воплощений идеи корпоративной социальной ответственности, что подразумевает учёт и всестороннюю оценку экологических, социальных и управленческих факторов в процессе принятия и реализации решений, связанных с инвестированием в материально-техническую и технологическую инфраструктуру предприятий, организаций; в сферу корпоративного и социально-бытового строительства; в венчурные проекты, стартапы и инновации.

Ответственность перед обществом корпораций, компаний, организаций и промышленных предприятий за результаты своей деятельности, включая наносимый экологии и социумом ущерб, долгое время рассматривалось как фактор, который негативно влияет на финансовые и иные результаты экономической деятельности различных субъектов хозяйствования. Более того, этой точки зрения придерживался и нобелевский лауреат М. Фридман, считавший что социальная ответственность бизнеса — это максимизация доходности, и как следствие, прибыльности. Иными словами, социальная ответственность бизнеса — это ответственность в первую очередь перед акционерами, а не перед обществом в целом [Mackey 2005]. С институциональной точки зрения такой подход, во-первых, является нормативным, а, во-вторых, оппортунистским, поскольку предполагает, что любые субъекты хозяйствования должны действовать только и исключительно в своих интересах и, соответственно, в интересах своих акционеров (собственников).

Однако появившаяся к началу 90-х годов прошлого века теория социального капитала и возросшая активность климатических активистов (чему не в малой степени способствовал доклад Д. Медоуза с соавторами Римскому клубу под названием «Пределы Роста» [Meadows 2013]) качественно изменили практический взгляд на то, какой должна быть социальная ответственность бизнеса перед обществом. Первоначально это послужило основой для так называемого эпического инвестирования, а в дальнейшем это воплотилось в современную концепцию ESG, которая, как уже было сказано выше, используется в анализе и оценке целесообразности вложения инвестиций в те или иные проекты, включая инновационные проекты, технико-технологическое

1 © К. Б. Доброва, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 160–169.

2 © K. B. Dobrova, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 160–169

3 Меры по борьбе с изменением климата. Текст : электронный // ООН : официальный сайт организации. 21.10.2024. URL: https://www.un.org/ru/climatechange (дата обращения 25.11.2024).

совершенствование производственной деятельности промышленных предприятий.

ESG-концепция, которая, как любая иная концепция, гипотеза или теория, имеет собственные недостатки и ограничения практического применения (и это будет рассмотрено в статье отдельно), вместе с тем, по мнению российского Минфина, уже является стандартом для финансовых рынков, которые предоставляют инвестиционные ресурсы и/или страхуют риски экономической деятельности в реальном секторе экономики[1]. И более того, Министерство экономического развития РФ уже разработало и предложило крупным и крупнейшим субъектам хозяйствования новый стандарт отчётности об устойчивом развитии, в основу которого положена ESG-концепция[2].

Таким образом, ESG-концепция становится практически неотъемлемой частью корпоративного управления (в том числе и промышленными предприятиями) и одновременно ESG-факторы учитываются при принятии решений в области управления инновационно-инвестиционными процессами. Поэтому в рамках данной статьи будет раскрыта сущность, специфика и ограничение применения ESG-концепции в управлении инновационно-инвестиционной активностью промышленных предприятий [Пастухов, 2025; Кетоева 2026}.

Также в статье будут изложены методические подходы к анализу и оценке влияния ESG-факторов на результаты указанной инновационно-инвестиционной активности российских промышленных предприятий из сферы обрабатывающих производств.

Материалы и методы

Данная статья основана на анализе открытых источников официальной статистической информации. В статье были использованы данные Росстата (в текущих ценах) об инвестиционной и инновационной активности промышленных предприятий (сфера: обрабатывающие производства). Под инвестиционной активностью понимались объёмы инвестиций промышленных предприятий: а) в основной капитал (т. е. фонды предприятия, включая нематериальные активы) и б) в экологию (охрана окружающей среды, рациональное природопользование) и технико-технологическое обновление (реконструкция и модернизация операционной деятельности)[3]. Под инновационной активностью понимались объёмы производства инновационной продукции[4] (товаров, работ, услуг). Кроме этого использованы данные по объёму отгруженных товаров собственного производства, выполненных работах и услугах собственными силами промышленных предприятий[5].

В статье были использованы данные Банка России по динамике наблюдаемой инфляции[6]. Необходимость использования показателя «наблюдаемая инфляция» обусловлена тем, что официально публикуемая Росстатом и другими ведомствами динамика инфляции не учитывает основных рыночных тенденций внутри российской экономики, а также не отражает потребительских и корпоративных ожиданий относительно темпов роста цен на все виды продукции (товары, работы, услуги), включая рост цен на сырьё, энергоносители, материалы, полуфабрикаты, конечную и промежуточную продукцию, инвестиционные товары.

На основе собранных и структурированных статистических данных были рассчитаны текущие и скорректированные на наблюдаемую инфляцию показатели инновационно-инвестицион-

1 Иван Чебесков: принципы ESG становятся новым стандартом на финансовом рынке / Пресс-центр Минфина РФ. Текст : электронный // Минфин России : официальный сайт. 03.10.2023. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38694-ivan_chebeskov_printsipy_esg_stanovyatsya_novym_standartom_na_finansovom_rynke (дата обращения 25.11.2024).

2 Минэкономразвития предложило бизнесу новый стандарт отчетности об устойчивом развитии. Текст : электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. 03.05.2024. URL: https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_predlozhilo_biznesu_novyy_standart_otchetnosti_ob_ustoychivom_razvitii.html (дата обращения 25.11.2024).

3 По данным: Инвестиции в нефинансовые активы.Текст : электронный // Росстат : официальный сайт. 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения 20.11.2024).

4 Там же. Наука, инновации и технологии. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/science (дата обращения 20.11.2024).

5 Там же. Промышленное производство. URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial (дата обращения 20.11.2024).

6 Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. 2024. URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/ (дата обращения 20.11.2024).

ной активности промышленных предприятий из сферы обрабатывающих производств:

- общий показатель доходности инвестиций (отношение суммарного объёма производства к общему объему инвестиционных вложений) и показатель доходности ESG-инвестиций (отношение объёма производства инновационной продукции к объёму инвестиций в экологию и технико-технологическое обновление);
- коэффициент корреляции индекса ESG-инвестиций и индекса инновационного производства;
- коэффициент детерминации между индексом ESG-инвестиций и индексом инновационного производства. Коэффициент детерминации рассчитывался в виде линейного и полиноминального тренда поскольку в динамике собранных и структурированных данных были обнаружены, как минимум, две точки экстремума (максимума и/или минимума) значений переменных включаемых в анализ.

Статистические критерии оценки полученных результатов были следующими: по коэффициенту корреляции — динамика двух массивов данных однонаправленна, прямая и отражает наличие зависимости между переменными при $r \geq 0,7$. По коэффициенту детерминации — вклад роста ESG-инвестиций в рост инновационного производства значим и влияет на динамику такого производства если $R2 \geq 0,7$. Критерии интерпретации для корреляционно-регрессионного анализа:

а) если коэффициенты корреляции и детерминации показывают высокую тесноту связи и значимость вклада как в текущих, так и в постоянных (скорректированных на уровень наблюдаемой инфляции) ценах (т. е. $r = R2 \geq 0,7$), то это будет означать, что ESG-инвестиции стимулируют инновационную активность промышленных предприятий под влиянием рыночных факторов в сложившихся и благоприятствующих экономическому росту институциональных условиях;

б) если упомянутые коэффициенты не показывают высокую тесноту связи и значимость вклада, либо имеют разнонаправленные величины (т. е. $r \neq R2 \neq >0,7$), то это будет означать, что ESG-инвестиции не оказывают стимулирующего влияния на инновационную активность промышленных предприятий. И, вероятно, также влияние может рассматриваться в контексте не рыночных, но иных факторов (например, протекционистские меры, т. п.), а сложившиеся институционные условия не способствуют росту инновационной активности промышленных предприятий, и тогда использование ESG-концепции в управлении инновационно-инвестиционными процессами в этих предприятиях требует совершенствования.

Там, где это было необходимо, использовалась функция прогнозирования MS Excel [ПРЕДСКАЗ.ETS] с расчетом среднеквадратичной ошибки (RMSE), результаты принимались к дальнейшему анализу, если величина RMSE была минимальной или незначительной, что указывало на относительно высокую достоверность прогноза. Исходные данные (переменные), необходимые для проведения анализа, представлены в агрегированном виде в таблице 1.

Таблица 1. **Данные для анализа инновационно-инвестиционной активности российских промышленных предприятий**

Показатель, *млрд руб.*	**Год**					
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Объём инвестиций в основной капитал	1 696,7	1 703,5	1 752,9	1 912,4	1 828,2	2 117,1
Объём инвестиций в экологию*	157,7	175,0	196,0	299,4	306,9	371,3
Объём инвестиций в технико-технологическое обновление**	242,5	250,8	229,8	201,3	208,6	237,4
Суммарный годовой объём производства	43 057,6	43 856,7	44 669,7	59 714,4	63 667,2	70 957,6
Суммарный годовой объём инновационного производства	3 315,4	3 377,0	3 796,9	4 239,7	4 456,7	5 676,6
Наблюдаемая инфляция, %	*10,2*	*9,4*	*9,6*	*15,1*	*19,6*	*17,0*
Объём инвестиций в основной капитал	1 523,6	1 543,3	1 584,6	1 623,6	1 469,9	1 757,2
Объём инвестиций в экологию*	141,6	158,6	177,1	254,2	246,7	308,2

Показатель, *млрд руб.*	Год					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Объём инвестиций в технико-технологическое обновление**	217,7	227,2	207,7	170,9	167,7	197,0
Суммарный годовой объём производства	38 665,7	39 734,2	40 381,4	50 697,5	51 188,4	58 894,8
Суммарный годовой объём инновационного производства	2 977,3	3 059,5	3 432,4	3 599,5	3 583,2	4 711,6

* инвестиции, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов

** инвестиции, направленные на реконструкцию и модернизацию

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Росстат, https://rosstat.gov.ru/

Результаты и обсуждение

На рисунке 1 представлено сравнение динамики общей доходности инвестиций промышленных предприятий с доходностью их ESG-инвестиций на текущий момент анализа и в краткосрочном прогнозе. Результаты анализа указывают на то, что общая доходность инвестиций промышленных предприятий показывает существующий рост, начиная с 2021 года. И этот рост, вероятно, сохранится в краткосрочной перспективе на 2025–2026 год (среднеквадратичная ошибка прогноза невысокая, RMSE = 2,13). Напротив, ESG-инвестиции промышленных предприятий по своей доходности остаются примерно на одном и том же уровне последние шесть лет, и в краткосрочной перспективе на 2025–2026 год эта тенденция, вероятно, также сохранится (здесь величина среднеквадратичной ошибки еще меньше, RMSE = 0,36).

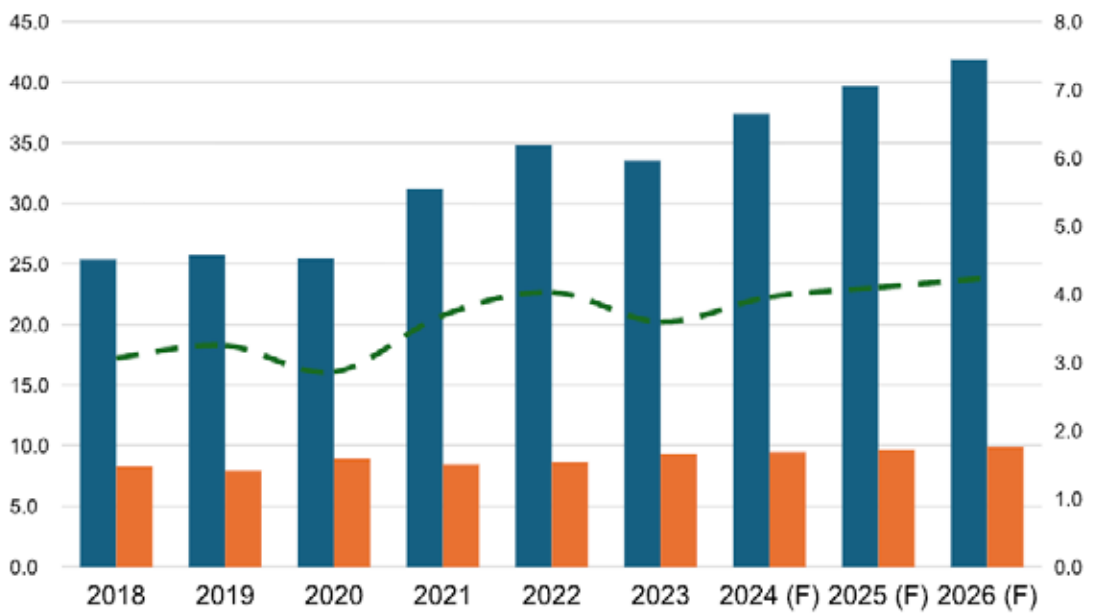

Рис. 1. Сравнение текущей и прогнозной (F) динамики общей доходности инвестиций и доходности ESG-инвестиций промышленных предприятий

Источник: составлено и рассчитано автором по данным таблицы 1

Таким образом, на первом этапе анализа установлено, что ESG-инвестиции промышленных предприятий, несмотря на достаточно высокие темпы роста их объёмов, не являются экономически эффективными, поскольку не конвертируются в высокие темпы роста объёмов инновационного производства. Отсюда становится очевидным, что отношение общей доходности инвестиций и доходности ESG-инвестиций промышленных предприятий будет неуклонно возрастать в пользу первых. Это означает, что в краткосрочной перспективе инновационного рывка, необходимо обрабатывающей промышленности для преодоления наблюдаемых кризисных тенденций [Песоцкий 2024; Субботина 2024], скорее всего не будет. Если рассматривать индексы роста ESG-ин-

вестиций и инновационного производства в сфере обрабатывающей промышленности, то можно отметить, что индекс ESG-инвестиций в текущих ценах (ТЦ) и в постоянных ценах (ПЦ) в 2019 и в 2021 году значимо выше, чем индекс инновационного производства (данные рисунка 2).

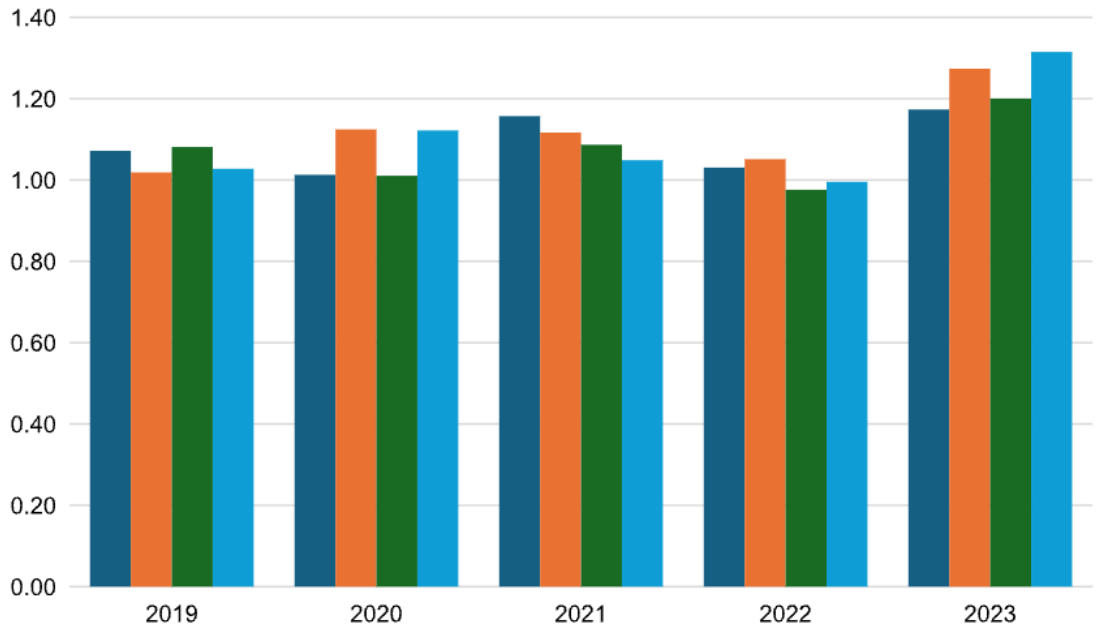

Рис. 2. Сравнение индексов роста ESG-инвестиций и инновационного производства в текущих (ТЦ) и постоянных (ПЦ) ценах

Источник: составлено и рассчитано автором по данным таблицы 1

Напротив, индекс инновационного производства значимо выше индекса ESG-инвестиций в 2020 и в 2023 году. При этом величина наблюдаемой инфляции была практически неизменной в период с 2018 по 2020 год включительно. Следовательно, в 2020 году превышение индекса инновационного производства, над индексом ESG-инвестиций является закономерным следствием экономических законов — вложения, сделанные на предыдущих этапах, конвертируются в дополнительные экономические выгоды на следующих этапах в благоприятствующих институциональных условиях.

Однако, с 2021 года инфляция резко возрастает, что влияет негативно на индекс роста ESG-инвестиций и на индекс роста инновационного производства. Наблюдаемый резкий прирост величин двух индексов в текущих и постоянных ценах в 2023 году — это влияние нерыночных факторов (массивный объём инвестиций из федерального бюджета и прочие меры протекционистской поддержки со стороны государства), структурных диспропорций (основной рост в сфере обрабатывающих производств обеспечивают предприятия ВПК) и эффекта низкой базы — в 2022 году в постоянных ценах не наблюдалось ни прироста объёмов ESG-инвестиций, ни прироста объёмов инновационного производства. На рисунке 3 представлены результаты корреляционно-регрессионного анализа индекса ESG-инвестиций и индекса инновационного производства предприятий обрабатывающей промышленности.

Данные анализа показывают, что в текущих ценах теснота линейной связи составляет r = 0,634, при этом коэффициент детерминации (вклад ESG-инвестиций в рост объёмов инновационного производства) в линейном тренде ниже среднего (R2 = 0,402). Напротив, коэффициент детерминации в полиноминальном тренде очень высокий (R2 = 0, 901). Однако следует обратить внимание на то, что для прироста индекса инновационного производства на 1 п.п. необходимо, чтобы индекс ESG-инвестиций увеличивался не менее, чем на 28 п.п., что прямо следует из уравнения полиномиальной функции. В постоянных ценах теснота связи между двумя индексами ещё выше (r = 0,804), при этом коэффициент детерминации в линейном тренде очень низкий (R2 = 0,296). Следовательно, направляемые промышленными предприятиями ресурсы в ESG-инвестиции не вносят никакого значимого вклада в рост объёмов инновационного производства.

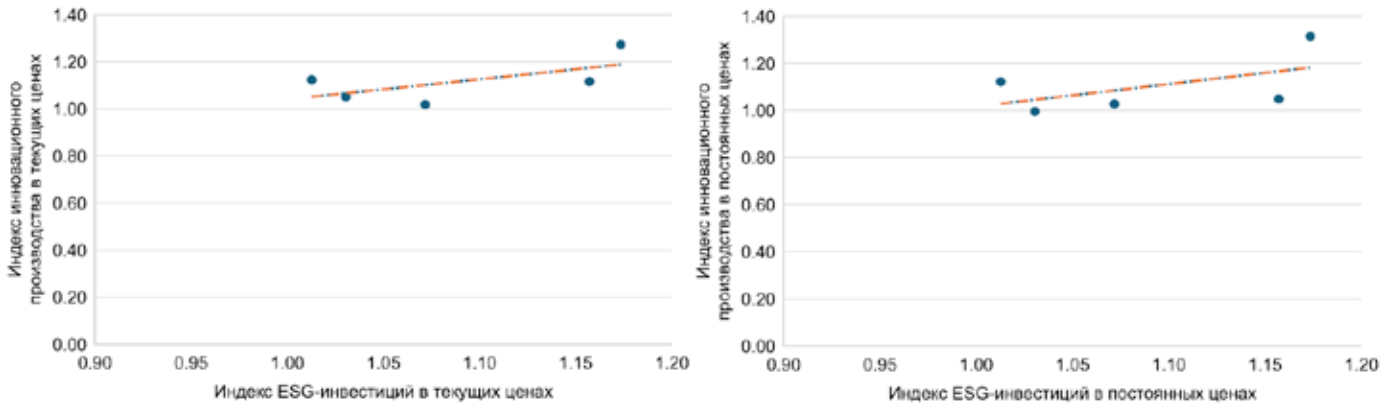

Рис. 3. Корреляционно-регрессионный анализ индекса ESG-инвестиций и индекса инновационного производства в текущих и постоянных ценах

Источник: составлено и рассчитано автором по данным рисунка 2

Этот же вывод подтверждается полиноминальным трендом, в котором величина коэффициента детерминации стремительно снижается (R2 = 0,658) — если сравнивать с данными полиномиального тренда корреляционно-регрессионного анализа в текущих ценах. Следовательно, можно сделать вывод о том, что инновационно-инвестиционные процессы, протекающие в среде обрабатывающих производств промышленности, находятся под влиянием нерыночных факторов, сложившиеся же институциональные условия в экономике при этом нельзя признать благоприятствующими для увеличения инвестиционной и инновационной активности российских промышленных предприятий. ESG-инвестиции, с точки зрения теории и практики, призваны стимулировать предприятия обрабатывающей промышленности к увеличению инновационной активности с тем, чтобы создавать ресурсоэффективные и устойчивые технологии, которые в дальнейшем позволяют оптимизировать бизнес-процессы на предприятиях и создавать новую продукцию (товары, работы, услуги) с минимальным негативным влиянием на окружающую среду и с максимальной полезностью для частных и корпоративных потребителей.

Таблица 2. **Взаимосвязь ESG-инвестирования и инновационной активности промышленных предприятий**

Аспекты ESG-инвестиций	Инновационное и технологическое содержание
Социальный аспект	1) высокотехнологичные рабочие места и инклюзия: технологические решения, ориентированные на улучшение условий труда, развитие новых форм занятости и рабочих контрактов, обеспечение гендерного равенства, доступа к профессиональному развитию для всех работников, а также временно безработных; 2) вовлеченность социума: технологические решения, созданные на основе обратной связи и ориентированные на полное удовлетворение наиболее значимых потребностей общества: высокотехнологичная медицинская помощь, качественное образование, удобная и безопасная инфраструктура; 3) содействие социальному предпринимательству: инициация и / или поддержка стартапов (как вариант, — создание бизнес-моделей), предназначенных для решения наиболее острых социальных проблем
Экологический аспект	1) стимулы для создания, развития и / или совершенствования технологий, сокращающий так называемый углеродный след обрабатывающих производств, куда следует включить: использование возобновляемой энергетики, рециклинг вышедших из употребления или бракованных товаров, материалов, сырья, полуфабрикатов и т. п., переработка и экологически безопасная утилизация промышленных отходов; 2) разработка и совершенствование технологий производства «зелёной» промышленной продукции — 3D принтинг и прочие аддитивные технологии; 3) процессные, в том числе технологические инновации в цепях поставок: использование экологически безвредного топлива в транспортировке (электричество, водород, т. п.), переход на использование многоразовой упаковки, оборотной тары в складировании и хранении, отказ от бумажного документооборота и полная цифровизация внешней и внутренней производственно-сбытовой логистики.

Аспекты ESG-инвестиций	Инновационное и технологическое содержание
Управленческий аспект	1) автоматизация и роботизация всех рутинных и / или наиболее сложных (например, прецизионных) производственных и вспомогательных процессов, внедрение киберфизических систем; 2) интеллектуальная цифровизация управления, а также исследований и разработок, внедрение промышленного Интернета Вещей (IoT); 3) создание новых предиктивных технологий обеспечения кибербезопасности предприятий обрабатывающей промышленности

Источник: разработано автором

Социальные, экологические и управленческие аспекты инвестиций находятся в прямой взаимосвязи с инновационной активностью промышленных предприятий сферы обрабатывающих производств (см. таблицу 2).

Безусловно, ESG-инвестиции, в том числе направляемые на увеличение инновационной активности промышленных предприятий, требуют не только разработки соответствующих стратегий развития, но и институционально-регуляторной поддержки:

- во-первых, необходимо развитие институтов профессиональных инвесторов, а также институтов для коллективных форм инвестирования;
- во-вторых, необходима стимулирующая денежно-кредитная политика со стороны Банка России (к сожалению, на момент написания статьи действует запретительная для любой инвестиционной активности ключевая ставка 21 %[1]);
- в-третьих, необходимо развивать гибкие регуляторные федеральные и региональные механизмы поддержки промышленных предприятий, которые сохраняют достаточно высокую инновационную активность с использованием ESG-инвестиций.

Выводы

Несмотря на то, что федеральные исполнительные ведомства (например, Минфин и Минэкономразвития) разрабатывают и внедряют программы, направленные и на поддержку ESG-подхода, и на поддержку инновационной активности промышленных предприятий сферы обрабатывающих производств, экологически и социально ответственные инвестиции этих предприятий нельзя признать эффективными и приносящими значимый результат. Так, доходность ESG-инвестиций в среднем в 3–4 раза ниже, чем суммарная доходность всех инвестиций, направленных промышленными предприятиями в основной капитал в период с 2018 по 2024 год включительно.

Прогноз показывает, что разрыв в доходности суммарных (общих) и ESG-инвестиций будет только возрастать. При этом линейная зависимость между вложением ESG-инвестиций и производством инновационной продукции промышленными предприятиями отсутствует, т.е. темпы роста ESG-инвестиций должны быть, как минимум, на порядок выше для поддержания минимальных темпов роста инновационной активности этих предприятий. Это означает, что осуществленные российскими промышленными предприятиями к настоящему моменту ESG-инвестиции не являются экономически, технологически, социально и управленчески эффективными. Для того, чтобы ESG-концепция в управлении инновационной и инвестиционной активностью промышленных предприятий стала работоспособной, необходима последовательная реализация институциональных и регуляторных мер на федеральном и региональном уровне. Это позволит в дальнейшем получить устойчивые положительные эффекты в виде:

а) сбалансированного экономического роста и социального развития,

б) снижения уже нанесенного и предотвращения нового экологического вреда,

в) инновационного рывка, который позволит российским промышленным предприятиям получить уникальные конкурентные преимущества.

В свою очередь российское общество получит улучшение состояния окружающей среды, рост уровня и качества жизни, что будет на последую-

1 Ключевая ставка Банка России (29.11.2024 – 06.12.2024). Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/ (дата обращения 30.11.2024).

щих этапах развития положительно сказываться на экономической и социальной динамике.

Список источников

Кетоева, Н. Л. Влияние цифровой трансформации экономики на эффективность управления промышленным потенциалом страны / Н. Л. Кетоева, Е. Б. Гончарова, Е. М. Насонов // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2026; 1:156–164. DOI 10.52176/2304831X_2026_01_156. EDN OSHAAY.

Кохно, П. Инновационная модель мирового промышленного производства // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2021; 12:23–30. EDN OWBMQM.

Пастухов, А. И. Ценностно-ориентированная корпоративная культура как инструмент реализации ESG(R)-подхода и повышения регуляторной адаптивности организаций / А. И. Пастухов, И. В. Рыбальченко // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2025; 5:185–199. DOI 10.52176/2304831X_2025_05_185. EDN OGFTUQ.

Песоцкий, А. А. Россия в санкционном режиме: некоторые промежуточные результаты в контексте внутренних и внешних вызовов // Kant. 2024; 1:76-81. DOI 10.24923/2222-243X.2024-50.13. EDN DRGLYD.

Субботина, Т. Н. Российская промышленность в условиях санкционных ограничений: проблемы и новые возможности / Т. Н. Субботина, М. У. Абубакаров // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2024; 1-2:143–146. DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-143-146. EDN ZJLBNB.

Abbass, K. et al. A review of the global climate change impacts, adaptation, and sustainable mitigation measures // Environmental Science and Pollution Research. 2022. Vol. 29. No 28. pp. 42539-42559. DOI 10.1007/s11356-022-19718-6.

Mackey J., Friedman M., Rodgers T. J. Rethinking the social responsibility of business, 8 p. Текст : электронный. URL: https://sites.pitt.edu/~woon/courses/reason.pdf (дата обращения 20.11.2024).

Meadows D. H., Meadows D. L. , Randers J., Behrens, W. W. The limits to growth : A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. NY : Universe Books, 1972. ISBN 0–87663–165–0.

References

Ketoeva, N. L. Vliyaniye tsifrovoy transformatsii ekonomiki na effektivnost' upravleniya promyshlennym potentsialom strany [The Impact of the Digital Transformation of the Economy on the Efficiency of Managing the Country's Industrial Potential]. By N. L. Ketoeva, E. B. Goncharova, E. M. Nasonov. *Municipal Academy*. 2026; 1:156–164. DOI 10.52176/2304831X_2026_01_156. EDN OSHAAY (in Russ.).

Kokhno, P. Innovatsionnaya model' mirovogo promyshlennogo proizvodstva [Innovative Model of Global Industrial Production]. *Intellektual'naya sobstvennost'. Promyshlennaya sobstvennost'*. 2021; 12:23–30. EDN OWBMQM (in Russ.).

Pastukhov, A. I. Tsennostno-oriyentirovannaya korporativnaya kul'tura kak instrument realizatsii ESG(R)-podkhoda i povysheniya regulyatornoy adaptivnosti organizatsiy [Value-Oriented Corporate Culture as a Tool for Implementing the ESG(R) Approach and Improving the Regulatory Adaptability of Organizations]. By A. I. Pastukhov, I. V. Rybalchenko. *Municipal Academy*. 2025; 5:185–199. DOI 10.52176/2304831X_2025_05_185. EDN OGFTUQ (in Russ.).

Pesotsky, A. A. Rossiya v sanktsionnom rezhime: nekotoryye promezhutochnyye rezul'taty v kontekste vnutrennikh i vneshnikh vyzovov [Russia under Sanctions: Some Interim Results in the Context of Internal and External Challenges]. *Kant*. 2024; 1:76–81. DOI 10.24923/2222-243X.2024-50.13. EDN DRGLYD (in Russ.).

Subbotina, T. N. Rossiyskaya promyshlennost' v usloviyakh sanktsionnykh ogranicheniy: problemy i novyye vozmozhnosti [Russian Industry under Sanctions Restrictions: Problems and New Opportunities]. By T. N. Subbotina, M. U. Abubakarov. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024; 1-2:143–146. DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-143-146. EDN ZJLBNB (in Russ.).

Abbass, K. et al. A review of the global climate change impacts, adaptation, and sustainable mitigation measures. *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29. No 28. pp. 42539-42559. DOI 10.1007/s11356-022-19718-6.

Mackey J., Friedman M., Rodgers T. J. *Rethinking the social responsibility of business*, 8 p. Online text. Available at https://sites.pitt.edu/~woon/courses/reason.pdf (дата обращения 20.11.2024).

Meadows D. H., Meadows D. L. , Randers J., Behrens, W. W. *The limits to growth: : A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. NY : Universe Books, 1972. ISBN 0–87663–165–0.

Информация об авторе:

Доброва Катрина Бениковна — доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и бизнес-аналитики,SPIN-код: 3721-1294, AuthorID: 855985, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», улица Садовническая, 3/1, 115035, Москва, Россия. ИНН: 7705001020.

Information about the author:

Dobrova Katrina B. — Doctor of Economics, Professor of the Finance and Business Analytics Department, SPIN-code: 3721-1294, AuthorID: 855985, The Kosygin State University of Russia, 3/1 Sadovnicheskaya St., 115035, Moscow, Russia

Статья поступила в редакцию 15.06.2026; одобрена после рецензирования 23.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 06/15/2026; approved after reviewing 06/23/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 170–176
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 170–176

Научная статья
УДК: 332.1:621.311.212
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.18

Разработка концепции регионального горного гидроэнергетического инновационного кластера

Сергей Владимирович Чернявский[1], **Алан Борисович Хаджиев**[2]

Аннотация. В статье авторами разработана концепция регионального гидроэнергетического инновационного кластера (РГЭК) как инструмента комплексного освоения гидроэнергетического потенциала горных территорий. Организация такого кластера рассматривается авторами как один из важнейших механизмов инновационного развития горных территорий, который обеспечивает переход от разрозненного «объектового» строительства к модели системного освоения энергетического потенциала. Используются методы исследования, такие, как системный анализ, структурно-функциональное моделирование; сравнительный анализ; экспертный метод (Дельфи); кластерное картирование и др. В статье предлагается четырёхблочная структурная модель РГЭК и трёхуровневая система оценки эффективности кластера на основе интегрального показателя IРГЭК. В заключении формулируются обоснованные выводы и рекомендации как для федеральных и региональных органов власти, так и хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: региональное развитие, инновации, гидроэнергетический кластер, горные регионы, кластерный подход, энергетический потенциал, экология, устойчивое развитие

Для цитирования: Чернявский С. В. Разработка концепции регионального горного гидроэнергетического инновационного кластера / С. В. Чернявский, А. Б. Хаджиев. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.18 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:170–176.

JEL: O30, R10, R30, L14

Original article

Development of a concept for a regional mountain hydropower innovation cluster

Sergey V. Chernyavsky[3], **Alan B. Khadzhiev**[4]

Abstract. In this article, the authors develop the concept of a regional hydropower innovation cluster (RHIC) as a tool for the integrated development of the hydropower potential of mountainous areas. The authors consider the organization of such a cluster to be one of the most important mechanisms for the innovative development of mountainous areas, which ensures the transition from disparate «object» construction to a model for the systemic development of energy potential. Research methods used include systems analysis, structural and functional modeling; comparative analysis; the expert method (Delphi); cluster mapping, etc. The article proposes a four-block structural model of the RHIC and a three-level system for assessing cluster effectiveness based on the integrated indicator IHRHIC. The conclusion formulates substantiated conclusions and recommendations for both federal and regional authorities and economic entities.

Key words: regional development, innovations, hydropower cluster, mountainous regions, cluster approach, energy potential, ecology, sustainable development

For citation: Chernyavsky S. V. Development of a concept for a regional mountain hydropower innovation cluster. By S. V. Chernyavsky, A. B. Khadzhiev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.18. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:170–176 (in Russ.).

JEL: O30, R10, R30, L14

1 ЦЭМИ РАН (Москва, Россия). vols85-85@mail.ru
2 Российская государственная академия интеллектуальной собственности (Москва, Россия). khadzhiev_alan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5197-2761
3 Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia). vols85-85@mail.ru
4 Russian State Academy of Intellectual Property (Moscow, Russia). khadzhiev_alan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5197-2761

Введение

Горные территории Российской Федерации, Кавказского региона и Центральной Азии располагают колоссальным нереализованным гидроэнергетическим потенциалом. Сегодня возможный потенциал горных рек России оценивается в 1 700 млрд кВт·ч в год, при том, что степень его освоения не достигает 25 % [Безруких 2005].

Целью данной работы является разработка теоретической концепции РГЭК, которая включает в себя структурную модель, функциональную характеристику и совокупность специфических детерминант, учитывающих особенности горных территорий.

Методы исследования

Основными методами при подготовке исследования явились системный анализ и структурно-функциональное моделирование, которые позволили выявить функциональные «разрывы», прежде всего в инновационно-образовательном и инфраструктурном обеспечении, характерные для горных регионов при отсутствии кластерной организации.

Сравнительный анализ и метод кейсов

Анализировался опыт гидроэнергетических кластеров и территориально-производственных комплексов в горных регионах мира: Норвегии, Швейцарии, провинции Юньнань (Китай), Кыргызстане и Таджикистане. Метод кейсов применялся при анализе действующих проектов на Северном Кавказе и в Республике Алтай. Результаты верифицировали структурную модель и позволили отобрать наиболее эффективные институциональные практики.

Метод экспертных оценок (Дельфи) и кластерное картирование

Для определения весовых коэффициентов в интегральном показателе проведён двухраундовый опрос по методологии Дельфи (14 специалистов: учёные, инжиниринговые компании, органы власти, институты развития). Коэффициент конкордации Кендалла составил 0,74, что свидетельствует о достаточном уровне согласованности мнений экспертов. Метод кластерного картирования на основе локационных квотиентов (LQ) [Delgado 2010] выявил значения LQ > 1,25 для гидроэнергетики и гидростроительства в восьми горных субъектах РФ, подтвердив наличие предпосылок для кластерного развития.

Результаты исследования

Теоретико-методологические основания концепции

Региональный гидроэнергетический кластер определяется авторами как территориально локализованная, институционально структурированная совокупность организаций, связанных производственными, технологическими, информационными и социальными отношениями по поводу освоения гидроэнергетического потенциала региона, производства, передачи и распределения электрической энергии, а также обеспечения смежных видов деятельности, базирующихся на использовании водных ресурсов [Гранберг 2000; Пчелинцев 2004].

Принципиальное отличие РГЭК от территориально-производственного комплекса состоит в том, что кластер формируется рыночной самоорганизацией при поддерживающей роли государства; отношения внутри него носят горизонтальный сетевой характер; структура открыта для включения новых участников. Концепция умной специализации (Д. Форей, Ф. Маккан и др.) рассматривает гидроэнергетику горных территорий как приоритетную область специализации, требующую концентрации публичных инвестиций, в том числе в развитие инновационной инфраструктуры [Foray 2011; McCann 2015]. Теория региональных инновационных систем (Б.–А. Лундвалл) дополняет эту логику, обосновывая необходимость институционализированных механизмов передачи знаний между исследовательскими организациями и производственными участниками кластера [Lundvall 1992].

Структурная модель РГЭК

Модель включает четыре взаимосвязанных блока, синергия которых принципиально недостижима при изолированном функционировании участников [Porter, 2008].

Производственное ядро

Образуют генерирующие компании (ГЭС крупные — свыше 25 МВт, средние — 1–25 МВт, ма-

1 © С. В. Чернявский, А. Б. Хаджиев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 170–176.
2 © S. V. Chernyavsky, A. B. Khadzhiev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 170–176

лые — до 1 МВт), сетевые и энергосбытовые организации, водохозяйственные предприятия. Ядро задаёт базовую специализацию кластера и является источником его первичного экономического эффекта.

Инфраструктурная оболочка

Включает строительные и инжиниринговые компании гидротехнического профиля, предприятия по производству и поставке оборудования (турбины, генераторы, трансформаторы, SCADA), организации технического обслуживания и логистическую инфраструктуру. Функция оболочки — снижение транзакционных издержек ядра через специализацию и эффект масштаба, а также ускоренное внедрение инноваций в производственные процессы участников кластера [Rastvortseva 2015].

Инновационно-образовательный блок

Профильные вузы, НИИ и проектно-изыскательские организации, центры трансфера технологий, технопарки. Отличительная черта — высокая доля прикладных исследований, ориентированных на конкретные водотоки с их индивидуальными гидрологическими и геологическими характеристиками.

Институциональная среда

Органы государственной власти всех уровней, кластерная управляющая организация (КУО), отраслевые ассоциации, финансовые институты развития, общественные структуры, представляющие интересы населения территорий присутствия кластера.

Функции регионального гидроэнергетического кластера

На основе анализа теоретической литературы и практики энергетических кластеров выделено пять базовых функций РГЭК (таблица 1). Функции взаимообусловлены: инновационная реализуется лишь при зрелом производственном ядре — «якорном потребителе» технологических решений; социальная создаёт демографическую базу для воспроизводства квалифицированных кадров кластера; экологическая выступает условием долгосрочной общественной приемлемости гидроэнергетических проектов [Ketels 2013].

Таблица 1. **Функции регионального гидроэнергетического кластер**

Функция РГЭК	Содержание функций	Показатели эффективности (индикаторы)
Энергетическая	Обеспечение региона ВИЭ, снижение зависимости от органического топлива, надёжность энергоснабжения изолированных территорий	Доля ВИЭ в балансе, кВт·ч/чел., стоимость энергии
Экономическая	Создание добавленной стоимости, налоговые поступления, мультипликатор занятости 1:3,2–3,8	ВРП кластера, бюджетная эффективность, индекс локализации закупок
Экологическая	Замещение углеродоёмкой генерации, мониторинг воздействия на водные экосистемы речных бассейнов	т CO_2-экв./кВт·ч, индекс биоразнообразия
Социальная	Электрификация горных территорий, рабочие места, повышение качества жизни и удержание населения	Уровень электрификации (%), з/п, коэф. миграционного оттока
Инновационная	Формирование компетенций в цифровой диспетчеризации, прогностической гидрологии, строительстве в сложных природных условиях; наращивание инновационного потенциала участников кластера	Число патентов, доля НИОКР в выручке, индекс технологической готовности

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Особенности формирования РГЭК на горных территориях

Горный рельеф определяет шесть принципиальных детерминант, отличающих РГЭК горного типа от кластеров равнинных территорий.

Транспортно-логистическая обособленность

Ограниченная доступность площадок удорожает логистику на 40–180 % и повышает требования к локализации производства материалов и компонентов непосредственно в горном регионе [Boschma 2005]. Перспективны беспилотные авиационные системы для мониторинга и доставки грузов, а также аддитивные производства на строительных площадках.

Гидрологическая изменчивость

Резкая сезонная неравномерность стока, интенсивный транспорт наносов и катастрофические паводки обусловливают применение деривационных схем, регулирующих ёмкостей и промывных устройств. Это порождает устойчивую потребность в компетенциях горной гидрологии, которые должны воспроизводиться инновационно-образовательным блоком кластера.

Сейсмическая уязвимость

Большинство горных территорий с высоким гидроэнергетическим потенциалом расположе-

но в зонах активностью 7–9 баллов (Кавказ, Саяно-Алтайский регион, Памир, Тянь-Шань). Это предъявляет исключительные требования к антисейсмическому проектированию гидротехнических сооружений и предполагает включение в кластер организаций непрерывного сейсмологического мониторинга.

Механизм управления и оценки эффективности РГЭК

Управление РГЭК строится на принципах партнёрского сетевого взаимодействия при координирующей роли КУО, которая не наделяется административными полномочиями над участниками, но осуществляет координацию совместных проектов, представляет интересы кластера перед органами государственной власти, аккумулирует и распространяет информацию об условиях ведения деятельности, а также организует систему мониторинга [Несиоловская 2020].

Интегральный показатель эффективности определяется по формуле 1:

$$IPГЭК = \Sigma(wi \times Pi / Pi^*) \quad (1)$$

где: wi — весовой коэффициент i-го показателя, Pi — фактическое значение, Pi^* — целевое значение.

Коэффициенты устанавливаются экспертным методом с учётом приоритетов региональной политики. Трёхуровневая система мониторинга обеспечивает сбалансированный учёт экономических, экологических и социальных результатов деятельности кластера (таблица 2).

Таблица 2. **Система показателей оценки эффективности РГЭК**

Наименование показателя	Ед. изм.
I. Производственное ядро	
Установленная мощность ГЭС кластера	МВт
Годовая выработка электроэнергии	млн кВт·ч
Коэффициент использования установленной мощности (КИУМ)	%
Удельные операционные издержки производства	руб./кВт·ч
II. Региональная экономика	
Доля гидроэнергетики в региональном производстве энергии	%
Мультипликатор занятости кластера	коэф.
Налоговые поступления от участников в региональные бюджеты	млн руб.
Индекс локализации кластера (доля местных закупок)	%
III. Устойчивое развитие	
Удельное предотвращённое климатическое воздействие	т CO_2-экв./кВт·ч
Индекс биоразнообразия водных объектов	ед.
Уровень удовлетворённости местного населения деятельностью кластера	балл (1–10)

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Выводы и рекомендации

Основные выводы

Вывод 1. РГЭК обеспечивает синергетический эффект за счёт координации производственной, инфраструктурной, инновационной и институциональной составляющих. Расчётный мультипликатор занятости горного РГЭК (1:3,2–3,8) существенно превышает аналогичный показатель при изолированном строительстве отдельных ГЭС.

Вывод 2. Четырёхблочная структурная модель обеспечивает системное описание РГЭК как объекта управления и создаёт методологическую основу для разработки программ кластерного развития в конкретных горных регионах страны.

Вывод 3. Шесть специфических детерминант горных территорий требуют адаптации стандартных кластерных моделей. Игнорирование хотя бы одного из этих факторов при разработке кластерной политики существенно снижает вероятность её успешной реализации.

Вывод 4. Трёхуровневая система мониторинга и интегральный показатель IPГЭК обеспечивают сравнительный анализ эффективности кластеров в различных горных субъектах и формируют доказательную базу для принятия управленческих решений. Кластерное картирование подтвердило наличие предпосылок к созданию РГЭК в восьми горных регионах РФ (LQ > 1,25).

Рекомендации для федеральных органов государственной власти

Р1. Разработать федеральную программу «Гидроэнергетика горных территорий», предусматривающую: ускоренную амортизацию гидротехнического оборудования; инвестиционный налоговый вычет на НИОКР в области горной гидрологии и стимулирование инновационной активности производителей оборудования; преференциальный режим оптового рынка электроэнергии для ГЭС в изолированных энергосистемах горных регионов.

Р2. Сформировать реестр РГЭК — аналог Реестра промышленных кластеров Минпромторга, включение в который предоставляло бы право на субсидии для совместных кластерных проектов. Закрепить в Водной стратегии РФ обязательность разработки схем КИОВО горных рек с применением кластерных подходов. Рекомендации для региональных органов управления

Р3. Включить концепцию РГЭК в стратегии социально-экономического развития горных субъектов РФ в качестве приоритетного направления умной специализации и обеспечить соответствующее финансирование из региональных бюджетов развития. Учредить КУО в форме некоммерческого партнёрства с паритетным участием генерирующих компаний, строительного сектора, вузов и органов власти в статусе «единого окна» для инвесторов в гидроэнергетику.

Р4. Разработать программу локализации производства компонентов малой гидроэнергетики в горных регионах в кооперации с машиностроительными предприятиями Уральского и Сибирского кластеров, доведя индекс локализации до целевого уровня не менее 60 %.

Рекомендации для хозяйствующих субъектов

Р5. Генерирующим компаниям рекомендуется перейти от разовых заказов к долгосрочным контрактам с региональными строительными и сервисными организациями, стимулируя инвестиции последних в специализированные компетенции и совместную разработку инноваций. Инжиниринговым компаниям целесообразно создавать консорциумы в форме SPV для реализации крупных проектов, выходящих за рамки возможностей отдельных игроков.

Р6. Вузам рекомендуется создавать совместные с генерирующими компаниями лаборатории горной гидрологии, переориентировать программы подготовки на компетенции цифровизации диспетчерских систем и экологического мониторинга гидроузлов, формируя тем самым воспроизводимую кадровую базу кластера.

Заключение

Разработанная концепция РГЭК восполняет пробел в теории региональной экономики, связанный с отсутствием кластерных моделей, адаптированных к горным территориям. Предложенные структурная модель, функциональная классификация, шесть детерминант горной специфики и система мониторинга образуют целостный инновационный инструментарий, непосредственно применимый в практике регионального стратегического планирования. Реализация изложенных рекомендаций позволит обеспечить переход от «объектовой» к системной модели освоения гидроэнергетического потенциала, создать устойчивые региональные цепочки стоимости и достичь синергетического эффекта в интересах комплексного развития горных регионов.

Дальнейшие исследования предполагают апробацию концепции на конкретных горных субъектах РФ с применением эконометрических методов оценки синергетических эффектов и разработку методологии межрегионального бенчмаркинга РГЭК.

Список источников

Безруких, П. П. Возобновляемая энергетика: стратегия, ресурсы, технологии / П. П. Безруких, Д. С. Стребков. Москва : Всероссийский научно-исследовательский институт электрификации сельского хозяйства, 2005. 263 с. ISBN 5-85941-030-1. EDN QMIOBD.

Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики : Учебник для вузов. Москва : Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, 2000. 495 с. ISBN 5-7598-0074-4. EDN RIKLSJ.

Несиоловская, Т. Н. Кластер как форма гармонизации региональной экономики / Т. Н. Несиоловская, Е. О. Степанова. Ярославль : Ярославский государственный технический университет, 2020. 156 с. ISBN 978-5-9914-0884-4. EDN ZSFLLS.

Пчелинцев, О. С. Региональная экономика в системе устойчивого развития / О. С. Пчелинцев ; О. С. Пчелинцев. Москва : Наука, 2004. 457 с. ISBN 5-02-032767-0. EDN QQERDX.

Boschma, R. Proximity and Innovation: A Critical Assessment // Regional Studies. 2005; 39(1):61–74. DOI 10.1080/0034340052000320887.

Delgado, M., Porter, M. E., Stern, S. Clusters and Entrepreneurship // SSRN Electronic Journal. 2010; 10(4):495–518. DOI 10.2139/ssrn.1689084

Foray, D., David, P. A., Hall, B. H. Smart SpecializationFrom Academic Idea to Political Instrument, the Surprising Career of a Concept and the Difficulties Involved in its Implementation // MTEI Working Paper. Lausanne : EPFL, 2011. 16 p.

Ketels, C. Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy? // Cambridge Journal of Regions Economy and Society. 2013; 6(2):269–284. DOI 10.1093/cjres/rst008.

Lundvall, B.-A. National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London : Pinter Publ., 1992. 342 p. ISBN 1-85567-063-1.

McCann, P., Ortega-Argilés, R. Smart Specialisation, Regional Growth and Applications to EU Cohesion Policy // Regional Studies. 2011; 49(8):1291–1302. DOI 10.1080/00343404.2013.799769.

Porter, M. E. On Competition. Boston : Harvard Business Press, 2008. 485 p. ISBN: 1422155625, 9781422155622.

Rastvortseva, S. N. Regional specialization and geographical concentration of industry in Russia / S. N. Rastvortseva, A. S. Chentsova // Regional Science Inquiry. 2015; 7(2):97-106. EDN YHLDZJ.

References

Bezrukikh, P. P. *Vozobnovlyayemaya energetika: strategiya, resursy, tekhnologii* [Renewable Energy: Strategy, Resources, Technologies]. By P. P. Bezrukikh, D. S. Strebkov. Moscow : Vserossiyskiy nauchno-issledovatel'skiy institut elektrifikatsii sel'skogo khozyaystva Publ., 2005. 263 p. ISBN 5-85941-030-1. EDN QMIOBD (in Russ.).

Granberg, A. G. *Osnovy regional'noy ekonomiki* [Fundamentals of Regional Economics] : University Textbook. Moscow : National Research University Higher School of Economics Publ., 2000. 495 p. ISBN 5-7598-0074-4. EDN RIKLSJ (in Russ.).

Nesiolovskaya, T. N. *Klaster kak forma garmonizatsii regional'noy ekonomiki* [The Cluster as a Form of Harmonizing the Regional Economy]. By T. N. Nesiolovskaya, E. O. Stepanova. Yaroslavl : Yaroslavl State Technical University Publ., 2020. 156 p. ISBN 978-5-9914-0884-4. EDN ZSFLLS (in Russ.).

Pchelintsev, O. S. *Regional'naya ekonomika v sisteme ustoychivogo razvitiya* [Regional Economics within the Sustainable Development System]. By O. S. Pchelintsev ; O. S. Pchelintsev. Moscow : Nauka Publ., 2004. 457 p. ISBN 5-02-032767-0. EDN QQERDX (in Russ.).

Boschma, R. Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies.* 2005; 39(1):61–74. DOI 10.1080/0034340052000320887.

Delgado, M., Porter, M. E., Stern, S. Clusters and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal.* 2010; 10(4):495–518. DOI 10.2139/ssrn.1689084

Foray, D., David, P. A., Hall, B. H. Smart SpecializationFrom Academic Idea to Political Instrument, the Surprising Career of a Concept and the Difficulties Involved in its Implementation. *MTEI Working Paper*. Lausanne : EPFL, 2011. 16 p.

Ketels, C. Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions Economy and Society.* 2013; 6(2):269–284. DOI 10.1093/cjres/rst008.

Lundvall, B.-A. *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London : Pinter Publ., 1992. 342 p. ISBN 1-85567-063-1.

McCann, P., Ortega-Argilés, R. Smart Specialisation, Regional Growth and Applications to EU Cohesion Policy. *Regional Studies.* 2011; 49(8):1291–1302. DOI 10.1080/00343404.2013.799769.

Porter, M. E. *On Competition*. Boston : Harvard Business Press, 2008. 485 p. ISBN: 1422155625, 9781422155622.

Rastvortseva, S. N. Regional specialization and geographical concentration of industry in Russia. By S. N. Rastvortseva, A. S. Chentsova. *Regional Science Inquiry*. 2015; 7(2):97-106. EDN YHLDZJ.

Информация об авторах:

Чернявский Сергей Владимирович — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 7019-0434; AuthorID: 637860; ResearcherID: B-2780-2018, Центральный экономико-математический институт Российской Академии наук (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. ИНН 7727083891;

Хаджиев Алан Борисович — соискатель, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская государственная академия интеллектуальной собственности» (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55А, Москва, 117279, Россия, ИНН 7703108441.

Information about the authors:

Chernyavskiy Sergey V. — Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 7019-0434; AuthorID: 637860; ResearcherID: B-27802018, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia;

Khadzhiev Alan B. — applicant for an academic degree, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.07.2026; одобрена после рецензирования 26.06.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 07/16/2026; approved after reviewing 06/26/2026; accepted for publication 06/26/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 177–191
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 177–191

Научная статья
УДК: 338.22.021.4
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.19

Риск-аппетит компании: проблемы оценки и использования на практике

Алиса Рашатовна Исмагилова[1,2], **Альбина Джавдатовна Хайруллина**[1,3]

Аннотация. Публикация посвящена исследованию одной из наиболее сложных проблем риск-менеджмента — концепции риск-аппетита компании. Актуальность обусловлена тем, что многие организации определяют допустимый уровень риска интуитивно, что не даёт полной картины и затрудняет развитие. Цель исследования — анализ концепции риск-аппетита, методологических подходов к его оценке и проблем практического применения. Для достижения цели решены следующие задачи: проанализирована нормативно-методическая база в РФ, выявлены подходы к количественной оценке риск-аппетита, систематизированы преимущества и проблемы использования показателя на основе успешных и провальных кейсов, проведено сравнение методов оценки, даны рекомендации по интеграции риск-аппетита в стратегическое управление. В статье использованы международные стандарты, метод Монте-Карло, анализ индексов риск-аппетита ЕЦБ, а также критически проработан опыт отечественного и зарубежного бизнеса, включая кейс банкротства округа Орандж. Материалы статьи будут полезны руководителям, финансовым специалистам и всем, кто отвечает за принятие решений в условиях неопределённости.

Ключевые слова: риск, стандарты риск-менеджмента, аппетит к риску, оценка риск-аппетита, емкость риска, толерантность к риску, ключевые показатели риска, индекс риск-аппетита

Для цитирования: Исмагилова А. Р. Риск-аппетит компании: проблемы оценки и использования на практике / А. Р. Исмагилова, А. Д. Хайруллина. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.19 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:177–191.

JEL: G32, L21, O16

Original article

Risk appetite of a company: problems of assessment and practical use

Alisa R. Ismagilova[4,5], **Albina D. Khairullina**[4,6]

Abstract. This publication explores one of the most complex issues in risk management – the concept of a company's risk appetite. This issue is relevant because many organizations determine their acceptable risk level intuitively, which does not provide a complete picture and hinders development. The purpose of this study is to analyze the concept of risk appetite, methodological approaches to its assessment, and challenges in its practical application. To achieve this goal, the following objectives were addressed: analyzing the regulatory framework in the Russian Federation, identifying approaches to quantitative risk appetite assessment, systematizing the advantages and challenges of using this indicator based on successful and unsuccessful cases, comparing assessment methods, and providing recommendations for integrating risk appetite into strategic management. The article utilizes international standards, the Monte Carlo method, an analysis of ECB risk appetite indices, and critically examines the experience of domestic and international businesses, including the Orange County bankruptcy case. The article's materials will be useful to executives, financial specialists, and anyone responsible for decision-making in uncertain environments.

Key words: risk, risk management standards, risk appetite, risk appetite assessment, risk capacity, risk tolerance, key risk indicators, risk appetite index

For citation: Ismagilova A. R. Risk appetite of a company: problems of assessment and practical use. By A. R. Ismagilova, A. D. Khairullina. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.19. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:177–191 (in Russ.).

1 Казанский (Приволжский) федеральный университет (Казань, Россия).
2 alisrismagilova@kpfu.ru, https://orcid.org/0000-0002-2676-9868
3 halbi@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5501-6347
4 Kazan (Volga Region) Federal University (Kazan, Russia).
5 alisrismagilova@kpfu.ruu, https://orcid.org/0000-0002-2676-9868
6 halbi@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-5501-6347

JEL: G32, L21, O16

Введение

Согласно национальному стандарту ГОСТ Р 51897-2021, риск-аппетит — это величина и тип соответствующего риска, который организация готова поддерживать или достичь[3]. Понятие риск-аппетита в экономике РФ стало активно использоваться с 2013 года, когда Банк России выпустил методические рекомендации[4]. В них даны четкие определения аппетита и толерантности к риску, а для проверки их обоснованности рекомендовано использовать стресс-тестирование и сценарное моделирование. Важным условием эффективности этого процесса является независимость функции управления рисками, что на практике часто обеспечивается через введение должности директора по рискам, непосредственно подчиняющегося совету директоров [Карасева 2017]. В 2020 году Банк России выпустил методические рекомендации (документ № ИН-06-28/143) для публичных акционерных обществ. Согласно разделу 2.6 данного документа, под риск-аппетитом понимается допустимый для компании уровень риска, выражающий единый корпоративный подход к определению границ приемлемого риска в деятельности организации[5]. С научной точки зрения анализ природы риск-аппетита был проведен Карлом Берчем, который показал, что определение риск-аппетита дает возможность выявить оптимальный объем рисков, который организация способна принять с учетом ее операционных и финансовых ресурсов [Берч 2015].

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и прикладные методы познания. В ходе работы использовались методы анализа и синтеза при обобщении теоретических подходов к определению риск-аппетита в различных стандартах и научных публикациях. Системный подход применялся для рассмотрения риск-аппетита как элемента комплексной системы управления рисками, взаимосвязанного со стратегией, бизнес-процессами и корпоративной культурой организации.

Для анализа динамики рынка и выявления количественных закономерностей использовались экономико-статистические методы, включая анализ временных рядов на основе данных индексов риск-аппетита, сопоставление абсолютных и относительных показателей, а также оценку темпов роста. В частности, анализировалась динамика индексов риск-аппетита в еврозоне и США за период финансовых кризисов.

Сравнительный анализ применялся для сопоставления различных стандартов управления рисками, а также для оценки различий в подходах к определению риск-аппетита в зависимости от отрасли и масштаба деятельности компании. Элементы процессного подхода использовались при анализе этапов внедрения и каскадирования риск-аппетита в организации.

Информационную базу исследования составили:

---

1 © А. Р. Исмагилова, А. Д. Хайруллина, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 177–191.
2 © A. R. Ismagilova, A. D. Khairullina, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 177–191

3 Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 51897-2021. Менеджмент риска. Термины и определения (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11 ноября 2021 г. № 1489-ст). 20 с. Текст : электронный. URL: https://files.stroyinf.ru/Data/760/76097.pdf (дата обращения: 09.12.2025).

4 Информационно-аналитический документ о современных рекомендациях международных финансовых институтов, устанавливающих стандарты финансовой деятельности, в области корпоративного управления и систем управления рисками и о полноте и степени реализации этих рекомендаций крупнейшими российскими кредитными организациями — участниками «Самооценки системы управления рисками и корпоративного управления в банке». Банк России, март 2013 г. 23 с.Текст : электронный. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/48971/ssurkub.pdf (дата обращения: 09.12.2025).

5 Банк России. Информационное письмо. О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах : от 1 октября 2020 г. № ИН-06-28/143. Текст : электронный // Гарант : справочно-информационная система. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74632070/ (дата обращения: 11.12.2025)

- официальные статистические данные и индикаторы, публикуемые Европейским центральным банком (ЕЦБ) и другими финансовыми институтами;
- международные и национальные стандарты в области управления рисками;
- научные публикации в рецензируемых журналах, материалы конференций, посвященные вопросам риск-менеджмента и риск-аппетита;
- открытые аналитические отчеты и кейсы компаний.

Теоретической базой исследования послужили работы российских и зарубежных ученых и практиков в области риск-менеджмента, корпоративных финансов и стратегического управления. Использование данных источников позволило связать эмпирические наблюдения с существующими научными концепциями и обеспечить теоретическую обоснованность выводов.

Результаты исследования

Понятие аппетита к риску, так или иначе, упоминается также и в нормативной основе риск-менеджмента. В данном плане, создателями концепции интегрированного подхода к управлению рисками стали различные международные организации, целью которых было создание стандартов-рекомендаций для компаний.

1. Стандарт управления рисками FERMA, 2002[1]. Документ был разработан Институтом риск-менеджмента (IRM), Ассоциацией риск-менеджмента и страхования (AIRMIC), Национальным форумом риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания ALARM). Документ принят Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров. Определение риск-аппетита в стандарте не приводится.
2. Стандарт управления рисками Австралии и Новой Зеландии AS/NZS[2], 2004. Определение риск-аппетита в стандарте не приводится, однако оно раскрывается через понятие «risk attitude» (отношение к риску). Подчёркивается, что «risk attitude» влияет на установление риск-критериев и принятие решений.
3. Стандарт COSO: понимание риск-аппетита, 2012[3]. Данная работа раскрывает понятие риск-аппетита, и определяет основные подходы к определению риск-аппетита в компании.
4. Стандарт COSO ERM: «Управление рисками предприятия — интеграция со стратегией и эффективностью», 2017[4] — одна из наиболее авторитетных мировых рамок управления рисками, определяет риск-аппетит как тип и объем риска, который организация готова принять или отклонить в стремлении к созданию ценности. COSO подчеркивает, что риск-аппетит может выражаться как в качественных («низкий», «средний», «высокий»), так и количественных категориях. Данный документ включает описание всеобъемлющей модели, придающей вни-

---

1 Стандарты управления рисками. FERMA, 2002. Текст : электронный. URL: https://ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf (дата обращения: 11.12.2025)

2 AS/NZS ISO 31000:2009 Risk management — Principles and guidelines (заменяет стандарт AS/NZS 4360:2004). Текст : электронный. URL: https://isa.org.jm/wp-content/uploads/2022/12/asnzs_31000_2009.pdf (дата обращения: 16.12.2025)

3 Enterprise Risk Management — Understanding and Communicating Risk Appetite. By Dr. Larry Rittenberg and Frank Martens COSO, 2012. 34 p. Текст : электронный. URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1767301235&tld=ru&lang=en&name=ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf&text=Стандарт%20COSO%3A%20понимание%20риск-аппетита%2C&url=https%3A%2F%2Fwww.audentia-gestion.fr%2FCOSO%2FERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf&lr=43&mime=pdf&l10n=ru&sign=ea905e243ed072dbfa19fd664ae838b2&keyno=0&nosw=1&serpParams=tm%3D1767301235%26tld%3Dru%26lang%3Den%26name%3DERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf%26text%3D%25D0%25A1%25D1%2582%25D0%25B0%25D0%25BD%25D0%25B4%25D0%25B0%25D1%2580%25D1%2582%2BCOSO%253A%2B%25D0%25BF%25D0%25BE%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25BC%25D0%25B0%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25B5%2B%25D1%2580%25D0%25B8%25D1%2581%25D0%25BA-%25D0%25B0%25D0%25BF%25D0%25BF%25D0%25B5%25D1%2582%25D0%25B8%25D1%2582%25D0%25B0%252C%26url%3Dhttps%253A%2F%2Fwww.audentia-gestion.fr%2FCOSO%2FERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf%26lr%3D43%26mime%3Dpdf%26l10n%3Dru%26sign%3Dea905e243ed072dbfa19fd664ae838b2%26keyno%3D0%26nosw%3D1 (дата обращения: 18.12.2025)

4 Enterprise Risk Management—Integrating with strategy and performance. It addresses an increasing need for companies to integrate environmental, social and governance-related risks (ESG) into their ERM processes. COSO, 2017. 120 p. Текст : электронный. URL: https://docs.wbcsd.org/2018/10/COSO_WBCSD_ESGERM_Guidance.pdf (дата обращения: 22.12.2025)

мание разным аспектам и методам управления рисками.

5. ISO 31000:2018 (ГОСТ Р ИСО 31000:2019) «Риск-менеджмент. Принципы и руководство»[1]. Документ разработан международной организацией по стандартизации. Риск-аппетит определен как сумма и тип риска, который организация готова преследовать или контролировать. Подчеркивается, что процесс управления рисками должен быть интегрирован в основные бизнес-процессы организации, включая стратегическое планирование, где риск-аппетит играет ключевую роль.

В таблице 1 представлен перечень стандартов управления рисками и внутреннего контроля, обобщенный Александром Габриеловым и дополненный нами в части раскрытия понятия риск-аппетита.

Таблица 1. **Стандарты управления рисками и внутреннего контроля, определения риск-аппетита**

Стандарты	Содержание	Определение риск-аппетита
Стандарты ISO: • ISO/IEC Guide 73 Risk management — Vocabulary • ISO 31000-2018 Risk management — Principles and guidelines • ISO/IEC 31010-2019 Risk management — Risk Assessment techniques	Термины и определения в области УР Концепция СУР, принципы и процессы УР Инструменты и методы оценки рисков	Риск-аппетит — сумма и тип риска, который организация готова преследовать или контролировать
Стандарты COSO: • COSO Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004 • COSO Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance, 2017 • COSO Internal Control — Integrated Framework, 2013	Интегрированная модель УР организации. Свод общих положений и Методы применения Интеграция УР со стратегическим и операционным управлением	Риск-аппетит — это тип и объем риска, который организация готова принять или отклонить в стремлении к созданию ценности
Стандарты FERMA: • A Risk Management Standart (IRM/ALARM/AIRMIC), 2002 • Стандарты управления рисками (FERMA, РусРиск), 2003 (перевод)	Основные процессы УР и распределение ролей основных участников	Определение не дается
Стандарты в области управления рисками в проектах: • Project Management Body of Knowledge (PMI, US), 2016 • Practice Standard for Project Risk Management (PMI, US), 2009 • The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects, PMI, 2019 • Project Management — Guide to the management of business related project risk (UK)	Принципы, процессы и инструменты управления рисками при реализации проектов	Риск-аппетит — это степень неопределенности, которую организация или отдельное лицо готовы принять в ожидании вознаграждения. Пороговое значение риска — мера допустимого отклонения от цели, отражающая риск-аппетит организации и заинтересованных сторон
Стандарты ГОСТ Р (перевод стандартов ISO)		Риск-аппетит — это тип риска и его величина, к которым организация стремится или готова удерживать

1 ГОСТ Р ИСО 31000:2019: Риск-менеджмент. Принципы и руководство. Стандартинформ, 2020. 19 с. Текст : электронный. URL: https://files.stroyinf.ru/Data/731/73107.pdf (дата обращения: 25.12.2025)

Стандарты	Содержание	Определение риск-аппетита
Другие стандарты: Национальные стандарты (Австралия/Новая Зеландия, ЮАР, Австрия и др.), отраслевые стандарты, стандарты управления специфическими рисками (HSE, IT-безопасность), корпоративные стандарты (напр., NASA, Лукойл)		В AS/NZS определение риск-аппетита не дается. Отношение к риску — это подход организации к оценке и, в конечном итоге, принятию, сохранению, принятию или отказу от риска

Источник: составлено авторами на основе [Габриелов 2020]

Наиболее качественно понятие риск-аппетита представлено в стандарте COSO: понимание риск-аппетита, где регламентируются три последовательных этапа формулирования риск-аппетита:

1) определение общего корпоративного риск-аппетита, соответствующего стратегическим ориентирам;

2) установление специфического риск-аппетита для ключевых направлений деятельности;

3) формирование целевых показателей для отдельных категорий риска.

Самой большой проблемой на практике является применение данного понятия при принятии управленческих решений в организации. Согласно документу ГОСТ Р 71034-2023, методология расчета совокупного риск-аппетита и определения уровней толерантности к риску должна быть формализована во внутренних документах по управлению рисками[1]. Это выступает в качестве ориентира для выбора дальнейших действий в отношении остаточного риска в рамках принятой стратегии. Например, при реализации агрессивной стратегии развития уровень риск-аппетита возрастает. Остаточный риск — риск, оставшийся после воздействия на него.

По сути, риск-аппетит определяет, как компания распределяет свои ресурсы между различными направлениями деятельности, бизнес-единицами и проектами, чтобы согласовать его со своими ценностями и стратегическими приоритетами. Например, руководство может направить больше ресурсов на достижение тех бизнес-целей, где установлен более низкий риск-аппетит (консервативные ориентиры), по сравнению с целями, где допустим более высокий уровень риска (амбициозные ориентиры). Риск-аппетит отражает культуру организации и ее отношение к риску. Четко сформулированный риск-аппетит может сам стать инструментом формирования желаемой корпоративной культуры.

Согласно ГОСТ Р 71034-2023, внедрение риск-аппетита на практике предполагает сочетание двух подходов:

1. Реактивный подход фокусируется на мониторинге результатов деятельности и соблюдении установленных границ риска. Он обеспечивает обратную связь о том, насколько эффективно организация работает в заданных рамках. Мониторинг ключевых показателей эффективности и остаточных рисков позволяет руководству определить, когда принятые решения нуждаются в пересмотре, а в некоторых случаях — когда требуется корректировка самого риск-аппетита или стратегии.
2. Проактивный подход заключается в использовании риск-аппетита на этапе принятия стратегических решений. Это позволяет более детально прорабатывать стратегию и цели, учитывая потенциальные риски, которые могут возникнуть в будущем. Такой подход повышает устойчивость организации к будущим изменениям и сбоям.

Сочетание обоих подходов позволяет высшему руководству и совету директоров организации учитывать риск-аппетит как при принятии ключевых решений, так и при периодическом мониторинге текущих рисков.

В стандарте риск-менеджмента ГОСТ Р 71034—2023 описана роль органов управления во внедрении риск-аппетита в систему принятия решений в компании. Согласно ему, риск-аппетит определяется и утверждается на самом высоком уровне — советом директоров (или наблюдательным советом). Это может происходить как по инициативе самого совета (подход «сверху вниз»), так

1 Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 71034-2023. Менеджмент риска. Риск-аппетит и ключевые индикаторы риска (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 октября 2023 г. № 1257-ст). Текст : электронный. URL: https://files.stroyinf.ru/Data/816/81653.pdf?ysclid=mtilcedkv0865774028 (дата обращения: 03.01.2026).

и на основе предложений, подготовленных менеджментом (подход «снизу вверх»). Неотъемлемым условием успеха является принятие и активная поддержка риск-аппетита со стороны совета. После утверждения менеджмент под надзором совета обеспечивает непрерывный мониторинг соблюдения риск-аппетита и его доведение до всех сотрудников организации. Эффективная коммуникация — как вертикальная (сверху вниз или снизу вверх), так и горизонтальная (между подразделениями) — помогает сформировать культуру, которая отражает отношение компании к риску и удерживает сотрудников в рамках установленных ориентиров. Совет директоров должен на регулярной основе (ежегодно или чаще) проводить комплексный пересмотр риск-аппетита, чтобы оценить его соответствие изменяющимся внешним и внутренним условиям, скорректированной стратегии и бизнес-планам.

Процесс внедрения риск-аппетита начинается с его понимания, которое основывается на миссии, видении, ценностях организации, а также на ее стратегии развития. Ключ к практическому использованию понятия риск-аппетита лежит в четком разграничении трех взаимосвязанных понятий: емкости риска, риск-аппетита и толерантности к риску.

1. Емкость риска — это объективная «верхняя граница», максимальный объем риска, который компания может физически вынести без угрозы банкротства. Она определяется финансовыми и операционными возможностями. Например, для коммерческой организации ее можно выразить как размер максимальных финансовых потерь, которые она может поглотить, не утратив платежеспособность.
2. Риск-аппетит — это субъективное, стратегическое желание компании. Это тот объем риска, который организация готова принять на себя для достижения своих стратегических целей. Он всегда должен находиться в рамках емкости. Если емкость — это вопрос «сколько я могу», то аппетит — это «сколько я хочу».
3. Толерантность к риску — это операционные лимиты, допустимые отклонения по конкретным рискам или видам деятельности. Это тактический инструмент, который каскадирует общий риск-аппетит на уровень отдельных бизнес-процессов, проектов или подразделений. Для лица, принимающего рисковое решение, обязательным является соблюдение следующего соотношения:

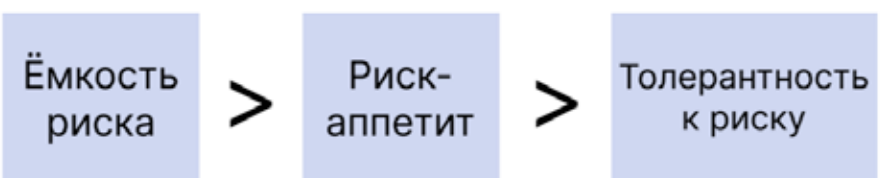

Рис. 1. Соотношение показателей риска

Источник: составлено авторами

На практике выбор показателей для выражения риск-аппетита зависит от отрасли и масштаба деятельности компании. Как видно из таблицы 2, производственные предприятия используют как финансовые метрики, так и нефинансовые, делая управление рисками обширнее. Производственные компании следят не только за традиционными показателями, но и за тем, как люди работают, насколько безопасны условия труда и защищены ли цифровые данные.

Риск-аппетит может быть выражен в качественной форме (текстовые формулировки, описательные шкалы «высокий», «средний», «низкий») или в количественной (целевые показатели, диапазоны значений, верхние и нижние пределы) [Мокосеева 2020]. Некоторые организации используют комбинированный подход. Это обусловлено тем, что часть рисков, в особенности стратегические или репутационные, не поддаются точной числовой оценке. Качественное описание позволяет зафиксировать принципиальные позиции руководства, тогда как количественные показатели обеспечивают измеримость и контролируемость. В качестве количественных ориентиров часто используются ключевые финансовые коэффициенты, такие как показатели рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости. Точность определения риск-аппетита повышается по мере накопления опыта в области управления рисками.

Таблица 2. **Система показателей, используемых производственными предприятиями для выражения допустимого уровня риска**

Финансовые показатели, пример	Нефинансовые показатели, пример
Для операционной деятельности: Выручка EBITDA • Чистый денежный поток • Маржа по EBITDA • Маржа по чистой прибыли • Чистый долг / EBITDA • ROIC • ROACE	• Добыча • Доля добычи • Отношение запасов к добыче • Объём переработки • Производство продуктов, т • Доля рынка сбыта продуктов • Количество несчастных случаев со смертельным исходом на производстве • Количество несанкционированных доступов третьих лиц к ИТ-ресурсам • Текучесть кадров • Качество продукции
Для проектов: • NPV, IRR • Сроки проекта	

Источник: [Габриелов 2020]

Чтобы сделать риск-аппетит практичным инструментом для сотрудников на всех уровнях, его необходимо «каскадировать» — разложить на более конкретные и измеримые компоненты. Стандарт ГОСТ Р 71034—2023 предлагает следующую возможную систему каскадирования:

1. Толерантность к риску. Это первый уровень детализации. Толерантность к риску представляет собой измеримые метрики отклонения от бизнес-целей, которые организация готова принять в случае реализации рисков. Эти метрики могут касаться стратегических, финансовых, операционных и ESG-параметров (экология, социальная политика, корпоративное управление).
2. Лимиты на риск и ключевые индикаторы риска (КИР) — второй уровень каскадирования:

- лимит на риск — это пороговое значение уровня риска, которое не должно быть превышено остаточным риском;
- ключевой индикатор риска (КИР) — это показатель, который предупреждает о возможной реализации риска или констатирует факт его наступления.

Причем КИР должен обладать рядом характеристик: быть измеримыми, своевременными, однозначными и экономически эффективными. Они могут быть интегрированы в уже существующие в организации показатели деятельности, что позволяет минимизировать затраты на их внедрение и повысить общую эффективность системы управления рисками.

В данном контексте интересной представляется точка зрения Ромашкиной О. В., которая в своем исследовании подчеркивает важную взаимосвязь: толерантность может служить пороговым значением по отношению к риск-аппетиту. Этот порог определяется уровнем неотъемлемых рисков — тех, которые остаются даже после внедрения всех возможных и самых современных мер контроля. Если оценка этих неотъемлемых рисков изначально неверна, это приведет к ошибочному определению всего риск-аппетита организации, делая весь профиль риска неадекватным. При этом крайне важно, чтобы процесс определения толерантности и аппетита не был статичным: автор предлагает основываться на японском принципе Кайдзен — философии непрерывного улучшения [Ромашкина 2012].

Формализация риск-аппетита — это действенный инструмент, который приносит компании несколько важных преимуществ в её ежедневной работе и долгосрочном развитии. Определим основные выгоды определения риск-аппетита в организации.

А. Все решения в компании принимаются более взвешенно. Когда у руководителей разных уровней есть четкое понимание по допустимому уровню риска, они могут сравнивать разные варианты. Это помогает избежать ситуаций, когда погоня за сиюминутной прибылью приводит к непредвиденным потерям.

Б. Вместо того чтобы пытаться контролировать все подряд, компания может сфокусировать свои силы и бюджет на самых существенных рисках. Это позволяет использовать ресурсы эффективно.

В. Когда инвесторы, партнеры или надзорные органы видят, что у организации есть продуманный подход к рискам и она им следует, это создает образ надежного и ответственного игрока. Такая репутация становится конкурентным преимуществом, облегчая привлечение инвестиций, построение прочных партнерств и устойчивое развитие в будущем.

Рис. 2. Связь риск-аппетита и стратегии развития компании

Источник: [Акри2024]

В основе эффективного управления рисками лежит прямая зависимость между выбранной компанией стратегией и ее риск-аппетитом. Представленная на рисунке 2 схема иллюстрирует эту взаимосвязь для трех типовых стратегических подходов.

Таким образом, риск-аппетит не является произвольной величиной; он определяется на уровне компании в целом и служит производным от её стратегии развития. Это позволяет согласовать амбиции по росту с необходимой степенью защищённости и устойчивости бизнеса.

Обсуждение

Практическое применение концепции риск-аппетита зачастую сталкивается с ключевой проблемой: как перевести стратегические устремления руководства в конкретные, измеримые финансовые лимиты, понятные для всех подразделений? В качестве практического инструмента количественной оценки риск-аппетита организации может быть использован подход, основанный на внутреннем кредитном рейтинге. Согласно исследованию Палунина Д. Н., Кокош А. М. и Сетдекова К. Р. (2015), риск-аппетит определяется как максимальный уровень потерь, при котором у компании сохраняется перспектива снижения международного кредитного рейтинга не более чем на одну промежуточную ступень (notch). Связанное с ним понятие «болевого порога» — это уровень неприемлемых потерь, ведущих к перспективе снижения рейтинга на две ступени и более [Палунин 2015].

Методологически оценка показателя риск-аппетита осуществляется следующим образом:

1. Расчёт внутреннего кредитного рейтинга.

На основе финансовой модели компании рассчитывается внутренний кредитный рейтинг, аппроксимирующий международный. В модель включаются ключевые показатели: EBITDA, операционный денежный поток, уровень долговой нагрузки, ликвидность и др.

2. Моделирование методом Монте-Карло.

Для определения конкретных денежных величин риск-аппетита и болевого порога используется метод Монте-Карло. Моделируются различные сценарии изменения чистой прибыли, после чего оценивается их влияние на внутренний кредитный рейтинг.

$RA = \max \{ L \mid R(L) \geq R_{целевой} - 1 \}$,

где RA — риск-аппетит,

L — величина потерь,

R(L) — прогнозный рейтинг после потерь.

3. Построение кривой толерантности для ранжирования рисков.

На основе полученных значений строится кривая толерантности в координатах «вероятность ущерба — величина ущерба». Кривая описывается функцией вида

$$P(L) = 0{,}5 * \left(\frac{RA}{L}\right)^{k}$$

где

$$k = \frac{\ln(0{,}02)}{\ln(RA) - \ln(PT)}$$

PT — болевой порог.

Риски, расположенные выше этой кривой, считаются критическими, ниже — допустимыми (см. рисунок 3). Это позволяет наглядно ранжировать риски и определять приоритеты управления.

4. Каскадирование на уровень подразделений. Риск-аппетит и болевой порог могут быть распределены по функциональным направлениям пропорционально их вкладу в общий риск:

$$RA_i = RA * \left(\frac{Ri}{\Sigma Ri}\right), \quad PT_i = PT * \left(\frac{Ri}{\Sigma Ri}\right).$$

Предположим, что для компании с целевым рейтингом BBB+ методом Монте-Карло определены следующие пороговые значения:

Риск-аппетит (RA): 2,0 млрд рублей (потери, при которых рейтинг может снизиться до BBB).

Болевой порог (PT): 5,0 млрд рублей (потери, ведущие к снижению до BB+).

Тогда методом подстановки параметр кривой толерантности составит: k = 4,27.

Кривая толерантности примет вид:

$$P(L) = 0{,}5 * \left(\frac{2{,}0}{L}\right)^{4{,}27},$$

где L — величина ущерба в млрд рублей.

Риск с ожидаемым ущербом 3 млрд рублей будет считаться допустимым, если его годовая вероятность реализации не превысит:

$$P(3{,}0) = 0{,}5 * \left(\frac{2{,}0}{3{,}0}\right)^{4{,}27} = 0{,}088 \quad (8{,}8\ \%)$$

На рисунке 3 представлена полученная кривая толерантности.

Рис. 3. Кривая толерантности, построенная на основе риск-аппетита (RA) и болевого порога (PT)

Источник: [Палунин 2015]

Таким образом, метод оценки риск-аппетита на основе внутреннего кредитного рейтинга обеспечивает следующие преимущества:

1) прозрачность и объективность — границы устанавливаются на основе рыночных и общепризнанных стандартов;

2) стратегическая увязка — напрямую связывает риски с конкретными финансовыми лимитами;

3) практическая применимость — дает всем уровням управления четкий, измеримый критерий для принятия решений.

Следующая негативная история связана с банкротством округа Орандж в Калифорнии в 1994 году и служит одним из наиболее ярких и поучительных кейсов в мировой практике риск-менеджмента [Берч 2015]. Это пример системной катастрофы, вызванной полным пренебрежением к концепциям риск-аппетита. В центре событий находился казначей округа Роберт Ситрон, кото-

рый на протяжении многих лет считался «гением инвестиций». Управляя объединенным инвестиционным пулом для округа, школ, городов и других муниципальных образований на сумму $7,5 млрд, он стабильно демонстрировал доходность примерно на 2–3 % выше, чем у его коллег из других округов. Для этого он использовал сложные финансовые инструменты и агрессивные стратегии. Фактическая инвестиционная стратегия не соответствовала заявленному консервативному аппетиту к риску (государственный пул должен был обеспечивать безопасность и ликвидность). В 1994 году рост процентных ставок привел к падению стоимости портфеля и кризису ликвидности. Результатом стали убытки в $1,6 млрд и крупнейшее на тот момент муниципальное банкротство в истории США. Из этого провала можно извлечь уроки для любой организации, касающиеся риск-аппетита и управления.

Во-первых, риск-аппетит должен быть формализован, понят и соблюдаться на всех уровнях. В Орандже не существовало четко сформулированного и утвержденного руководством округа документа о риск-аппетите. Это позволило одному сотруднику подменить собственной рисковой позой стратегические ограничения всей организации. Казначейство — не хедж-фонд, и его допустимые риски должны быть строго определены.

Во-вторых, высокая доходность — почти всегда следствие высокого риска. Администрация и наблюдательные органы округа, ослепленные стабильно высокой доходностью, упустили из виду главный вопрос: за счет чего она достигается? Как отмечалось в расследованиях, они «желали видеть то, что хотели видеть». Любой результат, существенно опережающий среднерыночный, должен быть предметом тщательного анализа на предмет принимаемых скрытых рисков [Миронова 2016; Карасева 2017].

В-третьих, ясность и прозрачность в отчетности о рисках. Ситрон использовал крайне сложные инструменты, которые не могли быть адекватно поняты и оценены большинством членов наблюдательного совета. Это прямое нарушение принципа прозрачности. Стратегии и инструменты, которые невозможно просто и понятно объяснить независимым экспертам и контролерам, представляют собой самостоятельный, неприемлемо высокий операционный риск.

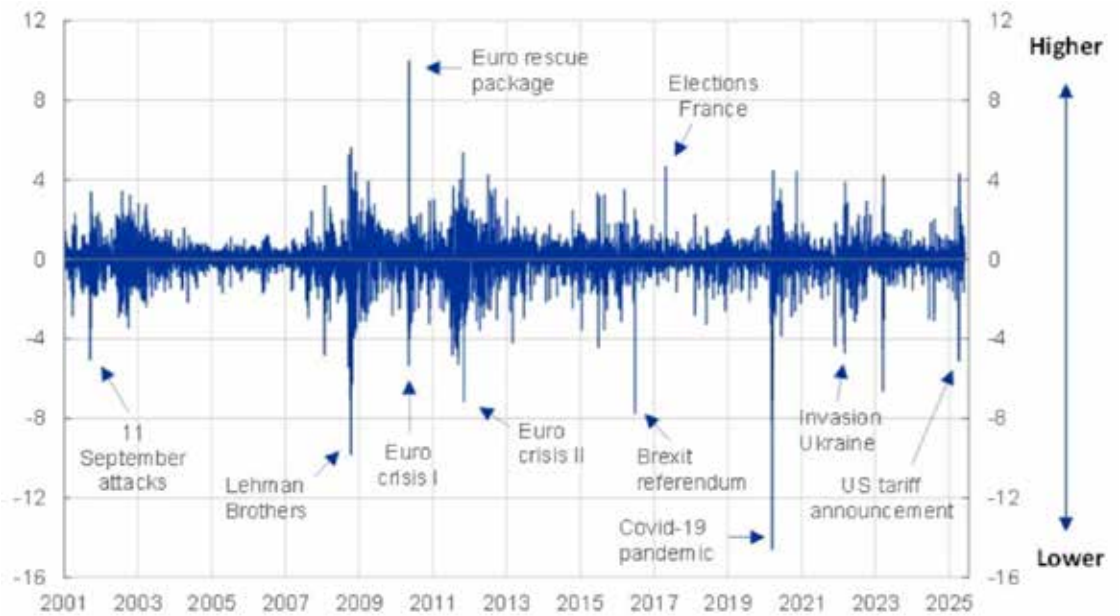

Рис. 4. Колебания риск-аппетита в Еврозоне.

Источники: Bloomberg, ICE BofA, LSEG и расчёты ЕЦБ[1]

Так, банкротство округа Орандж (США) — это напоминание о том, что происходит, когда погоня за доходностью, человеческая самоуверенность и сложность финансовых инструментов сметают

1 Блог ЕЦБ. Reading the market's pulse: monitoring investors' risk appetite. By Benjamin Böninghausen and Florian Hartmann. 10 June 2025. Текст : электронный. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250610~f10b8a9a5e.en.html (дата обращения: 15.02.2026).

базовые принципы управления рисками: формализацию аппетита к риску, независимый контроль и принципиальную прозрачность. Кейс наглядно показывает, что отсутствие утвержденного и соблюдаемого риск-аппетита — это не просто теоретический пробел в документации, а прямая угроза финансовому существованию организации. Для реакции на быстро меняющиеся условия (геополитика, киберугрозы) компании переходят от ежегодного пересмотра к более динамичному управлению. Например, Европейский центральный банк (ЕЦБ) использует специальный индикатор. Индекс склонности к риску, разработанный Бауэром, Бернанке и Мильштейном, представляет собой инструмент мониторинга настроений на рынках еврозоны. Основной метод обработки данных — выделение первого главного компонента, который позволяет зафиксировать тренд на рынках — склонность инвесторов либо к риску, либо к осторожности. Индекс нормализован: его среднее значение равно 0, а стандартное отклонение — 1. На рисунке 4 представлены индексы риск-аппетита.

Как видно из графика на рисунке 4, индекс в точности соответствует экономической интуиции. В периоды стресса склонность к риску снижается, а в периоды уверенности и оптимизма — возрастает.

В таблице 3 показаны взаимосвязи индекса риск-аппетита с различного рода событиями.

Таблица 3. **Совпадение индекса риск-аппетита с события**

Период / Событие	Реакция индекса	Контекст события
Долговой кризис в еврозоне	Значительное падение	Период высокой неопределённости и страха дефолта
Референдум по «Брекситу» (2016)	Резкое снижение	Голосование о выходе Великобритании из ЕС создало политическую и экономическую неопределённость для всего региона
Президентские выборы во Франции (2017)	Повышенная волатильность	Избирательная кампания, в ходе которой кандидаты-евроскептики (Ле Пен, Меланшон) всерьёз обсуждали перспективы выхода Франции из ЕС, вызывала опасения за стабильность еврозоны

Источник: систематизировано авторами

Для реакции на быстро меняющиеся условия (геополитика, киберугрозы) компании переходят от ежегодного пересмотра к более динамичному управлению. Например, Европейский центральный банк (ЕЦБ) использует специальный индикатор. Индекс склонности к риску, разработанный Бауэром, Бернанке и Мильштейном, представляет собой инструмент мониторинга настроений на рынках еврозоны. Основной метод обработки данных — выделение первого главного компонента, который позволяет зафиксировать тренд на рынках — склонность инвесторов либо к риску, либо к осторожности. Индекс нормализован: его среднее значение равно 0, а стандартное отклонение — 1. На рисунке 4 представлены индексы риск-аппетита.

Как видно из графика на рисунке 4, индекс в точности соответствует экономической интуиции. В периоды стресса склонность к риску снижается, а в периоды уверенности и оптимизма — возрастает.

В таблице 3 показаны взаимосвязи индекса риск-аппетита с различного рода событиями.

Таким образом, индекс риск-аппетита выступает не просто отражением текущих настроений, а своего рода барометром системной неопределённости. Его колебания чутко реагируют как на макроэкономические шоки, так и на политические события, ставящие под вопрос целостность или направление развития Евросоюза. Использование этого индикатора позволяет отслеживать, как подобные события влияют на конкретные рыночные настроения и поведение инвесторов.

На верхней панели рисунка 5 показаны уровни показателей риск-аппетита в еврозоне и США, рассчитанные по методологии Бауэра, Бернанке и Мильштейна. Индексы нормализованы таким образом, чтобы среднее значение равнялось 0, а стандартное отклонение — 1. Значение выше 0 указывает на то, что уровень склонности к риску превышает среднее историческое значение, а значение ниже 0 говорит об обратном. На нижней панели показана разница между двумя индикаторами. Положительные значения указывают на более высокую склонность к риску в еврозоне по сравнению с США, если рассматривать полную историю обоих индикаторов, и наоборот, для отрицательных значений. На верхней панели диаграммы видно сильное взаимное влияние рынков еврозоны и США. Эти данные иллюстри-

руют связь между экономической активностью и склонностью к риску, а также наличие глобального фактора в премиях за риск [Jordà 2018]. Несмотря на это, уровень склонности к риску может различаться в разных регионах и странах. Это видно на нижней панели графика за рассматриваемый период. Данные расхождения могут быть реакцией на разную макроэкономическую политику центрального банка, локальные кризисы или отраслевые шоки.

Рис. 5. Индексы риск-аппетита: уровень в Еврозоне и США; разница между уровнями.
Источники: Bloomberg, Moody's, ICE BofA, LSEG и расчёты ЕЦБ

Рис. 6. Изменение риск-аппетита в отдельные периоды.
Источники: Bloomberg, Moody's, ICE BofA, LSEG и расчёты ЕЦБ

На рисунке 6 показаны изменения риск-аппетита в еврозоне и США, а также разница между ними (еврозона минус США) за соответствующие периоды. Под глобальным финансовым кризисом (Global financial crisis) понимается период с 1 августа 2007 года по 4 декабря 2008 года, а под кризисом суверенного долга (Sovereign debt crisis) — период с 1 января 2010 года по 6 января 2012 года. Последние наблюдения сделаны 3 июня 2025 года. Два крупных финансовых кризиса являются показательными примерами событий, оказавших серьёзное, хотя и разнонаправленное влияние на склонность к риску. В обоих случаях настроения инвесторов ухудшились как в еврозоне, так и в США по мере ухудшения экономической ситуации. Однако несмотря на то, что мировой финансовый кризис оказал значительно большее влияние, чем кризис суверенного долга, в обоих регионах наблюдались существенные региональные различия. Во время мирового финансового кризиса, вызванного ипотечным рынком в США, склонность к риску в США снизилась несколько сильнее. Напротив, кризис суверенного долга в еврозоне оказал заметно более сильное влияние на склонность к риску еврозоны. Такое расхождение наблюдалось во всех классах активов, хотя рынки облигаций играли доминирующую роль в формировании склонности к риску и в увеличении разрыва между двумя регионами. Так, индикатор склонности к риску,

представленный в блоге ЕЦБ, помогает центральным банкам обобщать и отслеживать колебания настроений в режиме реального времени. Сегодня на передний план выходят современные технологические решения, в частности, концепция цифрового двойника [Бабчинецкий 2022]. Цифровой двойник — это точная виртуальная копия бизнес-процесса, цепочки поставок или всей компании, которая работает на реальных данных. Он позволяет проверять, как различные стратегии и кризисные сценарии повлияют на финансовое состояние, прежде чем принимать решения в реальности.

1. Дает точные цифры для решений. Вместо абстрактных оценок («риск средний») двойник рассчитывает конкретное финансовое влияние рисков в рублях или процентах. Это позволяет обоснованно установить границы риск-аппетита: «Мы готовы к убыткам в X миллионов, так как это не угрожает нашему кредитному рейтингу».

2. Проактивное тестирование стратегий и лимитов: Вместо реактивного управления последствиями, цифровой двойник превращает риск-аппетит в инструмент проактивного планирования. Компания может заранее, в безопасной виртуальной среде, проверить, не приведут ли её агрессивные планы по захвату рынка или новые инвестиционные проекты к выходу за установленные рамки риск-аппетита при наступлении неблагоприятных событий. Это позволяет корректировать стратегию и операционные лимиты до принятия рисков, а не после.

3. Находит главные угрозы. Двойник выявляет, какие именно операционные риски (простои, задержки логистики) в наибольшей степени угрожают превысить установленный риск-аппетит. Это позволяет направить ресурсы на управление самыми критичными точками.

4. Обеспечивает постоянный контроль. Работая на актуальных данных, двойник отслеживает, как текущие события меняют риск-профиль. Он может заранее предупредить, если совокупность рисков приближается к предельно допустимой границе, позволяя вовремя скорректировать планы.

Исследования показывают, что внешние условия напрямую влияют на готовность принимать риски. Например, в 2024 году 57 % руководителей фондов прямых инвестиций и венчурного капитала заявили о планах увеличить свой инвестиционный риск-аппетит в ожидании снижения инфляции и появления более привлекательных возможностей для сделок. Концепция риск-аппетита представляет собой системный подход к управлению рисками, позволяющий организации согласовать стратегические цели с допустимым уровнем неопределенности. Практическое внедрение параметра риск-аппетита требует четкого разграничения между ёмкостью риска, самим риск-аппетитом и толерантностью к риску, а также их каскадирования в конкретные лимиты и индикаторы [Акри 2024].

Заключение (Выводы)

Таким образом, риск-аппетит является основным элементом стратегического менеджмента современной организации, который связывает амбициозные цели компании с ее реальным потенциалом.

Эффективное управление риск-аппетитом требует комплексного подхода, сочетающего:

- четкое определение емкости риска;
- формирование обоснованного риск-аппетита;
- разработку измеримых показателей толерантности к риску;
- внедрение каскадных систем с использованием лимита и ключевых индикаторов риска.

Как показывает практика, компании, сумевшие внедрить эффективную систему управления риск-аппетитом, демонстрируют не только более высокую устойчивость к кризисам, но и способность к осознанному стратегическому развитию в условиях неопределенности. Опыт провалов (как в случае с округом Орандж) показывает, что отсутствие утверждённого и соблюдаемого риск-аппетита, пренебрежение принципами прозрачности и независимого контроля ведёт к системным кризисам. Внедрение проактивного подхода, использование современных технологий (стресс-тесты, цифровые двойники, индексы риск-аппетита) и регулярный пересмотр позволяют организации гибко реагировать на изменения рынка, геополитики и экономических условий. Разработка и внедрение риск-аппетита — это не разовый проект, а непрерывный процесс, требующий регулярного пересмотра и адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Грамотно выстроенная система риск-аппетита позволяет

организации не просто избегать угроз, но и сме- обеспечивая тем самым устойчивое развитие и ло использовать возникающие возможности, долгосрочную конкурентоспособность на рынке.

Список источников

Акри, Е. П. Риск-аппетит и качество принятия решений в строительстве / Е. П. Акри, К. Ю. Доладов // Традиции и инновации в строительстве и архитектуре. Строительство и строительные технологии : Сборник статей 81-ой Всероссийской научно-технической конференции, Самара, 15–19 апреля 2024 года. Самара: Самарский государственный технический университет, 2024. 1302 с. С. 1288–1295. ISBN: 978-5-7964-2457-5. EDN DWSARZ.

Бабчинецкий, С. Г. Цифровой двойник как инструмент управления рисками путей поставок / С. Г. Бабчинецкий, Р. С. Зенин, О. В. Гаста // Chronos. 2022; 7(6):44-51. EDN AQIOQC.

Берч, К. Риск Аппетит: «Не откусывайте больше, чем можете проглотить». Текст : электронный // Корпоративный менеджмент : Интернет-проект. 07.07.2015. URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/Risk_Appetite.shtml?utm_source=mail&utm_medium=mail&utm_campaign=0707 (дата обращения: 15.02.2026).

Габриелов, А. Управление рисками проекта : презентация. Москва : Высшая школа экономики, 2020. 158 с. Текст : электронный. URL: https://pm.hse.ru/mirror/pubs/share/563769629.pdf (дата обращения: 15.02.2026).

Карасева, С. С. Роль определения риск-аппетитаи толерантности к риску в деятельности коммерческих организаций // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт = Actual Problems and Prospects of Economic Development: Russian and Foreign Experience. 2017; 7:78–80. EDN XUWMMZ.

Миронова, Ю. И. Методы оценки финансовых рисков. Риск-аппетит предприятия // Конкурентоспособность территорий : Материалы XIX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов, Екатеринбург, 27–28 апреля 2016 года. В 8 частях.Часть 4. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2016. 234 с. С. 191–194. EDN XWBIUZ.

Мокосеева, М. А. Методика определения риск-аппетита в системе внутреннего контроля / М. А. Мокосеева, С. А. Макаренко // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2020; 11-2:169–173. DOI 10.24411/2411-0450-2020-10947. EDN OQNRCM.

Палунин, Д. Н. О подходе к оценке риск-аппетита и ранжированию рисков на основании внутреннего кредитного рейтинга организации / Д. Н. Палунин, А. М. Кокош, К. Р. Сетдеков // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2015; 16(20):3441–3450. DOI 10.18334/rp.16.20.2011. EDN UZFAPT.

Ромашкина, О. В. Риск-аппетит и толерантность к риску: определение и управление // Вестник университета. 2012; 3:248–250. EDN OZERQN.

Jordà, O. & Schularick, M. & Taylor, A. & Ward, F. Global Financial Cycles and Risk Premiums. Federal Reserve Bank of San Francisco, Working Paper Series. 2018; 01–58. DOI 10.24148/wp2018-05.

References

Akri, E. P. Risk-appetit i kachestvo prinyatiya resheniy v stroitel'stve [Risk Appetite and the Quality of Decision-Making in Construction]. By E. P. Akri, K. Yu. Doladov. V. *Traditsii i innovatsii v stroitel'stve i arkhitekture. Stroitel'stvo i stroitel'nyye tekhnologii* [Traditions and Innovations in Construction and Architecture. Construction and Construction Technologies] : Proceedings of the 81st All-Russian Scientific and Technical Conference, Samara, April 15–19, 2024. Samara : Samara State Technical University Publ., 2024. 1302 p. pp. 1288–1295. ISBN: 978-5-7964-2457-5. EDN DWSARZ (in Russ.).

Babchinetsky, S. G. Tsifrovoy dvoynik kak instrument upravleniya riskami putey postavok [Digital Twin as a Tool for Supply Chain Risk Management]. By S. G. Babchinetsky, R. S. Zenin, O. V. Gasta. *Chronos*. 2022; 7(6):44–51. EDN AQIOQC (in Russ.).

Birch, K. Risk Appetit: "Ne otkusyvayte bol'she, chem mozhete proglotit'" [Risk Appetite: "Don't Bite Off More Than You Can Chew"]. Online. *Korporativnyy menedzhment* : Internet Project. July 7, 2015. Available at https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/Risk_Appetite.shtml?utm_source=mail&utm_medium=mail&utm_campaign=0707 (Accessed February 15, 2026) (in Russ.).

Gabrielov, A. Upravleniye riskami proyekta [Project Risk Management] : Presentation. Moscow: Higher School of Economics Publ., 2020. 158 p. Online. Available at https://pm.hse.ru/mirror/pubs/share/563769629.pdf (Accessed February 15, 2026) (in Russ.).

Karaseva, S. S. Rol' opredeleniya risk-appetitai tolerantnosti k risku v deyatel'nosti kommercheskikh organizatsiy [The Role of Determining Risk Appetite and Risk Tolerance in the Activities of Commercial Organizations]. *Actual Problems and Prospects of Economic Development: Russian and Foreign Experience*. 2017; 7:78–80. EDN XUWMMZ (in Russ.).

Mironova, Yu. I. Metody otsenki finansovykh riskov. Risk-appetit predpriyatiya [Methods for Assessing Financial Risks. Enterprise Risk Appetite]. *Konkurentosposobnost' territoriy* [Competitiveness of Territories] : Proceedings of the 19th All-Russian Economic Forum of Young Scientists and Students, Yekaterinburg, April 27–28, 2016. In 8 parts. Part 4. Yekaterinburg : Ural State University of Economics Publ., 2016. 234 p. pp. 191–194. EDN XWBIUZ (in Russ.).

Mokoseeva, M. A. Metodika opredeleniya risk-appetita v sisteme vnutrennego kontrolya [Methodology for Determining Risk Appetite in the Internal Control System]. By M. A. Mokoseeva, S. A. Makarenko. *Economy and Business: Theory and Practice.* 2020; 11-2:169–173. DOI 10.24411/2411-0450-2020-10947. EDN OQNRCM (in Russ.).

Palunin, D. N. O podkhode k otsenke risk-appetita i ranzhirovaniyu riskov na osnovanii vnutrennego kreditnogo reytinga organizatsii [On the Approach to Assessing Risk Appetite and Ranking Risks Based on an Organization's Internal Credit Rating]. By D. N. Palunin, A. M. Kokosh, K. R. Setdekov. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2015; 16(20):3441–3450. DOI 10.18334/rp.16.20.2011. EDN UZFAPT (in Russ.).

Romashkina, O. V. Risk-appetit i tolerantnost' k risku: opredeleniye i upravleniye [Risk appetite and risk tolerance: definition and management]. *Vestnik universiteta*. 2012; 3:248–250. EDN OZERQN (in Russ.).

Jordà, O. & Schularick, M. & Taylor, A. & Ward, F. Global Financial Cycles and Risk Premiums. Federal Reserve Bank of San Francisco, Working Paper Series. 2018; 01–58. DOI 10.24148/wp2018-05.

Информация об авторах:

Исмагилова Алиса Рашатовна — студент по направлению 38.03.01— «Экономика», профиль Оценка бизнеса и рисков;

Хайруллина Альбина Джавдатовна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 2264-8665, AuthorID: 569411, ResearcherID: O-9621-2016, Scopus Author ID: 56150808800, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов КФУ, доцент программ MBA, EMBA, DBA Высшей школы бизнеса, доцент Высшей школы ГМУ, член Association of Change Management Professionals, Сертифицированный преподаватель Академии Менеджмента Адизеса (США).

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», ул. Кремлевская, 18/1, Казань, 420008, Россия. ИНН: 1655018018.

Information about the authors:

Ismagilova Alisa R. — a student in the 38.03.01 program "Economics", specializing in Business and Risk Assessment;

Khairullina Albina D. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN code: 2264-8665, Author ID: 569411, Researcher ID: O-9621-2016, Scopus Author ID: 56150808800, Associate Professor of the Project Management and Business Valuation Department at the Institute of Management, Economics, and Finance of Kazan Federal University, Associate Professor of the MBA, EMBA, and DBA programs at the Graduate School of Business, Associate Professor of the Graduate School of State Medical University, Member of the Association of Change Management Professionals, Certified Lecturer of the Adizes Academy of Management (USA).

Authors' Affiliations: Kazan (Volga Region) Federal University, 18/1 Kremlevskaya st., Kazan, 420008, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.06.2026; одобрена после рецензирования 03.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/17/2026; approved after reviewing 07/03/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 192–199
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 192–199

Научная статья
УДК: 005.35:303.7
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.20

Методологии ESG-рейтингов: сравнительный анализ зарубежных и российских подходов

Анна Александровна Островская[1,2], **Елизавета Антоновна Крапивина**[1,3], **Елизавета Ильинична Валяева**[1,4]

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительным ростом влияния ESG-рейтингов на инвестиционные решения и корпоративное управление при одновременном отсутствии единых стандартов их формирования. Эмпирически зафиксировано, что оценки одного и того же эмитента у разных агентств коррелируют лишь на уровне 0.6, что создает риски для инвесторов и ставит под сомнение валидность рейтингов как инструмента сравнения. В связи с этим данная статья направлена на выявление ключевых методологических различий между ведущими зарубежными (MSCI, S&P Global, Sustainalytics, LSEG) и российскими (RAEX, «Эксперт РА», АКРА, НРА) системами ESG-оценки. Ведущими подходами к исследованию выступили системный анализ (рассматривающий ESG-рейтинг как продукт методологической конструкции, а не объективную характеристику), контент-анализ официальных методик рейтинговых агентств, а также сравнительный метод для сопоставления логик оценки, шкал и источников данных. В статье представлена сравнительная характеристика восьми методологий, раскрыты их принципиальные различия по четырем параметрам: базовая логика оценки, учет отраслевой специфики, способы агрегации показателей и шкалы итоговых рейтингов. Выявлено, что российские методологии, в отличие от зарубежных, демонстрируют более широкий спектр объектов оценки (регионы, города, университеты) и прямую привязку к национальным целям. Материалы статьи представляют практическую ценность для аналитиков, эмитентов и регуляторов, стремящихся к унификации стандартов устойчивого развития.

Ключевые слова: ESG-рейтинг, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, MSCI, S&P Global, Sustainalytics, LSEG, RAEX

Для цитирования: Островская А. А. Методологии ESG-рейтингов: сравнительный анализ зарубежных и российских подходов / А. А. Островская, Е. А. Крапивина, Е. И. Валяева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.20 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:192–199.

JEL: G32, Q56, M14

Original article

ESG rating methodologies: a comparative analysis of foreign and Russian approaches

Anna A. Ostrovskaya[5,6], **Elizaveta A. Krapivina**[5,7], **Elizaveta I. Valyaeva**[5,8]

Abstract. The relevance of the study is due to the rapid growth of the influence of ESG ratings on investment decisions and corporate governance, while there are no uniform standards for their formation. It has been empirically recorded that ratings of the same issuer from different agencies correlate only at the level of 0.6, which creates risks for investors and calls into question the validity of ratings as a comparison tool. In this regard, this article aims to identify key methodological differences between the leading foreign (MSCI, S&P Global, Sustainalytics, LSEG) and Russian (RAEX, Expert RA, ACRA, NRA) ESG assessment systems. The leading approaches to the study were system analysis (considering the ESG rating as a product of a methodological design rather than an objective characteristic), content analysis of official methods of rating agencies, as well as a comparative method for comparing evaluation logics, scales and data sources. The article presents a comparative description of eight methodologies, reveals their fundamental differences in four parameters:

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) (Москва, Россия).
2 ostrovskaya-aa@rudn.ru
3 1032241238@rudn.ru
4 1032241238@rudn.ru
5 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)
6 ostrovskaya-aa@rudn.ru
7 1032241238@rudn.ru
8 1032241238@rudn.ru

the basic logic of evaluation, consideration of industry specifics, methods of aggregating indicators and scales of final ratings. It is revealed that Russian methodologies, unlike foreign ones, demonstrate a wider range of assessment objects (regions, cities, universities) and a direct link to national goals. The materials of the article are of practical value for analysts, issuers and regulators seeking to unify standards of sustainable development.

Key words: ESG rating, sustainable development, Corporate Social Responsibility, MSCI, S&P Global, Sustainalytics, LSEG, RAEX, ACRA, NRA

For citation: Ostrovskaya A. A. ESG rating methodologies: a comparative analysis of foreign and Russian approaches. By A. A. Ostrovskaya, E. A. Krapivina, E. I. Valyaeva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.20. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:192–199 (in Russ.).

JEL: G32, Q56, M14

Введение

За последнее десятилетие ESG-рейтинги превратились из узкоспециализированного инструмента социально ответственных инвесторов в обязательный элемент корпоративной отчетности и инвестиционного анализа. По данным Принципов ответственного инвестирования ООН (PRI), под управлением подписантов находится более 120 трлн долл. США, и подавляющее большинство из них учитывают ESG-факторы при принятии решений. Параллельно растет число регуляторных требований: от Директивы ЕС о корпоративной нефинансовой отчетности (CSRD) до рекомендаций Банка России по раскрытию ESG-информации.

Однако по мере развития рынка стала очевидна фундаментальная проблема: оценки, которые разные рейтинговые агентства присваивают одним и тем же компаниям, часто не совпадают, а иногда и противоречат друг другу. Исследование F. Berg, J. Kölbel и R. Rigobon (MIT) на данных шести ведущих провайдеров показало, что средняя парная корреляция между их рейтингами составляет лишь 0.54-0.61, а корреляция по отдельным компонентам (E, S, G) может опускаться до 0.3 [Berg 2022]. Этот феномен получил название «агрегированной путаницы» и создает серьезные барьеры для всех участников рынка.

Последствия этого расхождения многогранны. Во-первых, инвестор не понимает, какому рейтингу доверять: компания может получить категорию «AAA» от одного агентства и «высокий риск» от другого. Во-вторых, эмитент не знает, на какие показатели ему ориентироваться, поскольку разные агентства предъявляют разные требования. В-третьих, как показано в исследованиях, расхождение ESG-рейтингов положительно связано с волатильностью доходности акций и увеличивает стоимость капитала компании [Gibson 2021]. В-четвертых, регулятор не может ввести единые требования к раскрытию информации, пока не будет достигнут консенсус о том, что именно и как измерять.

Причины расхождения рейтингов носят системный характер. Как показали Christensen, Serafeim и Sikochi, ключевыми факторами выступают различия в интерпретации самой концепции ESG разными агентствами, а также институциональные особенности стран, в которых работают оцениваемые компании [Christensen 2022]. Billio с соавторами обнаружили, что неоднородность критериев рейтингования является основным драйвером конфликтующих оценок, что создает проблемы не только для инвесторов, но и для оценки эффективности управляющих фондами [Inside the ESG ratings... 2021]. В исследовании «Beyond the Score» (2025) показано, что даже при формальном совпадении наборов показателей разные агентства по-разному интерпретируют одни и те же публичные данные, что ведет к расхождениям уже на этапе измерения [Beyond the Score... 2025].

В российской практике ESG-рейтингование сформировалось позднее — активная фаза пришлась на последние пять-семь лет — но уже достигло высокой степени методологической проработки. Как отмечают Мамедов, Стременцова и Леднев, отечественные агентства («Эксперт РА», АКРА, НРА) разработали собственные подходы, которые, с одной стороны, опираются на международные принципы, а с другой — адаптирова-

1 © А. А. Островская, Е. А. Крапивина, Е. И. Валяева, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 192–199.
2 © A. A. Ostrovskaya, E. A. Krapivina, E. I. Valyaeva, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 192–199

ны к национальной специфике, включая прямую привязку к указам Президента и целям устойчивого развития РФ [Мамедов 2023]. Вслед за рекомендациями Банка России (2024) российские агентства синхронизировали свои шкалы и подходы к раскрытию информации, однако, как показал анализ Полины Носко, полной конвергенции методологий достичь не удалось [Носко 2024].

Цель данной статьи — провести системный сравнительный анализ методологий ведущих зарубежных (MSCI, S&P Global, Sustainalytics, LSEG) и российских (RAEX, «Эксперт РА», АКРА, НРА) провайдеров ESG-рейтингов, выявив их ключевые различия по следующим параметрам:

- базовая логика оценки;
- источники данных и процедуры верификации;
- способы учета отраслевой специфики;
- шкалы итоговых рейтингов и возможности сравнения между отраслями.

Методологические основы

Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных (Berg F., Kolbel J. F., Rigobon R.) и российских (Мамедов Р. Г., Стременцова К. Р., Леднев М. В., Волков В. В., Белоконев С. Ю.) авторов в области ESG-методологий и нефинансовой отчетности [Berg 2022; Мамедов 2023]. Эмпирическую основу составили официальные опубликованные методологии рейтинговых агентств: MSCI, S&P Global LSEG, Sustainalytics, а также RAEX, «Эксперт РА», АКРА и НРА.

Также среди российских исследователей следует выделить И. В. Ивашковскую (НИУ ВШЭ), изучающую взаимосвязь корпоративного управления и ESG-трансформации [Ивашковская, 2024], и В. В. Волкова и С. Ю. Белоконева (РУДН), которые предложили интегральную методику оценки устойчивости промышленной компании на основе ESG-повестки [Волков 2022].

Методология работы базируется на системном подходе, позволяющем рассматривать ESG-рейтинг не как объективную характеристику объекта, а как продукт конкретной методологической конструкции. Использованы методы сравнительного анализа, классификации, контент-анализа документации агентств, а также элементы экономико-статистического анализа для оценки корреляции рейтингов.

Результаты

1. Зарубежные методологии

1.1. Обзор зарубежных методологий

Анализ четырех ведущих зарубежных систем показал, что при внешнем единстве терминологии («экологические, социальные и управленческие факторы») логика оценки у каждого провайдера выстроена вокруг собственной «базовой метрики».

MSCI ESG Ratings использует подход финансовой материальности. Для каждой компании из 158 под-отраслей GICS отбирается от 2 до 7 ключевых вопросов (Key Issues), которые могут реально повлиять на денежные потоки. По каждому вопросу оценивается экспозиция (насколько бизнес-модель уязвима) и управление (качество мер по снижению рисков). Итоговый «сырой» балл (0–10) нормализуется внутри отрасли, и компания получает буквенный рейтинг от CCC (наихудший) до AAA (наилучший). Важно, что компании из разных отраслей напрямую не сравниваются – сравнивается их позиция относительно отраслевых аналогов[1].

S&P Global ESG Scores базируется на ежегодном добровольном опроснике Corporate Sustainability Assessment (CSA). Ключевое отличие – принцип двойной материальности: учитывается как влияние компании на окружающую среду и общество (impact materiality), так и обратное влияние ESG-факторов на финансовое положение компании (financial materiality). Оценка (0–100 баллов) агрегируется снизу вверх: от отдельных дата-поинтов к вопросам, критериям и трем измерениям E, S и G. На каждом уровне применяются отраслевые веса. S&P Global ежегодно обновляет около 10 % вопросов опросника, чтобы отражать новые тренды и повышать «планку» требований[2].

Sustainalytics (Morningstar) предлагает концепцию оценки неуправляемого ESG-риска. Формула: неуправляемый риск = экспозиция – управление. Чем ниже итоговый балл, тем лучше. Шкала абсолютная (0-9,99 — незначительный риск, 10–

1 MSCI. ESG Ratings Methodology. Executive Summary. 2023. Online. Available at https://www.msci.com/downloads/documents/access/sustainability-and-climate-resources-and-disclosures/msci-sustainability-and-climate-methodologies/esg-ratings/core-methodologies/esg-ratings-methodology.pdf (Accessed 05/05/2026).

2 S&P Global. ESG Scores. Methodology. S&P Global Inc., 2026. Online. Available at https://portal.s1.spglobal.com/survey/documents/spglobal_esg_scores_methodology.pdf (Accessed 05/05/2026).

19,99 — низкий, 20–29,99 — средний, 30–39,99 — высокий, 40+ — тяжелый риск). Это единственная из рассмотренных систем, где компании из разных отраслей сопоставимы напрямую, но у этого есть обратная сторона: компании из экологически «грязных» отраслей (нефтегаз, химия) практически никогда не смогут получить категорию «незначительный риск» даже при лучшем в отрасли управлении[1].

LSEG ESG Scores делает акцент на результативности и прозрачности раскрытия информации. Система модульная: базовый ESG-балл (0–100) агрегируется из 170+ метрик, сгруппированных в 10 тематических категорий (выбросы, использование ресурсов, трудовые практики, права человека и др.). Отдельно рассчитывается скорректированный показатель ESGC (с учетом контроверзий) и расширенный ESG Plus (с учетом позитивного воздействия, например доходов от «зеленой» продукции). LSEG использует матрицу материальности, где каждому показателю присваивается вес от 1 до 10 в зависимости от значимости для конкретной отрасли[2].

1.2. Сравнение зарубежных методологий

Проведя анализ в пункте 1.1, была составлена сравнительная Таблица 1.

Таблица 1. **Сравнение зарубежных методологий ESG-рейтингов**

Параметр	MSCI	S&P Global	Sustainalytics	LSEG
Базовая логика	Оценка способности компании управлять финансово существенными ESG-рисками и возможностями	Оценка эффективности управления ESG-рисками, возможностями и воздействиями (подход двойной материальности)	Оценка неуправляемого ESG-риска (чем ниже балл → тем лучше)	Оценка результативности и раскрытия информации (прозрачность + эффективность)
Принцип отбора показателей	2–7 Key Issues на отрасль (из 35)	100+ вопросов в опроснике CSA	Материальные ESG-вопросы (MEIs)	170+ метрик + матрица материальности
Основные источники данных	Годовые отчёты, отчёты об устойчивом развитии, медиа, патенты, судебные решения	Опросник CSA + подтверждающие документы + публичные источники (кросс-верификация)	Публичная отчетность, регуляторы, медиа, НКО	Публичные раскрытия (170+ метрик), 23 климатических индикатора, медиа
Учет отраслевой специфики	Да (нормализация внутри отрасли)	Да (отраслевые версии опросника)	Да (через отбор MEIs)	Да (матрица материальности, веса 1–10)
Сравнение между отраслями	Нет	Нет	Да (абсолютные категории)	Да (с учетом отраслевых весов)
Учет контроверзий	Да (влияет на оценку управления)	Да (кросс-верификация с медиа)	Да (снижение оценки управления)	Отдельный показатель ESGC
Итоговая шкала	Буквенная (CCC – AAA)	Числовая 0–100	Числовая 0–40+ (5 категорий)	Числовая 0–100

Источник: составлено авторами

2. Российские методологии

2.1. Обзор российских методологий

Российский рынок ESG-рейтингования начал активно формироваться с 2018 года. Ключевая особенность отечественных систем — более широкий спектр объектов оценки (компании, регионы, города, университеты) и прямая привязка к национальным целям, закрепленным в указах Президента РФ.

RAEX является лидером по широте охвата. Агентство публикует ежегодный рэнкинг компаний с лучшими ESG-практиками (в 2025 году вошло 145 компаний). В отличие от западных агентств, RAEX использует не индивидуальный

1 The ESG Risk Ratings — Methodology, Version 2.1. Sustainalytics, 2021. 56 p. Online. Available at https://indexes.morningstar.com/docs/calculation-and-methodology/sustainalytics-esg-risk-ratings-full-methodology (Accessed 05/05/2026).

2 LSEG. Environmental, Social and Governance (ESG) Scores. Methodology Guide. December 2024. Online. Available at https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/methodology/lseg-esg-scores-plus-methodology.pdf (Accessed 05/05/2026).

рейтинг для каждой компании, а ранжированный список. В июне 2025 года совместно с командой ЭКГ-рейтинга представлен рейтинг субъектов РФ «ЭКГ-регион». Аббревиатура расшифровывается как «Экология, Кадры, Государство» — прямая аналогия западным E, S и G, но с адаптацией под российские реалии. Веса распределены следующим образом: экология — 20 %, кадры — 40 %, государство — 40 %. Оценка базируется на 17 объективных показателях, привязанных к национальным целям[1]. В декабре 2025 года RAEX представило пилотный ESG-рейтинг российских университетов, где оценивались не только внутренние практики вузов (энергосбережение, социальная защита сотрудников), но и их внешнее воздействие через образование и просветительскую деятельность.

«Эксперт РА» занимает первое место по объему присвоенных ESG-рейтингов и верификаций «зеленых» облигаций. Агентство проводит ежегодную оценку административных центров регионов России по 29 показателям. Структура оценки: окружающая среда — 30 %, общество — 50 %, качество управления — 20 %. Высокий вес социального блока (50 %) объясняется тем, что именно социальные параметры наиболее непосредственно влияют на устойчивость городской экономики и качество жизни населения. При расчете используются данные Росстата, Росприроднадзора, ЕМИСС, индекса ВЭБ.РФ, а также материалы сайтов городских органов власти. По итогам оценки города распределяются по четырем уровням: наивысший (15 городов), очень высокий (20), высокий (20), умеренный (27)[2].

АКРА — единственное российское агентство, которое синхронизировало буквенную шкалу ESG-рейтинга с кредитной шкалой. В марте 2024 года, а затем в марте 2025 года, АКРА обновило методологию, приведя ее в соответствие с рекомендациями Банка России. Новая шкала включает категории ESG-AAA, AA, A, BBB, BB, B, C, внутри каждой из которых выделяются числовые уровни (например, ESG-AAA соответствует уровни ESG-1, ESG-2, ESG-3, ESG-4). Агентство также ввело прогнозы по рейтингу (позитивный, стабильный, негативный) и статус «Под наблюдением». Методология АКРА предполагает трехэтапный анализ: (1) оценка деятельности оцениваемого лица — анализ ключевых показателей, характеризующих воздействие компании; (2) оценка действий по минимизации рисков — анализ наличия и качества политик, процедур, систем управления; (3) оценка страновых, региональных и макрорегиональных рисков. Для учета отраслевой специфики используется перцентильный метод: компания, попадающая в 15 % лучших по показателю, получает наивысшую оценку[3].

НРА специализируется на оценке нефинансовых рисков для эмитентов, не входящих в первую десятку крупнейших компаний, а также на региональном и муниципальном уровне. Ключевая особенность — опора на открытые данные (публичная отчетность, медиа, база судебных разбирательств «Электронное правосудие») без активного анкетирования. Это снижает нагрузку на эмитента, но одновременно повышает требования к полноте его корпоративной отчетности. После обновления методологии в июне 2025 года НРА разделило нефинансовые компании на 17 отраслей, а финансовые компании — на 6 секторов. Агентство также разработало отдельное приложение для оценки образовательных организаций высшего и дополнительного образования. НРА использует буквенную шкалу с суффиксом «.esg»: AAA.esg, AA.esg, A.esg, BBB.esg, BB.esg и ниже[4].

2.2. Сравнение российских методологий

Проведя анализ в пункте 2.1, была составлена сравнительная таблица 2.

1 Методика присвоения ESG-рейтингов компаниям и финансовым институтам / RAEX, 2025. 150 с. Текст : электронный. URL: https://raex-rr.com/files/methods/RAEX_ESG_method_2025_release.pdf (дата обращения: 05.05.2026).

2 Методология присвоения ESG-рейтингов. // Эксперт РА : официальный сайт рейтингового агентства. 21.11.2025. URL:https://raexpert.ru/ratings/methods/esg (дата обращения: 05.05.2026).

3 Методология присвоения ESG-рейтингов / АКРА, 2026. 12 с.Текст : электронный. URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/84a/1up3x9kpkzvt5amck568h119c1jzb9xr/20260408_ESG-Methodology.pdf (дата обращения: 05.05.2026).

4 Методология оценки нефинансовых рисков ESG // НРА : официальный сайт национального рейтингового агентства. 2025. URL: https://www.ra-national.ru/metodologii-esg/ (дата обращения: 05.05.2026).

Таблица 2. **Сравнение российских методологий ESG-рейтингов**

Параметр	RAEX	Эксперт РА	АКРА	НРА
Охват объектов	Компании, регионы, университеты	Компании, города, верификация облигаций	Финансовые и нефинансовые компании	Регионы, средний бизнес, образовательные организации
Базовая логика	Оценка зрелости и прозрачности ESG-практик (адаптация под национальные цели)	Оценка устойчивого развития через призму качества городской среды и управления	Оценка некредитуемого (остаточного) ESG-риска через 3-этапный анализ	Оценка нефинансовых рисков и качества управления с фокусом на регионы и средний бизнес
Учет отраслевой специфики	Да (в рэнкинге компаний)	Да (разные веса для разных типов городов)	Да (перцентильный метод + отраслевые приложения)	Да (17 отраслей для нефинансовых компаний)
Основные источники данных	Отчетность + анкетирование	Данные Росстата, Росприроднадзора, ЕМИСС	Годовые отчеты, СМИ, интервью с компанией	Открытые данные, медиа, «Электронное правосудие»
Наличие прогнозов / статусов	Нет	Нет	Да (прогнозы, «Под наблюдением»)	Нет
Шкала	Ранжированный список / уровни для регионов и вузов	4 уровня: от наивысшего до умеренного	Буквенная (AAA – C) + числовой уровень (ESG-1 – ESG-17)	Буквенная (AAA.esg – BB.esg и ниже)

Источник: составлено авторам

Обсуждение

Проведенный анализ позволяет сделать несколько принципиальных выводов о состоянии рынка ESG-рейтингования.

Расхождения между методологиями носят не случайный, а системный характер. Они проистекают из разных ответов на фундаментальный вопрос: что именно должна измерять ESG-оценка? MSCI отвечает — «финансово значимые риски», Sustainalytics — «неуправляемый остаточный риск», LSEG — «результативность и прозрачность», S&P Global — «зрелость практик управления». Как показали Берг и соавторы, эти различия не могут быть устранены простой калибровкой, поскольку они коренятся в самой логике построения рейтинга [Berg 2022]. Для инвестора это означает, что выбор агентства — это не техническое, а стратегическое решение, определяющее, какие именно риски будут учтены, а какие — проигнорированы.

Российские методологии, при всей их относительной молодости, демонстрируют высокий уровень методологической проработки и адаптации к национальной специфике. Рейтинг «ЭКГ-регион» от RAEX является примером прямой привязки ESG-принципов к указам Президента, что делает его более понятным для региональных властей и инвесторов, ориентированных на российский рынок. АКРА, в свою очередь, синхронизировала свою шкалу с кредитными рейтингами, что позволяет инвесторам, привыкшим к традиционным рейтингам, легче интерпретировать ESG-оценки.

Ни одна из рассмотренных систем не является универсальной. Каждая методология имеет свои сильные и слабые стороны. MSCI предоставляет понятную буквенную шкалу, но нормализация внутри отрасли не позволяет сравнивать компании из разных секторов. Sustainalytics позволяет такое сравнение, но компании из экологически «грязных» отраслей априори не могут получить низкий балл, даже если они являются лидерами в своей отрасли. LSEG поощряет прозрачность, но это означает, что компания, которая много и хорошо отчитывается, может получить высокий балл даже при скромных реальных результатах. Российские системы страдают от фрагментарности и отсутствия единого стандарта, но их преимущество — в адаптации к локальным условиям и национальным приоритетам.

Анализ подтверждает выводы исследования «Aggregate Confusion» применительно к российскому рынку: даже внутри одной страны оценки одного и того же эмитента у разных агентств могут существенно расходиться. Это создает регуляторный вызов. Банк России в 2024 году опубликовал «Модельную методологию ESG-рейтингов», стремясь унифицировать подходы [Банк России,

2023]. Однако, как показал анализ, полностью устранить расхождения вряд ли возможно, поскольку они уходят корнями в разные представления о самой природе ESG.

Данная статья впервые в отечественном дискурсе предлагает системное сопоставление восьми методологий (четыре зарубежных и четыре российских) по единой аналитической рамке. Это позволяет не просто констатировать наличие различий, но и понять их источники — в логике оценки, отборе показателей, способах агрегации и нормализации.

Заключение (Выводы)

ESG-рейтинг — это не объективная характеристика объекта, а продукт конкретной методологической конструкции. Инвестор, эмитент или регулятор, использующий ESG-рейтинг, должен отдавать себе отчет в том, какие допущения заложены в методологию выбранного агентства. Без понимания этих допущений сравнение рейтингов разных провайдеров может приводить к ошибочным выводам и неэффективным решениям. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка подходов к сопоставлению и калибровке разных ESG-методологий, а также создание «гибридных» моделей, объединяющих сильные стороны различных систем. Кроме того, важной задачей остается распространение ESG-логики на новые объекты оценки — в частности, на уровень физического лица, где сегодня отсутствуют какие-либо признанные методологии.

Материалы статьи могут быть использованы инвестиционными аналитиками и управляющими активами для более осознанного выбора провайдера ESG-данных, эмитентами, стремящимися улучшить свои ESG-показатели и понимающими, какие именно параметры оценивает то или иное агентство, регуляторами, разрабатывающими требования к раскрытию ESG-информации и стандартизации рейтингов. В частности, данная статья может быть интересна ученым, работающими над проблемой методологической унификации в сфере устойчивого развития.

Список источников

Волков, В. В. ESG-повестка и устойчивость развития промышленного предприятия: методология комплексной оценки / В. В. Волков, С. Ю. Белоконев // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление = RUDN Journal of Public Administration. 2022; 9(3):225–234. DOI 10.22363/2312-8313-2022-9-3-225-234. EDN OXSRTC.

Ивашковская, И. В. Советы директоров российских компаний в контексте ESG-трансформации / И. В. Ивашковская, Е. Ю. Макеева, К. А. Попов // Вопросы экономики. 2024; 10:42–76. DOI 10.32609/0042-8736-2024-10-42-76. EDN UNUIYO.

Мамедов, Р. Г. ESG-рейтинги в России и за рубежом: тенденции и перспективы развития / Р. Г. Мамедов, К. Р. Стременцова, М. В. Леднев // Вестник евразийской науки. 2023; 15(S4). EDN UBVBKH.

Модельная методология ESG-рейтингов : Доклад для общественных консультаций / Центральный банк Российской Федерации. Москва : Банк России, 2023. 44 с.

Носко, П. А. Анализ методологий присвоения ESG-рейтингов на российском рынке: вопросы прозрачности и конвергенции / П. А. Носко // Современная мировая экономика = Contemporary World Economy. 2024; 2(2)2:60–75. DOI 10.17323/2949-5776-2024-2-2-60-75. EDN JRNWMW.

Berg, F. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings / F. Berg, Ju. F. Kölbel, R. Rigobon // Review of Finance. 2022; 26(6):1315–1344. DOI 10.1093/rof/rfac033. EDN BRYCLT.

Beyond the Score: A Comparative Analysis of ESG Rating Methodologies. Dalhousie University, 2025. Текст : электронный. URL: https://dal.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/14ce62fc-5de6-408b-b6da-016a5f277d51/content (дата обращения: 05.05.2026).

Christensen, D. M. Why is Corporate Virtue in the Eye of The Beholder? The Case of ESG Ratings / D. M. Christensen, G. Serafeim, A. Sikochi // Accounting Review. 2022; 97(1):147–175. DOI 10.2308/tar-2019-0506. EDN LAUZUB.

Gibson, R., Krueger P., Schmidt P. S. ESG Rating Disagreement and Stock Returns // Financial Analysts Journal. 2021. Vol. 77. No. 4. P. 104-127. DOI: 10.1080/0015198x.2021.1963186 EDN: RQWKNH.

Inside the ESG ratings: (Dis)agreement and performance / M. Billio, M. Costola, I. Hristova [et al.] // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2021; 28(5):1426–1445. DOI 10.1002/csr.2177. EDN MPSFXU.

References

Volkov, V. V. ESG-povestka i ustoychivost' razvitiya promyshlennogo predpriyatiya: metodologiya kompleksnoy otsenki [ESG agenda and sustainability of industrial enterprise development: a comprehensive assessment

methodology]. By V. V. Volkov, S. Yu. Belokonev. *RUDN Journal of Public Administration.* 2022; 9(3):225–234. DOI 10.22363/2312-8313-2022-9-3-225-234. EDN OXSRTC (in Russ.).

Ivashkovskaya, I. V. Sovety direktorov rossiyskikh kompaniy v kontekste ESG-transformatsii [Boards of directors of Russian companies in the context of ESG transformation]. By I. V. Ivashkovskaya, E. Yu. Makeeva, K. A. Popov. *Voprosy ekonomiki.* 2024; 10:42–76. DOI 10.32609/0042-8736-2024-10-42-76. EDN UNUIYO (in Russ.).

Mamedov, R. G. ESG-reytingi v Rossii i za rubezhom: tendentsii i perspektivy razvitiya [ESG Ratings in Russia and Abroad: Trends and Development Prospects]. By R. G. Mamedov, K. R. Strementsova, M. V. Lednev. *Vestnik yevraziyskoy nauki.* 2023; 15(S4). EDN UBVBKH (in Russ.).

Model'naya metodologiya ESG-reytingov [Model Methodology of ESG Ratings] : Report for Public Consultations. Central Bank of the Russian Federation. Moscow : Bank of Russia Publ., 2023. 44 p. (in Russ.).

Nosko, P. A. Analiz metodologiy prisvoyeniya ESG-reytingov na rossiyskom rynke: voprosy prozrachnosti i konvergentsii [Analysis of ESG Rating Assignment Methodologies on the Russian Market: Issues of Transparency and Convergence]. *Contemporary World Economy.* 2024; 2(2)2:60–75. DOI 10.17323/2949-5776-2024-2-2-60-75. EDN JRNWMW (in Russ.).

Berg, F. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings / F. Berg, Ju. F. Kölbel, R. Rigobon. *Review of Finance.* 2022; 26(6):1315–1344. DOI 10.1093/rof/rfac033. EDN BRYCLT.

Beyond the Score: A Comparative Analysis of ESG Rating Methodologies. Dalhousie University, 2025. Online. Available at https://dal.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/14ce62fc-5de6-408b-b6da-016a5f277d51/content (Accessed: 05/05/2026).

Christensen, D. M. Why is Corporate Virtue in the Eye of The Beholder? The Case of ESG Ratings. By D. M. Christensen, G. Serafeim, A. Sikochi. *Accounting Review.* 2022; 97(1):147–175. DOI 10.2308/tar-2019-0506. EDN LAUZUB.

Gibson R., Krueger P., Schmidt P. S. ESG Rating Disagreement and Stock Returns. *Financial Analysts Journal*. 2021. Vol. 77. No. 4. P. 104-127. DOI: 10.1080/0015198x.2021.1963186 EDN: RQWKNH.

Inside the ESG ratings: (Dis)agreement and performance. By M. Billio, M. Costola, I. Hristova [et al.]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021; 28(5):1426–1445. DOI 10.1002/csr.2177. EDN MPSFXU.

Информация об авторах:

Островская Анна Александровна — кандидат экономических наук, SPIN-код: 2909-9005, AuthorID: 762026, директор Высшей школы управления РУДН, заведующая кафедрой прикладной экономики Высшей школы управления РУДН; **Крапивина Елизавета Антоновна** и **Валяева Елизавета Ильинична** — студентки магистратуры.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН 7728073720.

Information about the authors:

Ostrovskaya Anna A. — Candidate of Economic Sciences, SPIN-код: 2909-9005, AuthorID: 762026, Higher School of Management, RUDN University; **Krapivina Elizaveta A. & Valyaeva Elizaveta I.** — master's students.

Authors' Affiliations: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 21.05.2026; одобрена после рецензирования 03.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 05/21/2026; approved after reviewing 07/03/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 200–205
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 200–205

Научная статья
УДК: 364.054:7.075
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.21

Институциональные проблемы благотворительной деятельности организаций исполнительских искусств

Сергей Владимирович Чернявский[1], **Асхат Рафаэльевич Абузяров**[2]

Аннотация. Благотворительность в современных условиях рассматривается как значимый институт, дополняющий государственные механизмы реализации социальной и культурной политики. По данным независимых исследований, в 2024 году рынок благотворительности оценивался в 505–531 млрд рублей. При этом существенный методологический пробел, связанный с отсутствием выделения культурной благотворительности в качестве самостоятельного ее вида. В данной области имеются и значительные институциональные проблемы.

Ключевые слова: благотворительная деятельность, культурная благотворительность, социальная помощь, адресная помощь, волонтерство, корпоративная благотворительность, институциональные проблемы

Для цитирования: Чернявский С. В. Институциональные проблемы благотворительной деятельности организаций исполнительских искусств / С. В. Чернявский, А. Р. Абузяров. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.21 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:200–205.

JEL: G23

Original article

Institutional Problems of Charitable Activities of Performing Arts Organizations

Sergey V. Chernyavsky[3], **Ashat R. Abuziarov**[4]

Abstract. In today's world, charity is considered a significant institution, complementing state mechanisms for implementing social and cultural policy. According to independent research, the charity market was estimated at 505–531 billion rubles in 2024. However, there is a significant methodological gap related to the lack of recognition of cultural charity as a distinct type. This area also faces significant institutional challenges.

Key words: charitable activities, cultural philanthropy, social assistance, targeted assistance, volunteering, corporate philanthropy, institutional challenges

For citation: Chernyavsky S. V. Institutional Problems of Charitable Activities of Performing Arts Organizations. By S. V. Chernyavsky, A. R. Abuziarov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.21. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:200–205 (in Russ.).

JEL: G23

Введение

Благотворительная деятельность на современном этапе социально-экономического развития Российской Федерации рассматривается как значимый институт, дополняющий государственные механизмы реализации социальной и культурной политики. Однако: «…современная российская благотворительность развивается как стихийный и никем не регулируемый процесс, протекающий

1 ЦЭМИ РАН (Москва, Россия). vols85-85@mail.ru
2 Российская государственная академия интеллектуальной собственности (Москва, Россия). a310892@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0000-3547-0158
3 Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia). vols85-85@mail.ru
4 Russian State Academy of Intellectual Property (Moscow, Russia). a310892@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0000-3547-0158
5 © С. В. Чернявский, А. Р. Абузяров, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 200–205.
6 © S. V. Chernyavsky, A. R. Abuziarov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 200–205

без большого внимания и поддержки со стороны государства» [Буданцева 2010].

Статистические данные по благотворительной деятельности в Российской Федерации показывают устойчивый рост объемов пожертвований и расширение круга субъектов, участвующих в благотворительности. По данным независимых исследований, в 2022 году общий объем благотворительных пожертвований в России превысил 400 млрд. рублей, а уже в 2024 году рынок благотворительности оценивался в 505–531 млрд рублей[1]. При этом значительную долю составляют частные пожертвования от физических лиц, а также корпоративная благотворительность [Буданцева 2010]. Указанные данные подтверждают масштаб и устойчивость института благотворительности в современной России.

Вместе с тем, статистические данные демонстрируют существенный методологический пробел, связанный с отсутствием выделения культурной благотворительности в качестве самостоятельного вида благотворительности. В официальных и аналитических источниках благотворительная деятельность аккумулируется по укрупненным категориям — «социальная помощь», «адресная помощь», «волонтерство», «корпоративная благотворительность» [Волонтерство и благотворительность... 2019], при этом «…при работе благотворительной организации отчетность за привлеченные ресурсы обязательна» [Носкова 2025]. Сфера культуры при этом либо не выделяется вовсе, либо включается в обобщенные категории, что не позволяет оценить вклад организаций исполнительских искусств в развитие благотворительности. Благотворительные культурные мероприятия в структуре аналитических данных не выделяются, что свидетельствует о несправедливом восприятии культурной поддержки как вторичного или «фонового» элемента благотворительной деятельности.

История благотворительной деятельности в России представляет собой процесс последовательного формирования и изменения форм социальной помощи, а также механизмов ее нормативного и институционального регулирования. Особое место в структуре современной благотворительности занимает сфера культуры, в том числе деятельность организаций исполнительских искусств. В отличие от социальной помощи, ориентированной на удовлетворение материальных потребностей, благотворительность в культуре направлена на создание, сохранение и распространение нематериальных культурных благ. Поддержка театров, филармоний, концертных организаций, оперных и балетных трупп обусловлена общественной значимостью культуры как фактора духовного развития личности, формирования культурной идентичности и социального единства.

Результаты исследования

Формы и методы благотворительной деятельности

В контексте деятельности организаций исполнительских искусств, благотворительность приобретает особые формы и содержание. С одной стороны, такие организации выступают объектами благотворительной поддержки, получая пожертвования, гранты, целевое финансирование и иную помощь, направленную на реализацию культурных проектов и компенсацию ограниченности бюджетных средств. С другой стороны, сами организации исполнительских искусств становятся субъектами благотворительной деятельности, реализуя инициативы по расширению доступа населения к культурным ценностям, поддержке социально уязвимых групп, развитию культурного образования и инклюзивных форм искусства.

Благотворительная деятельность в культурной сфере обладает рядом особенностей, обусловленных как спецификой культуры в качестве объекта общественных отношений, так и особенностями ее правового регулирования. Анализ научной литературы позволяет утверждать, что благотворительность в культуре формируется на стыке социальной, духовной и институциональной практики, что отличает ее от благотворительности в социальной защите, здравоохранении или спорте.

Такое двойственное положение организаций культуры обусловлено их особой социальной функцией. В отличие от коммерческих субъектов, они ориентированы не на извлечение прибыли, а на создание и распространение культурных благ, что сближает их с институтами гражданского общества. Благотворительная деятельность в

1 Большие деньги любят помогать. Социальная ответственность. Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание. 28.11.2025. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8247110 (дата обращения 17.12.2025).

данном случае выступает инструментом реализации культурной миссии и способом восполнения ограниченности бюджетного финансирования [Березина 2010].

Существенной особенностью благотворительности в культурной сфере является ее тесная связь с институтами искусства. В работах, посвященных анализу европейской модели благотворительности, подчеркивается, что именно культура и искусство становятся приоритетным направлением деятельности благотворительных фондов. Л. Кухто отмечает, что в европейских странах поддержка искусства и культуры осуществляется преимущественно через институционализированные фонды, деятельность которых направлена на сохранение культурного наследия и развитие социокультурных инноваций [Кухто 2023]. Данный опыт используется и в российской практике.

Направления благотворительной деятельности

Организации исполнительских искусств, реализуя благотворительные инициативы, действуют исходя из собственной культурной миссии и специфики создаваемого ими нематериального продукта. В отличие от благотворительных фондов, для которых благотворительность является основной уставной деятельностью, для театров, филармоний и концертных организаций благотворительная активность носит производный характер и интегрируется в их основную творческую и просветительскую деятельность. Это предопределяет особый, «встроенный» характер благотворительности, при котором благотворительные цели достигаются преимущественно через художественные формы.

Вторым значимым направлением является поддержка социально уязвимых групп населения. Организации исполнительских искусств реализуют благотворительные программы, ориентированные на детей-сирот, лиц с инвалидностью, пожилых граждан, малообеспеченные семьи, а также пациентов медицинских и социальных учреждений. При этом благотворительность проявляется как в предоставлении бесплатного доступа к культурным мероприятиям, так и в создании специальных адаптированных форм показа. Специфика данной деятельности заключается в сочетании социальной функции культуры с терапевтическим и интеграционным потенциалом искусства.

Отдельного внимания заслуживает развитие культурного образования как направление благотворительной активности организаций исполнительских искусств. Театры и концертные организации нередко выступают инициаторами образовательных программ, мастер-классов, лекций, творческих лабораторий и студий, ориентированных на детей и молодежь. Такие инициативы, как правило, реализуются на безвозмездной основе или при минимальном участии благополучателей в финансировании, что позволяет рассматривать их в качестве форм благотворительной деятельности. Их особенностью является долгосрочный эффект, направленный на формирование культурного капитала и профессиональных компетенций будущих деятелей искусства.

Особое место занимает развитие инклюзивных форм искусства, в рамках которых организации исполнительских искусств создают условия для участия людей с ограниченными возможностями здоровья как в качестве зрителей, так и в качестве участников творческого процесса. Благотворительный характер данных инициатив проявляется в безвозмездной адаптации инфраструктуры, разработке специальных художественных форматов, привлечении специалистов и волонтеров. В данном случае благотворительность направлена не только на предоставление доступа к культуре, но и на преодоление социальной изоляции и дискриминации.

Итак, благотворительная деятельность в культурной сфере характеризуется отсутствием специального правового регулирования, нематериальным и отложенным характером результатов, проектной формой реализации и принципиальным отличием от предпринимательской деятельности. Указанные особенности свидетельствуют о наличии пробела в правовом регулировании и необходимости его учета при дальнейшем совершенствовании законодательства о благотворительности и культуре.

При этом, благотворительность в культуре характеризуется нематериальным и отложенным характером результата, проектной формой реализации и активным участием институтов искусства. Выявлено отсутствие специального

правового регулирования благотворительной деятельности в сфере культуры, что позволяет квалифицировать данное обстоятельство как нормативный пробел.

Институциональные проблемы благотворительной деятельности

Институциональные проблемы благотворительной деятельности в России проявляются на уровне правового регулирования, организационных механизмов и правоприменительной практики. Их анализ требует обращения как к нормам законодательства, так и к фактическим моделям функционирования благотворительных организаций и учреждений культуры, выявленным в научных исследованиях и судебной практике.

Первой и системообразующей проблемой является отсутствие специального и дифференцированного правового регулирования благотворительной деятельности по отраслям общественной жизни. В научных источниках подчеркивается, что такая универсализация регулирования приводит к применению одинаковых правовых конструкций к существенно различающимся социальным практикам, что снижает эффективность правового воздействия [Карабанова 2025].

Второй проблемой выступает неопределенность разграничения благотворительной деятельности и иных форм социальной активности, прежде всего предпринимательской деятельности и спонсорства.

Третьей институциональной проблемой является сложность налогового регулирования благотворительной деятельности. Налоговые органы нередко оспаривают применение льгот, указывая на отсутствие надлежащего документального оформления или на несоответствие благополучателя целям благотворительности. В судебных актах подчеркивается, что формальное наименование операции благотворительной не является достаточным основанием для применения налоговых преференций [Комарова 2024].

Четвертой проблемой является институциональная фрагментация системы благотворительности. Благотворительная деятельность осуществляется различными субъектами: фондами, автономными некоммерческими организациями, учреждениями культуры, коммерческими организациями и физическими лицами. При этом единый координирующий механизм отсутствует. В научных исследованиях указывается, что отсутствие институциональной связности приводит к дублированию благотворительных программ, неравномерному распределению ресурсов и снижению адресности помощи.

Пятой проблемой выступает зависимость благотворительной деятельности от регионального регулирования. В условиях отсутствия отраслевых стандартов, учреждения и организации культуры вынуждены самостоятельно разрабатывать положения о благотворительной деятельности, льготных программах, формах и порядке оказания помощи. Такие локальные акты могут существенно различаться по содержанию, что формирует неоднородную практику даже внутри одного региона. С правовой точки зрения это затрудняет формирование единых подходов к оценке благотворительной деятельности и повышает риск серьезных правовых ошибок.

Шестой институциональной проблемой является недостаточная прозрачность благотворительной деятельности. Несмотря на требования о целевом использовании пожертвований, единые стандарты публичной отчетности благотворительных программ сегодня отсутствуют. В результате общественный контроль и оценка эффективности благотворительности часто носят фрагментарный характер. В научных публикациях подчеркивается, что недостаточная прозрачность снижает доверие к институту благотворительности и сдерживает участие в нем потенциальных благотворителей.

Седьмой проблемой является слабое включение благотворительности в систему государственной культурной политики. В результате благотворительность функционирует параллельно государственной культурной политике, не будучи встроенной в ее институциональный механизм.

Следует также учитывать, что в современном общественном восприятии, поддержка культуры часто рассматривается как «естественная» функция самих культурных учреждений или как элемент их уставной деятельности, а не как благотворительность. То есть, бесплатные концерты, социальные показы или участие артистов в благотворительных акциях воспринимаются как должное, что не требует специальной правовой или статистической фиксации. В отличие от адресной социальной помощи, культурная бла-

готворительность зачастую не ассоциируется с прямым решением острых социальных проблем, что снижает ее видимость и значимость.

Выводы и рекомендации

Анализ указанных проблем позволяет утверждать, что институциональные ограничения благотворительной деятельности в России носят комплексный характер и затрагивают как нормативный уровень, так и саму практику реализации благотворительных акций и программ. Их совокупность приводит к правовой неопределенности, фрагментарности практик и повышенным рискам для всех субъектов благотворительной деятельности.

Институциональные проблемы благотворительной деятельности в России сегодня выражаются в рамочном характере ее правового регулирования, отсутствии отраслевой дифференциации, сложностях налогового администрирования, фрагментации институтов и слабой прозрачности. Устранение указанных проблем возможно лишь посредством уточнения законодательства о благотворительности, развития отраслевых механизмов регулирования и интеграции благотворительной деятельности в систему государственной политики, включая ее культурную сферу.

Сделан вывод о целесообразности формирования трехуровневой институциональной модели регулирования благотворительности в сфере культуры, включающей а) федеральный уровень (законодательство и подзаконные акты Правительства Российской Федерации), б) ведомственный уровень (методические рекомендации и стандарты Министерства культуры Российской Федерации) и в) локальный уровень (акты учреждений культуры).

Только такая модель позволит обеспечить согласованность правового регулирования, снизить неоднородность практик и поднять уровень прозрачности благотворительной деятельности организаций исполнительских искусств.

Считаем, что реализация предложенных мер должна снизить налоговую неопределенность и создать устойчивые условия для развития благотворительной деятельности организаций исполнительских искусств. В целом результаты исследования подтверждают актуальность дальнейшего научного осмысления благотворительности в сфере культуры как самостоятельного направления правового регулирования, имеющего значительный потенциал для развития культурной среды и расширения доступа населения к культурным ценностям.

Список источников

Березина, Е. М. Благотворительность в контексте социально-культурной практики. EDN: NCRWBJ // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. 2010; 4:54–60. ISSN: 1815-9176.

Буданцева, С. В. Развитие благотворительной деятельности в России. EDN: MBDFPX // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки = Tambov University Review: Series Humanities. 2010; 2:56-61. ISSN: 1810-0201; eISSN: 2782-5825.

Волонтерство и благотворительность в России и задачи национального развития : Доклад к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества / В. Б. Беневоленский, В. А. Иванов, Н. В. Иванова [и др.]. Москва : НИУ ВШЭ, 2019. 72 с. ISBN: 978-5-7598-1968-4. EDN: XMMXFN.

Карабанова, И. М. Благотворительный концерт в музее: фандрайзинг или миссия? DOI: 10.34685/HI.2025.50.96.014. EDN: WWJXIK // Культурологический журнал. 2025; 2:90–95. eISSN: 2222-2480.

Комарова, Е. Н. Контроль за благотворительной деятельностью и правонарушения в области благотворительной деятельности в Российской Федерации.EDN: SVXCFZ // Молодой ученый. 2024; 4:294-297. ISSN: 2072-0297; eISSN: 2077-8295.

Кухто, Л. Искусство и культура как основное направление европейской модели благотворительности. EDN: QXWMIR // Государства Центральной и Восточной Европы в исторической перспективе : Сборник научных статей по материалам конференции, Пинск, 19–20 мая 2023 года. Выпуск 8. Пинск : Полесский государственный университет, 2023. 184 с. С. 102–104. ISBN: 978-985-516-768-7.

Носкова, О. П. Благотворительная и волонтерская деятельность, благотворительная и некоммерческая организации: сравнительный анализ. EDN: DMKOVT // Социальные и экономические системы = Social and Economic Systems. 2025; 9:5–18. eISSN: 2618-7035.

References

Berezina, E. M. Blagotvoritel'nost' v kontekste sotsial'no-kul'turnoy praktiki [Charity in the Context of Socio-Cultural Practice]. EDN: NCRWBJ. *Vestnik Chelyabinskoy gosudarstvennoy akademii kul'tury i iskusstv*. 2010; 4:54–60. ISSN: 1815-9176 (in Russ).

Budantseva, S. V. Razvitiye blagotvoritel'noy deyatel'nosti v Rossii [Development of Charitable Activity in Russia]. EDN: MBDFPX. *Tambov University Review: Series Humanities.* 2010; 2:56–61. ISSN: 1810-0201; eISSN: 2782-5825 (in Russ).

Volonterstvo i blagotvoritel'nost' v Rossii i zadachi natsional'nogo razvitiya [Volunteering and Charity in Russia and the Tasks of National Development] : Report for the 20th April International Scientific Conference on the Problems of Economic and Social Development. By V. B. Benevolensky, V. A. Ivanov, N. V. Ivanova [et al.]. Moscow : National Research University Higher School of Economics Publ., 2019. 72 p. ISBN: 978-5-7598-1968-4. EDN: XMMXFN (in Russ).

Karabanova, I. M. Blagotvoritel'nyy kontsert v muzeye: fandrayzing ili missiya? [Charity Concert in a Museum: Fundraising or Mission?] DOI: 10.34685/HI.2025.50.96.014. EDN: WWJXIK. *Kul'turologicheskiy zhurnal.* 2025; 2:90–95. eISSN: 2222-2480 (in Russ).

Kukhto, L. Iskusstvo i kul'tura kak osnovnoye napravleniye yevropeyskoy modeli blagotvoritel'nosti [Art and Culture as the Main Direction of the European Model of Philanthropy]. EDN: QXWMIR. *Gosudarstva Tsentral'noy i Vostochnoy Yevropy v istoricheskoy perspektive* [Central and Eastern European States in Historical Perspective] : Conference Proceedings, Pinsk, May 19–20, 2023. Issue 8. Pinsk : Polesky State University Publ., 2023. 184 p. P. 102–104. ISBN: 978-985-516-768-7 (in Russ).

Komarova, E. N. Kontrol' za blagotvoritel'noy deyatel'nost'yu i pravonarusheniya v oblasti blagotvoritel'noy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii [Control over charitable activities and offenses in the field of charitable activities in the Russian Federation]. EDN: SVXCFZ. *Molodoy uchenyy.* 2024; 4:294-297. ISSN: 2072-0297; eISSN: 2077-8295 (in Russ).

Noskova, O. P. Blagotvoritel'naya i volonterskaya deyatel'nost', blagotvoritel'naya i nekommercheskaya organizatsii: sravnitel'nyy analiz [Charitable and Volunteer Activities, Charitable and Non-Profit Organizations: A Comparative Analysis]. EDN: DMKOVT. *Social and Economic Systems*. 2025; 9:5–18. eISSN: 2618-7035 (in Russ).

Информация об авторах:

Чернявский Сергей Владимирович — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 7019-0434; AuthorID: 637860; ResearcherID: B-2780-2018, Центральный экономико-математический институт Российской Академии наук (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. ИНН 7727083891;

Абузяров Асхат Рафаэльевич — соискатель, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская государственная академия интеллектуальной собственности» (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55А,, Москва, 117279, Россия, ИНН 7703108441, Главный администратор ГБУК «МТД им. М. Н. Ермоловой» (Моска, Россия).

Information about the authors:

Chernyavskiy Sergey V. — Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 7019-0434; AuthorID: 637860; ResearcherID: B-27802018, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia;

Abuziarov Ashat R. — applicant for an academic degree, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia. Chief administrator of the Yermolova Theatre (Moscow, Russia).

Статья поступила в редакцию 11.04.2026; одобрена после рецензирования 26.06.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/11/2026; approved after reviewing 06/26/2026; accepted for publication 06/26/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 206–211
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 206–211

Научная статья
УДК: 338.46; 378.09:619
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.22

Взаимодействие ветеринарных клиник для мелких домашних животных и образовательных учреждений с целью подготовки специалистов необходимого для отрасли качества

Александр Дмитриевич Межевов[1], **Геннадий Романович Степанов**[2]

Аннотация. В статье исследуются вопросы взаимодействия ветеринарных клиник для мелких домашних животных (далее МДЖ) и образовательных учреждений при подготовке квалифицированных специалистов для этой, специфической, сферы оказания услуг. Актуальность исследования обусловлена растущим спросом на ветеринарные услуги МДЖ со стороны потребителей и необходимостью интеграции теории с практикой при подготовке квалифицированных специалистов — ветеринарных врачей. Представлен сравнительный анализ региональных моделей сотрудничества, подчеркнуты специфические особенности мегаполисов, промышленных, аграрных и удаленных территорий, а также дана квалификация основных форматов партнерства, включая учебную практику, научные исследования и целевое обучение. Особое внимание уделено проблемным аспектам: юридическим рискам, этическим проблемам и не соответствию части учебных программам современным подходам к диагностике и лечению. Рассмотрено влияние экономических факторов на доступность практической базы. Обоснована роль клиник как центров дополнительного профессионального образования в регионах с дефицитом кадров. Предложены перспективные модели развития, такие как ветеринарные симуляторы и университетские клиники. Сформулированы рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы для регулирования статуса студентов-практикантов. Результаты показывают необходимость перехода к стратегическому партнерству для обеспечения качества ветеринарного образования.

Ключевые слова: ветеринарная клиника, мелкие домашние животные, образовательные учреждения, региональная специфика, профессиональная подготовка, партнерство

Для цитирования: Межевов А. Д. Взаимодействие ветеринарных клиник для мелких домашних животных и образовательных учреждений с целью подготовки специалистов необходимого для отрасли качества / А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.22 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:206–211.

JEL: L26, M21

Original article

Interaction of veterinary clinics for small pets and educational institutions in order to ensure high-quality training of specialists

Alexander D. Mezhevov[3], **Gennady R. Stepanov**[4]

Abstract. The article examines the system of interaction between veterinary clinics for small pets and educational institutions in the context of training qualified specialists. The relevance is due to the growing demand for veterinary services and the need for deep integration of theory with practice. A comparative analysis of regional cooperation models has been carried out, and specific features of megacities, industrial, agricultural, and remote territories have been identified. The main partnership formats are classified, including educational practice, scientific research and targeted training. Special attention is paid to problematic aspects: legal risks, ethical issues, and the inconsistency of some curricula with modern approaches to diagnosis and treatment. The influence of economic factors on the availability of a practical base is considered. The role of clinics as centers of additional professional education in regions with a shortage of personnel is substantiated. Promising development models such as veterinary simulators and university clinics are proposed. Recommendations on improving the regulatory framework for regulating the status of student interns are formulated. The results show the need to move towards a strategic partnership to ensure the quality of veterinary education.

1 Государственный университет управления (Москва, Россия). amegevov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3674-1188
2 ООО «МПФ Компаньон» (Москва, Россия). stepanovgr@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-9475-9842
3 State University of Management (Moscow, Russia). amegevov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3674-118
4 Moscow Practical Forum Companion, LLC (Moscow, Russia). stepanovgr@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-9475-9842

Key words: veterinary clinic, small pets, educational institutions, regional specifics, professional training, partnership

For citation: Mezhevov A. D. Interaction of veterinary clinics for small pets and educational institutions in order to ensure high-quality training of specialists. By A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.22. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:206–211 (in Russ.).

JEL: L26, M21

Введение

Взаимодействие ветеринарных клиник и образовательных учреждений (вузов, колледжей) является критически важным элементом системы профессиональной подготовки специалистов [Сидорова 2019] в области ветеринарной медицины. Особенно важно это в части качественной подготовки практикующих специалистов [Желтенков 2024; Межевов 2023]. Однако характер и интенсивность данного взаимодействия существенно варьируются в зависимости от региональных социально-экономических условий. На процесс интеграции образования и практики влияют уровень экономического развития региона, плотность населения, структура животноводства (доминирование сектора мелких домашних или сельскохозяйственных животных) [Александрова 2017] и наличие профильных научных школ.

Целью данной работы является анализ существующих моделей сотрудничества, выявление проблемных зон и определение перспективных направлений развития партнерства между организациями реального бизнесом и образовательными учреждениями в сфере ветеринарии мелких домашних животных (МДЖ).

Результаты исследования

Ниже представлен анализ региональных особенностей такого сотрудничества в контексте мелких домашних животных (МДЖ). Данный анализ позволяет выделить несколько типов регионов, каждый из которых характеризуется уникальной моделью сотрудничества между ветеринарными клиниками и вузами.

Мегаполисы и столичные регионы (Москва, Санкт-Петербург)

В крупнейших городах взаимодействие носит наиболее интенсивный, конкурентный и инновационный характер [Малинин 2025]. Высокая конкуренция за кадры на существующем рынке услуг мотивирует клиники активно участвовать в образовательном процессе для формирования лояльного кадрового резерва. Наличие ведущих профильных вузов (СПбГУВМ, МГАВМиБ — МВА им. Скрябина, РУДН) создает мощную базу для научного и технологического сотрудничества [Степанов 2025; Межевов 2023]. Формы взаимодействия включают различные виды стажировок в ведущих ветеринарных клиниках, в том числе узкоспециализированные стажировки (кардиология, офтальмология, онкология и др.), практические мастер-классы, вовлечение практикующих специалистов из реального бизнеса и студентов в научную деятельность

Промышленные регионы и города-миллионники (Екатеринбург, Новосибирск, Казань)

Ситуация близка к столичной, но с меньшей концентрацией ресурсов. Местные вузы выступают основными поставщиками кадров, что вынуждает клиники к тесному сотрудничеству с ними, в том числе в связи с тем, что привлечь специалистов из федеральных центров является чрезвычайно сложной задачей. При крупных и сетевых клиниках создаются собственные учебные центры или создаются структурные единицы по работе с персоналом, которые взаимодействуют с профильными кафедрами вузов. Фокус взаимодействия смещен на отработку прикладных навыков (хирургия, УЗИ-диагностика), так как имеющиеся ресурсы [Сидорова 2020] и материально-техническая база ветеринарных клиник, как правило превосходит университетскую.

Аграрные и сельскохозяйственные регионы (Краснодарский край, Ставрополье, Черноземье)

Ветеринарное образование здесь исторически ориентировано на сельскохозяйственных животных. Сектор МДЖ развит слабее, что создает специфические особенности. Институци-

1 © А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 206–211.
2 © A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 206–211

ональная поддержка сектора МДЖ со стороны профильных учебных заведений является низкой [Степанов 2026]. Вузы готовят ветеринарных врачей общей практики, которые хорошо знают эпизоотологию и лечение продуктивных животных, но слабо владеют современными методами диагностики и лечения мелких животных (УЗИ, ЭхоКГ, КТ, сложная хирургия и др.). Поскольку в ВУЗе существует дефицит преподавателей-практиков по МДЖ, ведущие ветеринарные клиники региона берут на себя функцию последипломного образования. Они проводят стажировки для студентов и курсы повышения квалификации для выпускников [Замордуева 2025]. Применяется модель наставничества, когда опытный практикующий врач курирует группу студентов или молодых специалистов, компенсируя недостаток знаний и навыков в узкой специализации или в базовом образовании.

Отдаленные и северные территории (Дальний Восток, Сибирь, Якутия)

Взаимодействие определяется транспортной удаленностью и кадровым голодом. Это толкает клиники к сотрудничеству с единственным в округе ВУЗом или колледжем. Применяется система целевого обучения, когда клиника обязуется трудоустроить будущего выпускника. В таких регионах, для привлечения ведущих специалистов к преподаванию активно используются дистанционные формы взаимодействия (телемосты, онлайн-лекции или консультации), в том числе для разбора сложных клинических случаев из практики. Врачей готовят к работе в условиях ограниченных ресурсов (универсализация компетенций), когда один врач должен уметь все от проведения первичного приема до сложной хирургической манипуляции и выезда в отдаленные районы.

Курортные и туристические зоны (Черноморское побережье, Крым, Кавказские Минеральные воды)

Характерна сезонность нагрузки, создающая спрос на сезонных работников из числа студентов. Наблюдается повышенный спрос на услуги для экзотических животных. Формы взаимодействия включают летние производственные практики и стажировки с возможностью последующего трудоустройства.

Взаимодействие ветеринарных клиник для мелких домашних животных и различных образовательных учреждений, таких как государственные ВУЗы, готовящих специалистов высшей категории, колледжи, готовящие специалистов среднего медицинского персонала, а также корпоративные университеты, является важной составляющей профессиональной подготовки ветеринарного врача, позволяют решить проблему кадрового голода. Благодаря такой системе взаимодействия образовательных учреждений, обучающиеся осваивают практические навыки работы, а ветеринарные клинки готовят для себя кадровый резерв, который настроен по окончании обучения устроиться на работу по приобретенной специальности ветеринара в клинике, а учебные заведения имеют возможность формировать программы обучения, не только соответствующие образовательному стандарту, но и учитывающие современные требования рынка.

Форматы взаимодействия и существующие риски

Сотрудничество между ветеринарными клиниками и образовательными учреждениями можно условно разделить на три основных направления: сотрудничество в учебной деятельности, в научной работе, а так же кадровое партнерство. Учебный процесс. В соответствии с Федеральным Государственным Образовательным Стандартом (ФГОС) происходит освоение базовых дисциплин, В учебный процесс интегрируется учебная и производственная практику для отработки манипуляций под контролем наставника. Продвинутая модель — создание базовых кафедр на базе крупных клиник, где часть занятий проводится на реальном потоке пациентов. Для младших курсов целесообразны ознакомительные экскурсии для погружения в профессию, для старших — тематические мастер-классы от ведущих практикующих врачей клиники по узким направлениям обучения (хирургия, стоматология, офтальмология, УЗИ-диагностика). Научно-исследовательская работа. Такая работа наиболее актуальна для многопрофильных ветеринарных клиник и университетов. Она может включать совместные исследования (анализ реальных историй болезней ретроспективных данных клиники для написания диссертаций, научных статей или выпускных квалификационных работ), клинические испытания новых препаратов, лечебных кормов, разработка новых методов лечения.

Коммерческое и кадровое партнерство. Включает целевое обучение (например, оплата обучения студента с последующей отработкой определенного срока в данной клинике), освоение программ интернатуры и программ последипломного образования, а также повышение квалификации преподавателей вузов на базе ведущих ветеринарных клиник для актуализации знаний и освоения современных методов лечения.

Несмотря на очевидный синергетический эффект, существует ряд проблем и рисков взаимодействия [Меликян 2024]:

- конфликт интересов «Обучение — Бизнес». Для частной клиники время — экономический ресурс. Обучение замедляет работу, увеличивает расход материалов и риски. Не все клиники готовы инвестировать в обучение без очевидной или неочевидной компенсации возможных затрат;
- этические вопросы. Владельцы животных часто отказываются от присутствия студентов на приеме, опасаясь снижения качества лечения или нарушения приватности;
- юридические аспекты. Статус студента-практиканта в ветеринарии законодательно не определен. По сути, не имея диплома ветеринарного врача или фельдшера, студент не может оказывать ветеринарные услуги. Неясность в вопросе ответственности за возможный вред животному сдерживает клиники от допуска студентов к приему животного и тем более к сложным манипуляциям, особенно в регионах с низкой платежеспособностью населения;
- разрыв между теорией и практикой. Преподаватели вузов могут использовать устаревшие методики, тогда как клиники применяют современные протоколы лечения, диагностики и используют современное оборудование. Это может вызывать профессиональный стресс у студентов

Перспективные модели развития

Для повышения эффективности взаимодействия в мире и в Российской Федерации внедряются следующие модели:

- ветеринарные симуляторы. Использование макетов, муляжей, ветеринарных симуляторов, виртуальных тренажеров (УЗИ, интубация, лапароскопия, постановка инъекций и катетеров и т. п.) позволяет отработать навыки до допуска к живому пациенту;
- университетские клиники. Модель, где ветеринарная клиника является частью учебного заведения и полностью интегрирована в учебный процесс. Учебный процесс первичен, коммерческая составляющая вторична. В мире именно университетские клиники являются экспертными, предоставляющими высококачественные услуги, особенно в сложных случаях. В России данная модель ограничена высокими затратами на необходимое оборудование экспертного класса, отсутствием необходимых трудовых ресурсов и высокой стоимостью эксплуатационных расходов;
- аккредитация клиник. Введение системы аккредитации ветеринарных клиник, желающих принимать студентов. Статус аккредитованной университетом клиники, в рамках которой проходит часть учебного процесса может предоставлять налоговые преференции, грантовую поддержку или другие преференции от государства.

Заключение (Выводы)

В настоящее время наблюдается качественный трансформационный процесс в формате коммуникации «ветеринарная клиника — ВУЗ». Взаимодействие переходит от модели локального взаимодействия в части предоставления клиниками места для практики или направления в ВУЗ ведущих сотрудников в качестве преподавателей к формату полноценного стратегического партнерства. Современный специалист в области ветеринарии мелких домашних животных должен обладать не только клиническими навыками, но и развитыми коммуникативными компетенциями, что невозможно сформировать без интеграции в реальную профессиональную среду в период обучения. Наиболее глубокая интеграция образования и бизнеса наблюдается в столичных регионах, Москве и Санкт-Петербурге, где на базе ведущих ветеринарных клиник образуются базовые кафедры университетов, а корпоративные университеты тесно сотрудничают с ВУЗами в части повышения квалификации преподавателей и студентов. В промышленных центрах взаимодействие прагматично и направлено на закрытие кадровых потребностей. В аграрных и удаленных регионах ветеринарные клиники ча-

сто вынуждены брать на себя образовательные функции, которые не может полностью обеспечить государственная система образования, ориентированная на подготовку кадров для агропромышленного комплекса. Дальнейшее развитие требует совершенствования нормативно-правовой базы и внедрения механизмов государственной поддержки.

Список источников

Александрова, Л. А. Интеграция вузов и сельскохозяйственных предприятий в рамках инновационной квадроспирали / Л. А. Александрова, Е. Н. Павлова // Аграрный научный журнал = The Agrarian Scientific Journal. 2017; 4:75–80. EDN YNBIUN.

Желтенков, А. В. Проблемы повышения качества ветеринарных услуг в Российской Федерации / А. В. Желтенков, А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика = Bulletin of State University of Education. Series: Economics. 2024; 3:69–77. DOI 10.18384/2949-5024-2024-3-69-77. EDN RXSGYX.

Замордуева, Е. Д. Практика в современном вузе и коммуникации между бизнесами и вузами // Студенческий. 2025;15-4:53–58. EDN SBZTXB.

Малинин, А. М. Взаимодействие университетов и бизнеса как фактор развития инновационной экосистемы // Экономические и социально-гуманитарные исследования = Economic and Social Research. 2025; 12(3):6–15. DOI 10.24151/2409-1073-2025-12-3-m08s01a15. EDN WQAUBN.

Межевов, А. Д. Роль персонала в повышении эффективности ветеринарных услуг обслуживания мелких домашних животных / А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов // Вестник МИРБИС. 2023; 4:105–112. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.4.13. EDN AISWFZ.

Меликян, А. В. Факторы результативности научно-исследовательского сотрудничества вузов и бизнеса // Университетское управление: практика и анализ = Journal University Management: Practice and Analysis. 2024; 28(2):96–110. DOI 10.15826/umpa.2024.02.018. EDN CXXBPQ.

Сидорова, А. А. Сотрудничество университетов и бизнеса: направления взаимодействия // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика = RUDN Journal of Economics. 2019; 27(2):290–302. DOI 10.22363/2313-2329-2019-27-2-290-302. EDN EEKUZE.

Сидорова, А. А. Сотрудничество университетов и бизнеса: pro et contra // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество) = Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration. 2020; 2:61–76. EDN WHOBSH.

Степанов, Г. Р. Основные тренды развития ветеринарии в Северо-Западном регионе Российской Федерации // Актуальные проблемы экономики и управления : сборник материалов Всероссийского научно-практического форума, посвященного 95-летию университета, Брянск, 23 апреля 2025 года. Брянск : Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2025. 900 с. С. 214–217. ISBN: 978-5-98573-373-0. EDN NQECJS.

Степанов, Г. Р. Особенности управления развитием человеческого капитала в организациях малого бизнеса // Финансовые рынки и банки = Financial Markets and Banks. 2026; 3:566–568. EDN JCLRLA.

References

Aleksandrova, L. A. Integratsiya vuzov i sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy v ramkakh innovatsionnoy kvadrospirali [Integration of Universities and Agricultural Enterprises within the Framework of an Innovative Quad Helix]. By L. A. Aleksandrova, E. N. Pavlova. *The Agrarian Scientific Journal.* 2017; 4:75–80. EDN YNBIUN (in Russ.).

Zheltenkov, A. V. Problemy povysheniya kachestva veterinarnykh uslug v Rossiyskoy Federatsii [Problems of Improving the Quality of Veterinary Services in the Russian Federation]. By A. V. Zheltenkov, A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. *Bulletin of the State University of Education. Series: Economics.* 2024; 3:69–77. DOI 10.18384/2949-5024-2024-3-69-77. EDN RXSGYX (in Russ.).

Zamordueva, E. D. Praktika v sovremennom vuze i kommunikatsii mezhdu biznesami i vuzami [Practice in a modern university and communications between businesses and universities]. *Studencheskiy*. 2025; 15-4: 53–58. EDN SBZTXB (in Russ.).

Malinin, A. M. Vzaimodeystviye universitetov i biznesa kak faktor razvitiya innovatsionnoy ekosistemy [Interaction between universities and businesses as a factor in the development of an innovation ecosystem]. *Economic and Social Research*. 2025; 12(3): 6–15. DOI 10.24151/2409-1073-2025-12-3-m08s01a15. EDN WQAUBN (in Russ.).

Mezhevov, A. D. Rol' personala v povyshenii effektivnosti veterinarnykh uslug obsluzhivaniya melkikh domashnikh

zhivotnykh [The role of personnel in improving the efficiency of veterinary services for small pets]. By A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 4: 105–112. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.4.13. EDN AISWFZ (in Russ.).

Melikyan, A. V. Faktory rezul'tativnosti nauchno-issledovatel'skogo sotrudnichestva vuzov i biznesa [Factors of the Performance of Research Cooperation between Universities and Business]. *Journal University Management: Practice and Analysis.* 2024; 28(2):96–110. DOI 10.15826/umpa.2024.02.018. EDN CXXBPQ (in Russ.).

Sidorova, A. A. Sotrudnichestvo universitetov i biznesa: napravleniya vzaimodeystviya [Cooperation between universities and business: areas of interaction]. *RUDN Journal of Economics*. 2019; 27(2):290–302. DOI 10.22363/2313-2329-2019-27-2-290-302. EDN EEKUZE (in Russ.).

Sidorova, A. A. Sotrudnichestvo universitetov i biznesa: pro et contra [Cooperation between universities and business: pro et contra]. *Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration*. 2020; 2:61–76. EDN WHOBSH (in Russ.).

Stepanov, G. R. Osnovnyye trendy razvitiya veterinarii v Severo-Zapadnom regione Rossiyskoy Federatsii [Main trends in the development of veterinary medicine in the North-West region of the Russian Federation]. *Aktual'nyye problemy ekonomiki i upravleniya* [Actual problems of economics and management] : Proceedings of the All-Russian scientific and practical forum dedicated to the 95th anniversary of the university, Bryansk, April 23, 2025. Bryansk : Bryansk State University of Engineering and Technology Publ., 2025. 900 p. P. 214–217. ISBN: 978-5-98573-373-0. EDN NQECJS (in Russ.).

Stepanov, G. R. Osobennosti upravleniya razvitiyem chelovecheskogo kapitala v organizatsiyakh malogo biznesa [Features of managing human capital development in small businesses]. *Financial Markets and Banks.* 2026; 3:566–568. EDN JCLRLA (in Russ.).

Информация об авторах:

Межевов Александр Дмитриевич — доктор экономических наук, профессор, Член-корреспондент РАЕН, SPIN-код: 3187-7035, AuthorID: 579642, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия. ИНН: 7721037218;

Степанов Геннадий Романович — SPIN-код: 2108-0957, AuthorID: 1215022, генеральный директор, ООО «МПФ Компаньон», ул. Грина, 1/5, Москва, 117216, Россия. ИНН: 7727404023.

Information about the authors:

Mezhevov Alexander D. — Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 3187-7035, AuthorID: 579642, State University of Management (SUM), 99 Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russia;

Stepanov Gennady R. — General Director, Moscow Practical Forum Companion, LLC, 1/5 Grina st., Moscow, 117216,Russia.

Статья поступила в редакцию 25.07.2026; одобрена после рецензирования 06.08.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 07/25/2026; approved after reviewing 08/06/2026; accepted for publication 06/26/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 212–221.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 212–221.

Научная статья
УДК: 316.728:339.138
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.23

Проблемы оценки воспринимаемого качества жизни населения маркетинговыми методами

Владимир Сергеевич Чернявский — ИСЭПН ФНИСЦ РАН (Москва, Россия). vchern2007@bk.ru

Аннотация. Классические подходы к оценке качества жизни основываются на показателях подушевого уровня доходов, занятости и др., которые не позволяют объяснить субъективное восприятие населением собственного благополучия. В этой связи повышается актуальность задачи разработки модели оценки качества жизни, учитывающей не только объективные параметры, но и их восприятие самим населением. Объединение в данном исследовании социологических и маркетинговых инструментов и методов Результатом работы является формализованная пятикомпонентная модель QI = f (E, O, P, S, B), в которой качество жизни предстаёт не как как динамическая функция взаимодействия ожиданий, восприятия, удовлетворённости и поведенческих реакций, которая позволяет объяснить, почему при равных условиях, разные группы населения показывают различный уровень удовлетворённости, и почему улучшение показателей не всегда сопровождается ростом субъективного благополучия.

Ключевые слова: качество жизни, уровень доходов, субъективное благополучие, возможности, ожидания, комплексных индексы, субъективное восприятие

Для цитирования: Чернявский В. С. Проблемы оценки воспринимаемого качества жизни населения маркетинговыми методами. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.23 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:212–221.

JEL: I10, I12, I19

Original article

Problems of assessing the percepted quality of life of the population by marketing methods

Vladimir S. Chernyavskiy — ISESP FCTAS RAS (Moscow, Russia). vchern2007@bk.ru

Abstract. Classical approaches to assessing quality of life are based on per capita income, employment, and other indicators, which fail to explain the population's subjective perception of well-being. This increases the relevance of developing a quality of life assessment model that takes into account not only objective parameters but also their perception by the population. This study combines sociological and marketing tools and methods. The result is a formalized five-component model, QI = f (E, O, P, S, B), in which quality of life is presented not as a dynamic function of the interaction of expectations, perceptions, satisfaction, and behavioral responses. This model explains why, all other things being equal, different population groups exhibit different levels of satisfaction and why improvements in these indicators are not always accompanied by an increase in subjective well-being.

Key words: quality of life, income level, subjective well-being, opportunities, expectations, complex indices, subjective perception

For citation: Chernyavskiy V. S. Problems of assessing the percepted quality of life of the population by marketing methods. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.23. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:212–221 (in Russ.).

JEL: I10, I12, I19

Введение

В условиях социально-экономической трансформации и усиления роли человеческого капитала, категория качества жизни приобретает особенно важное значение. В современных исследованиях она рассматривается не только как результат экономического развития, но и как ключевой показатель эффективности государственной политики в области развития человеческого капитала.

Традиционные подходы к оценке качества

1 © В. С. Чернявский, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 212–221.
2 © V. S. Chernyavskiy, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 212–221

жизни базируются преимущественно на таких показателях как уровень доходов, занятость, доступ к услугам социальной инфраструктуры и др. Однако данные показатели не позволяют в полной мере объяснить субъективное восприятие населением собственного благополучия.

Данное противоречие было впервые рассмотрено в работах Ричарда Истерлина, который указал на отсутствие прямой зависимости между ростом доходов и уровнем удовлетворенности жизнью [Easterlin 1974]. В дальнейшем, исследования Эд Динер подтвердили, что субъективное благополучие определяется комплексом психологических, социальных и институциональных факторов. [Diener 1984; Diener 1999].

В этой связи повышается актуальность задачи разработки модели оценки качества жизни, учитывающей не только объективные параметры, но и их восприятие самим населением.

Результаты исследования

1. Эволюция научных методов и подходов к оценке качества жизни

1.1 Экономический метод

Классическая экономическая теория длительное время прямо связывала качество жизни с уровнем материального потребления, которое измерялось через ВВП на душу населения (среднедушевые доходы). Однако «…выводы ученых поставили под сомнение традиционное стремление общества к увеличению потребления в виде достижения роста реального ВВП на душу населения» [Чинакова 2016]. Ключевую роль здесь сыграл так называемый «парадокс Истерлина»: Ричард Истерлин показал, что внутри стран более богатые люди действительно в среднем счастливее бедных, однако при межстрановых сравнениях, рост ВВП после достижения определённого значения практически не сопровождается ростом субъективного благополучия [Easterlin 1974]. Дальнейшие исследования, подтвердили, что люди быстро привыкают к росту доходов, а их ожидания растут, нивелируя первоначальный выигрыш в удовлетворённости.

Реакцией на ограниченность метода, основанного на оценке среднедушевых доходов, явилось расширение экономической теории благосостояния. Так, Амартия Сен предложил концепцию возможностей (capabilities), согласно которой основным показателем качества жизни выступает не конкретный уровень дохода, а реальная возможность человека выбирать и реализовывать те жизненные стратегии, которые он считает наиболее ценными [Sen 1985; Sen 1999]. Доход, при таком подходе выступает лишь одно из средств, а целью является расширение набора достижимых возможностей (functionings): быть здоровым, образованным, участвовать в общественной жизни и пр. Это сместило приоритеты с обладания ресурсами на способность превратить их в значимые для конкретного человека достижения. В дальнейшем, эти идеи получили свое развитие в докладе Комиссии по измерению экономического и социального прогресса под руководством Джозефа Стиглица, Амартии Сена и Жан-Поля Фитусси в 2009 году [Stiglitz 2009]. В их докладе рекомендовалось выйти за рамки сравнения среднедушевых ВВП и включить в систему оценки благополучия субъективные показатели, такие как удовлетворённость жизнью, эмоциональный баланс, ощущение безопасности и др. Это бы сместило направленность оценки от сравнения сугубо материальных показателей к моделям, учитывающим, в том числе, и восприятие людьми собственного положения. Предлагаемая в настоящей статье маркетинговая модель развивает именно это направление, прибавляя к ней формализованный механизм сравнения ожидаемого и воспринимаемого исполнения (полученного результата).

1.2 Социологический подход

В отличие от экономического метода, основанного на оценке индивидуального благосостояния, социологическая наука рассматривает качество жизни как результат взаимодействия человека с социальной средой, государственными и социальными институтами и т. д. Таким образом, на первый план выступают не столько фактические показатели дохода или доступа к материальным и иным благам, сколько их распределение и восприятие справедливости настоящего распределения.

Главными для социологического анализа восприятия качества жизни выступают три группы факторов:

- уровень доверия к социальным и политическим институтам. Так, исследования показывают, что высокий уровень доверия к правительству, судебной системе, полиции и другим институтам положительно влияет на субъективную оценку собственного бла-

гополучия [Helliwell 2004];

- восприятие социальной справедливости. Ощущения граждан, что вознаграждение распределяется по фактическим заслугам, а не по сословным привилегиям или случайным обстоятельствам рождения, существенно влияет на удовлетворённость жизнью [Graham 2010];
- доступность социальных благ. Лёгкость доступа к образованию, здравоохранению, жилью, культурной инфраструктуре (как в объективном измерении, так и в субъективном восприятии).

Кроме этого, социологический подход основывается на учете социального сравнения в рамках отдельных групп. Ещё С. Стауффер с соавторами в своей работе «Американский солдат» в 1949 году показали, что удовлетворённость определяется не абсолютным положением конкретного индивида, а его положением относительно тех, с кем он может себя сравнивать [Stouffer 1949]. Эта мысль впоследствии получила свое развитие Л. Фестингером в теории социального сравнения [Festinger 1954] и стала основой для построения нашей модели (см. раздел 3.2). С позиции социологии, при оценке качества жизни следует помнить, что рост среднего уровня жизни может не повышать, а иногда и понижать удовлетворённость индивида, если он сопровождается усилением видимого неравенства, то есть ухудшением его положения в системе общественных отношений.

1.3 Психологический подход

Психологический подход основывается на внутренней структуре субъективного благополучия, которое рассматривается как многофакторная система. Наиболее известной в данной области является концепция Эда Динера, определившего субъективное благополучие как комбинацию двух основных составляющих [Diener,1984; Diener 1999]:

- когнитивной оценки, а именно, удовлетворённость жизнью в целом и отдельными её областями (работа, семья, здоровье и др.);
- аффективная составляющая, то есть преобладание положительных эмоций над отрицательными.

Необходимо помнить, что Э. Динер и его коллеги эмпирически показали относительную независимость когнитивной и аффективной составляющих: человек может быть в целом удовлетворен своей жизнью, но при этом испытывать серьезные отрицательные эмоции, и наоборот. Это различение следует учитывать при измерении качества жизни, так как в данной оценке смешиваются две разнородные переменные.

Психологический подход также внёс определенный вклад в понимание механизмов оценки качества жизни. Так, теория Брикмана и Кембелла объясняет, почему после серьезных позитивных или негативных событий (выигрыш в лотерею, травма) оценка уровня субъективного благополучия со временем возвращается к индивидуальному исходному уровню [Brickman 1971]. Это имеет непосредственное отношение к нашей модели: ожидания (E) не статичны, они перемещаются вслед за изменениями объективных условий, этим ограничивается рост удовлетворённости даже при улучшении объективных условий среды проживания (O). Таким образом, ключевым для устойчивого повышения качества жизни становится не единичное улучшение объективных условий, а обеспечение необходимого соотношения между ожиданиями индивида и воспринимаемой им реальностью. Именно эту задачу и решает предлагаемая в данной работе маркетинговая модель.

1.4 Международные системы оценки

Оценка качества жизни на макроуровне в современных условиях основывается на использовании нескольких комплексных индексов, каждый из которых пытается совместить объективные и субъективные показатели.

Индекс человеческого развития (HDI), рассчитываемый в соответствии с Программой развития ООН с 1990 года [Human Development Report 2022], соединяет в себе три измерения: долголетие и здоровье (оценивается с помощью ожидаемой продолжительности жизни), образование (оценивается грамотность и охват обучением), достойный уровень жизни (на основе ВНД на душу населения). Несмотря на повсеместное признание, индекс HDI критикуется именно за игнорирование субъективных факторов благополучия и неравенства внутри отдельных стран. Следует отметить, что частично эту проблему решает введённый позже индекс IHDI, который корректируется именно с учётом неравенства.

Better Life Index, предложенный Организацией экономического сотрудничества и развития

(ОЭСР) [How's Life 2020], в свою очередь «…рассчитывается в соответствии с 11 направлениями, которые ОЭСР определяет как важнейшие составляющие благополучия людей с точки зрения:

1. Материальных условий (жилищных условий, дохода, работы).
2. Качества жизни (социальных связей, образования, качества окружающей среды, гражданских прав, состояния здоровья, удовлетворенности жизнью, личной безопасности, а также баланса работы и отдыха)»[1].

Особенностью данного индекса является возможность задавать собственные веса для каждого фактора, получая индивидуальный рейтинг отдельных стран. Это позволяет учесть при расчетах качества жизни соответствующие национальные приоритеты.

World Happiness Report, ежегодно публикуемый под эгидой ООН [Helliwell 2023], основывается на опросах Gallup World Poll и группирует страны исходя из средней субъективной оценки жизни по шкале Кантрила (0–10). При расчетах «... учитываются такие статистические показатели, как:

- уровень ВВП на душу населения;
- уверенность в завтрашнем дне;
- наличие гражданских свобод;
- продолжительность жизни;
- чувство безопасности;
- стабильность семей;
- гарантии занятости;
- уровень коррупции.

Авторы рейтинга стараются оценить также такие показатели состояния общества, как: уровень доверия, великодушие, щедрость»[2].

Таким образом, в данном индексе субъективная оценка выступает как результатом, так и исходной точкой анализа.

Несмотря на отмеченные положительные моменты, указанные индексы обладают общим недостатком: они не могут ответить на вопрос, почему при одних и тех же объективных показателях жители в разных странах или регионах показывают разный уровень удовлетворённости. Предлагаемая в данной работе маркетинговая модель пытается восполнить указанный пробел, вводя в явном виде механизм дисконфирмации ожиданий и поведенческие реакции как следствие рассогласования между ожидаемым и воспринимаемым качеством жизни.

2. Маркетинговый подход как инструмент анализа качества жизни

Маркетинг, как дисциплина, накопил необходимый инструментарий для анализа поведения потребителей, измерения их удовлетворённости и прогнозирования лояльности. Его методологический и методический аппарат оказывается весьма продуктивным и при исследовании более широких социальных явлений, в частности, качества жизни. Принципиальное преимущество маркетингового подхода, в данном случае, заключается в том, что он изначально ориентирован на изучение субъективных ценностей, воспринимаемого качества и поведенческих реакций, что позволяет ему выступить в роли связующего звена между объективными условиями и субъективным благополучием.

2.1 Теория воспринимаемой ценности

Одна из важнейших категорий маркетинга — воспринимаемая ценность (perceived value) — была сформулирована Валери Зейтамль как итоговая оценка полезности продукта или услуги, основанная на восприятии того, что отдаётся (издержки), и того, что получается (выгоды) [Zeithaml 1988], что можно представить как: Value = Benefits – Costs. Однако данная формула требует серьезного преобразования при переносе в область социологии.

Выгоды (Benefits) в контексте качества жизни не ограничиваются исключительно потреблением материальных благ. Они включают:

- уровень комфорта и предсказуемости среды обитания;
- ощущение защищённости и безопасности; статусное самочувствие и возможности самореализации;
- качество социальных связей и принадлежность к сообществу.

Издержки (Costs), в свою очередь, также долж-

1 Комплексные индикаторы ОЭСР. Текст : электронный // Минэкономразвития России : официальный сайт.URL: https://www.economy.gov.ru › material › directions › oesr (дата обращения: 07.05.2026).

2 Рейтинг стран мира по уровню счастья населения по версии Организации Объединённых Наций. Текст : электронный // Гуманитарный портал : сайт. URL: https://gtmarket.ru/ratings/world-happiness-report (дата обращения: 07.05.2026).

ны пониматься более широко. Помимо прямых денежных затрат (налоги, оплата услуг), определяющее значение приобретают прочие трансакционные издержки взаимодействия с государственными и муниципальными институтами, а именно:

- затраты времени на получение документов, согласований, ожидание в очередях;
- эмоциональные нагрузки, связанные с изучением сложных цифровых интерфейсов ведомственных и иных порталов;
- психоэмоциональные затраты от общения с административным аппаратом, с присущим равнодушием, формализмом и т. д.

В этих условиях, воспринимаемая ценность проживания в определённой стране или регионе может рассматриваться как разность между суммарным социальным комфортом и совокупным социальным противодействием (трением). Чем выше указанное трение, при одном и том же уровне реального (объективного) благосостояния, тем ниже воспринимаемое качество жизни, что напрямую влияет на удовлетворённость и поведенческие реакции населения.

2.2 Теория удовлетворённости

Парадигма дисконфирмации ожиданий Ричарда Оливера [Oliver 1980; Oliver 2010], составляет методологическую базу для оценки удовлетворённости в маркетинге. В отличие от представления, по которому удовлетворённость выступает как прямое следствие объективного качества, Р. Оливер считает, что основную роль играет взаимодействие трёх элементов:

- ожиданий (expectations) — т. е. того, что потребитель предполагал получить;
- воспринимаемого исполнения (perceived performance) — того, что он субъективно получил в процессе взаимодействия;
- дисконфирмации (disconfirmation) — субъективные переживания от того, насколько фактический опыт отклонился от ожидания.

Формально это можно представить следующим образом:

Satisfaction = f(Expectations, Perceived Performance, Disconfirmation).

Как следствие, возможны три сценария:

- позитивная дисконфирмация (исполнение превзошло ожидания), что порождает высокую удовлетворённость;
- нулевая дисконфирмация (исполнение в целом подтвердило ожидания), т. е. умеренная, «фоновая» удовлетворённость;
- негативная дисконфирмация (фактическое исполнение оказалось хуже ожидаемого), это вызывает неудовлетворённость, которая может варьироваться от лёгкого разочарования до фрустрации.

Особенно важно понимать, что при одном и том же объективном исполнении два человека с различными ожиданиями показывают диаметрально противоположную степень удовлетворённости. Это может быть приложимо и к оценке качества жизни: жители крупного мегаполиса, чьи ожидания сформировались в условиях глобализированной информационной среды, могут быть менее удовлетворены работой местной системы здравоохранения, в отличии от жителей села, которые объективно находятся в худших условиях, но изначально имеющие более низкие ожидания. Указанный механизм и закладывается в предлагаемую в данной работе модель.

2.3 Применение в социальной сфере

Использование маркетинговых разработок в области публичного управления не является чем то новым. Наиболее известным таким примером может служить адаптация модели SERVQUAL, разработанной Парашураманом, Зейтамль и Берри [Parasuraman 1985; Parasuraman 1988] для оценки качества услуг в государственном секторе. SERVQUAL рассматривает качество как разницу между ожиданиями потребителя и его восприятием реального обслуживания по пяти факторам: осязаемость, надёжность, отзывчивость, уверенность и эмпатия. Последующие исследования подтвердили эффективность использования этой модели в медицинских учреждениях, школах, библиотеках, а также в административных органах.

Другое направление в данной области — национальные индексы удовлетворённости граждан оказанием государственных услуг, построенные по методологии ACSI (American Customer Satisfaction Index) или EPSI (European Performance Satisfaction Index). В таких странах, как Швеция, Германия, Южная Корея и др. регулярно проводится удовлетворённость граждан работой судов, полиции, налоговых органов, центров занятости и т. д. Полученные данные используются для совершенствования административных регламентов и повышения клиентоориентированности

государственных и муниципальных учреждений.

Важным примером является также и социальный маркетинг, который был предложен П. Котлером и Г. Залтманом [Kotler 1971] и основывается на использовании маркетинговых инструментов для изменения поведения в общественно значимых сферах, таких как здравоохранение, экология и общественная безопасность. Этим социальный маркетинг доказал принципиальную возможность использовать маркетинговые инструменты для измерения эффективности государственных программ на основе оценки восприятия, а не только объективных KPI.

2.4 Пересечения социологии и маркетинга в исследованиях качества жизни

Идея объединения социологических и маркетинговых инструментов и методов имеет давнюю историю и не возникает в настоящей работе с нуля. На протяжении XX — начала XXI веков обе дисциплины неоднократно обменивались ими, что позволяет сегодня говорить о формировании общих подходов к анализу благополучия населения.

Маркетинг как реципиент социологического знания

Начиная с 1960-х годов маркетинговая наука активно использовала социологические концепции. Так, Ф. Котлер в своей системе покупательского поведения выделил социальные факторы (культура, субкультура, семья и др.) как один из четырёх главных приоритетов потребительского выбора. Совместно с Дж. Залтманом в 1971 г. Котлер ввёл понятие «социального маркетинга» — использования маркетинговых инструментов и методов для продвижения значимых для общества идей (здоровье, экология) [там же].

Маркетинг территорий и публичных услуг

Особенно значимой для нашего исследования является область, где маркетинговые инструменты стали прилогаться не к товарам, а к городам, регионам и государственным сервисам. Классическая работа Ф. Котлера, Д. Хайдера и И. Рейна «Маркетинг мест» (1993) предложила рассматривать территорию как продукт, а жителей, инвесторов и туристов — как потребителей [Kotler 1993]. В этом случае, удовлетворённость жителей становится ключевым индикатором «качества продукта», а опросы общественного мнения — аналогом оценки лояльности. Одновременно, модель SERVQUAL определяла качество услуги как разницу между ожиданиями и воспринимаемым исполнением [Parasuraman 1985; Parasuraman 1988]. Указанная модель была неоднократно использована в таких сферах, как качество медицинской помощи, образования, административных регламентов и др. Национальные индексы удовлетворённости граждан государственными услугами (ACSI, EPSI) в Швеции, Германии, Южной Корее стали прямым использованием маркетинговой методологии в социальной сфере.

Современные объединенные подходы

В исследованиях качества жизни последних десятилетий всё заметнее стремление интегрировать маркетинговые разработки в социологический анализ. М. Дж. Сирги и его коллеги разработали концепцию QOL Marketing, которая показывает, что удовлетворённость отдельными рыночными и публичными услугами и предложениями превращается в общую оценку жизни (bottom-up spillover theory) [Sirgy 2014]. Группа исследователей во главе с К. Грунертом изучали воспринимаемое качество продуктов питания и его вклад в субъективное благополучие, используя шкалы, разработанные на основе SERVQUAL и CSI [Grunert 2005].

3. Разработка маркетинговой модели качества жизни

Представленный выше анализ развития и взаимовлияния научных подходов социологии и маркетинга, а также рассмотрения необходимых в дальнейшем маркетинговых концепций (воспринимаемая ценность, модели SERVQUAL и CSI и др.) позволяет предложить собственную модель оценки воспринимаемого качества жизни. Принципиальная задача данной модели — преодолеть разрыв между объективными показателями (динамика доходов, доступность услуг, имеющаяся инфраструктура и др.) и субъективными оценками населения, позволяя предложить инструмент, позволяющий разработать направления совершенствования социальной политики и прогнозирования результатов от их реализации.

Логика построения модели следующая. Во-первых, мы исходим из того, что качество жизни не может быть сведено ни к сумме материальных благ, ни к оценке удовлетворённости населения. Во-вторых, мы согласны с тем, что объективные условия и их субъективное восприятие связаны сложной взаимозависимостью, определяемой ожиданиями, социальным сравнением и опы-

том конкретного человека (парадокс Истерлина, исследования субъективного благополучия). В-третьих, мы ориентируемся на маркетинговый принцип, по которому удовлетворённость потребителя (в данном случае, жителя территории) зависит не только от «продукта» — т. е. объективной среды, но и от предварительных ожиданий, оценки реального исполнения и рассогласования между ними.

3.1 Общая структура модели

Исходя из вышесказанного, предлагаем использовать формализованную модель, в которой воспринимаемое качество жизни (Ql — Quality of life) будет представлять собой функцию пяти следующих элементов:

Ql = f (E, O, P, S, B)

где:

E — ожидания жителей, относительно уровня и условий жизни;

O — объективные условия среды проживания, определяемые статистическими методами;

P — субъективное восприятие индивидом объективных условий среды проживания;

S — итоговая оценка удовлетворённости, определяемая на основе сопоставления ожидаемого и воспринятого;

B — поведенческие реакции, вызванные достигнутым уровнем удовлетворённости и её соотношением с издержками возможных иных стратегий.

Возможны два варианта использования предлагаемой модели. В первом, воспринимаемое качество жизни может определяться через удовлетворённость (S), тогда поведенческие реакции (B) будут выступать её закономерным следствием. Однако так как модель ориентировалась на анализ социальной динамики, поэтому модель носит циклический, а не линейный характер. Поэтому, поведенческие реакции, будут являться не только результатом, но фактором, реально влияющим на последующее формирование ожиданий и последующего восприятия (через механизмы обратной связи).

Следует отметить, что данная формула не выступает в качестве строгого математического уравнения с однозначно определёнными коэффициентами. Скорее, она задаёт общий вид уравнения, в котором связи между элементами проверяются с помощью соответствующих статистических методов. По нашему мнению, такой подход позволит избежать чрезмерного упрощения оценки (сведения воспринимаемого качества жизни к одной цифре). Предполагаем, что рассчитанная таким образом модель будет отражать динамику изменений социального самочувствия, а не только его оценку в конкретный момент.

Выводы и рекомендации

Проведённое исследование было посвящено общих принципов разработки маркетинговой модели оценки воспринимаемого качества жизни населения. Анализ эволюции научных подходов — от классической экономической теории благосостояния до современных международных индексов — показал, что, несмотря на существенный прогресс в измерении благополучия, сохраняется принципиальный разрыв между объективными статистическими показателями и субъективным переживанием качества жизни людьми. Этот разрыв, нашедший свое выражение в парадоксе Истерлина [Easterlin 1974], не может быть адекватно объяснён без введения в предлагаемую модель элементов и методов, связывающих реальные условия с их восприятием.

Обращение к опыту маркетинговых исследований позволило найти необходимые недостающие элементы. Теория воспринимаемой ценности Зейтамль [Zeithaml 1988], парадигма дисконфирмации ожиданий Оливера [Oliver 1980; Oliver 2010], модели SERVQUAL [Parasuraman1985; Parasuraman 1988] и практика национальных индексов удовлетворённости граждан — все эти элементы, первоначально разработанные для бизнес-среды, по нашему мнению, могут быть перенесены в область анализа социального благополучия. Вместе с социологическими концепциями социального сравнения Фестингера [Festinger 1954] и поведенческих стратегий Хиршмана [Hirschman 1970] они послужили теоретический основой для построения предлагаемой модели.

Результатом работы является формализованная пятикомпонентная модель QOL = f (E, O, P, S, B), в которой качество жизни предстаёт не как статическая результирующая объективных условий, а как динамическая функция взаимодействия ожиданий, восприятия, удовлетворённости и поведенческих реакций. Модель позволит объяснить, почему при одних и тех же объективных показателях разные группы населения показывают различный уровень удовлетворённости, и почему улучшение статистических показателей

не всегда сопровождается ростом субъективного благополучия.

Предложенная модель обладает рядом отличительных преимуществ:

А. Модель имеет комплексный характер: объективные условия используются в ней наряду с субъективными оценками, объединяясь через механизмы социального сравнения и др.

Б. Модель имеет аналитический характер: разница между ожиданиями и восприятием индивида позволяет определить, вызвана ли неудовлетворённость фактической нехваткой ресурсов или, наоборот, завышенными притязаниями, вызванными информационной средой.

В. Модель может использоваться для прогнозирования: так, включение поведенческих реакций [Hirschman 1970] позволит оценить риски оттока населения, сохранения лояльности даже при ухудшении объективных условий и др.

Г. Модель может легко адаптироваться к меняющимся условиям и специфике региона за счет наполнения различными показателями и изменения их удельных весов.

Разумеется, данная работа не претендует на окончательное решение всех методологических проблем измерения качества жизни в частности, в ней не нашли отражения вопросы, связанные с определением выборки, инструментария, процедур сбора и обработки данных, а также опытная проверка предлагаемой модели на региональном уровне.

Список источников

Чинакова, Н. В. Экономика счастья: современные исследования и дискуссии // Мир экономики и управления = World of Economics and Management. 2016; 16(1):101–115. EDN WEOMWZ.

Brickman, P., & Campbell, D. T. Hedonic relativism and planning the good society // In M. H. Appley (Ed.), Adaptation level theory (pp. 287–302). Academic Press, 1971.

Diener, E. Subjective well-being // Psychological Bulletin, 1984; 95(3), 542–575. Текст : электронный. URL: https://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf (дата обращения: 07.05.2026).

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. Subjective well-being: Three decades of progress // Psychological Bulletin, 1999; 125(2):276–302. DOI:10.1037/0033-2909.125.2.276.

Easterlin, R. A. Does economic growth improve the human lot? // P. A. David & M. W. Reder (Eds.), Nations and households in economic growth (pp. 89–125). Academic Press, 1974. DOI: 10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7.

Festinger, L. A theory of social comparison processes // Human Relations, 1954; 7(2):117–140. DOI: 10.1177/001872675400700202.

Graham, C. Happiness around the world // The paradox of happy peasants and miserable millionaires. Oxford University Press, 2010. ISBN: 9780199549054. DOI: 10.1093/acprof:osobl/9780199549054.001.0001.

Grunert, K. G. Food quality and safety: Consumer perception and demand // European Review of Agricultural Economics, 2005;32(3):369–391. DOI:10.1093/eurrag/jbi011.

Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. The social context of well-being // Philosophical Transactions of the Royal Society B, 2004; 359(1449):1435–1446. DOI:10.1098/rstb.2004.1522.

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., et al. World Happiness Report 2023. Sustainable Development Solutions Network, 2023. ISBN: 978-1-7348080-5.

Hirschman, A. O. Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press, 1970. 162 p.

How's Life? 2020: Measuring Well-being. OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/9870c393-en.

Human Development Report 2021/2022. United Nations Development Programme, 2022.Текст : электронный. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22 (дата обращения: 07.05.2026).

Kotler, P., & Zaltman, G. Social marketing: An approach to planned social change // Journal of Marketing, 1971; 35(3):3–12. DOI: 10.2307/1249783.

Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. Marketing places. The Free Press, 1993. ISBN: 0029175968, 9780029175965.

Oliver, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions // Journal of Marketing Research, 1980; 17(4):460–469. DOI: 10.2307/3150499.

Oliver, R. L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer (2nd ed.). Routledge, 2010. DOI: 10.4324/9781315700892.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research // Journal of Marketing, 1985; 49(4):41–50. DOI:10.2307/1251430.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // Journal of Retailing, 1988; 64(1):12–40.

Sen, A. Commodities and capabilities. North-Holland, 1985. 130 p. ISBN: 0444877304, 9780444877307.

Sen, A. Development as freedom. Oxford University Press, 1999. 366 p. ISBN: 978-0-19-289330-7.

Sirgy, M. J. The psychology of quality of life: Hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia. Springer, 2014. 648 p. ISBN: 978-9400799301.

Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. 2009. 292 p. Текст : электронный. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf (дата обращения: 07.05.2026).

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. The American soldier: Adjustment during army life (Vol. 1). Princeton University Press, 1949. 675 p.

Zeithaml, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence // Journal of Marketing, 1988; 52(3):2–22. DOI: 10.1177/002224298805200302.

References

Chinakova, N. V. Ekonomika schast'ya: sovremennyye issledovaniya i diskussii [The Economics of Happiness: Contemporary Research and Debates]. *World of Economics and Management*. 2016; 16(1):101–115. EDN WEOMWZ (in Russ.).

Brickman, P., & Campbell, D. T. Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory* (pp. 287–302). Academic Press, 1971.

Diener, E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 1984; 95(3), 542–575. Online. Available at https://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf (accessed: 05/07/2026).

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 1999; 125(2):276–302. DOI:10.1037/0033-2909.125.2.276.

Easterlin, R. A. Does economic growth improve the human lot? P. A. David & M. W. Reder (Eds.), *Nations and households in economic growth* (pp. 89–125). Academic Press, 1974. DOI: 10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7.

Festinger, L. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 1954; 7(2):117–140. DOI: 10.1177/001872675400700202.

Graham, C. Happiness around the world. *The paradox of happy peasants and miserable millionaires.* Oxford University Press, 2010. ISBN: 9780199549054. DOI: 10.1093/acprof:osobl/9780199549054.001.0001.

Grunert, K. G. Food quality and safety: Consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 2005;32(3):369–391. DOI:10.1093/eurrag/jbi011.

Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 2004; 359(1449):1435–1446. DOI:10.1098/rstb.2004.1522.

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., et al. *World Happiness Report 2023*. Sustainable Development Solutions Network, 2023. ISBN: 978-1-7348080-5.

Hirschman, A. O. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press, 1970. 162 p.

How's Life? 2020: Measuring Well-being. OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/9870c393-en.

Human Development Report 2021/2022. United Nations Development Programme, 2022.Текст : электронный. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22 (дата обращения: 07.05.2026).

Kotler, P., & Zaltman, G. Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 1971; 35(3):3–12. DOI: 10.2307/1249783.

Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. *Marketing places*. The Free Press, 1993. ISBN: 0029175968, 9780029175965.

Oliver, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 1980; 17(4):460–469. DOI: 10.2307/3150499.

Oliver, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). Routledge, 2010. DOI: 10.4324/9781315700892.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing,* 1985; 49(4):41–50. DOI:10.2307/1251430.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 1988; 64(1):12–40.

Sen, A. *Commodities and capabilities*. North-Holland, 1985. 130 p. ISBN: 0444877304, 9780444877307.

Sen, A. *Development as freedom*. Oxford University Press, 1999. 366 p. ISBN: 978-0-19-289330-7.

Sirgy, M. J. *The psychology of quality of life: Hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia*. Springer, 2014. 648 p. ISBN: 978-9400799301.

Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. 2009. 292 p. Текст : электронный. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf (дата обращения: 07.05.2026).

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. *The American soldier: Adjustment during army life* (Vol. 1). Princeton University Press, 1949. 675 p.

Zeithaml, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence // *Journal of Marketing*, 1988; 52(3):2–22. DOI: 10.1177/002224298805200302.

Информация об авторе:

Чернявский Владимир Сергеевич — кандидат экономических наук, SPIN-код: 1308-9440, AuthorID: 852279, Институт социально-экономических проблем народонаселения имени Н. М. Римашевской Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (ИСЭПН ФНИСЦ РАН), ул. Кржижановского, 24/35, к. 5, Москва, 117218, Россия. ИНН: 7727558471.

Information about the author:

Chernyavskiy Vladimir S. — Candidate of Sci. (Econ.), SPIN-code: 1308-9440, AuthorID: 852279, Institute of Socio-Economic Studies of Population named after N. M. Rimashevskaya of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (ISESP FCTAS RAS), 24/35, building 5, Krzhizhanovskogo st., Moscow, 117218, Russia.

Статья поступила в редакцию 20.07.2026; одобрена после рецензирования 06.08.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 07/20/2026; approved after reviewing 08/06/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 222–229.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 222–229.

Научная статья
УДК: 332.122:502.131.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.24

Интеграционно-инновационные механизмы устойчивого развития сельских территорий региона

Ярослав Валерьевич Костюшок — Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС) (Москва, Россия). ykostyushok@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-4742- 1008.

Аннотация. В статье рассматриваются интеграционно-инновационные механизмы устойчивого развития сельских территорий региона. Обосновано, что устойчивость сельских территорий зависит не только от состояния агропромышленного комплекса, но и от качества взаимодействия органов власти, бизнеса, населения, институтов развития и инфраструктурных организаций. Особое внимание уделено экономическим, социальным, экологическим, технологическим и институционально-управленческим взаимодействиям, обеспечивающим диверсификацию сельской экономики, развитие предпринимательства, внедрение инноваций и повышение качества жизни населения. Показано, что эффективное управление сельскими территориями требует сочетания кооперации, проектного подхода, цифровых решений, поддержки малого и среднего предпринимательства, развития социальной инфраструктуры и механизмов межмуниципального взаимодействия.

Ключевые слова: сельские территории, устойчивое развитие, региональная экономика, интеграционные механизмы, инновационные механизмы, цифровизация, предпринимательство, агропромышленный комплекс, муниципальное развитие

Для цитирования: Костюшок Я. В. Интеграционно-инновационные механизмы устойчивого развития сельских территорий региона. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.24 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:222–229.

JEL: O13, O21, O32, Q16

Original article

Integration and innovation mechanisms for sustainable development of rural areas in a region

Yaroslav V. Kostiuszok — Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS) (Moscow, Russia). ykostyushok@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-4742- 1008.

Abstract. The article examines integration and innovation mechanisms for sustainable development of rural areas in a region. It is substantiated that the sustainability of rural areas depends not only on the state of the agro-industrial complex, but also on the quality of interaction between public authorities, business, the population, development institutions and infrastructure organizations. Special attention is paid to economic, social, environmental, technological and institutional-management interactions that ensure the diversification of the rural economy, the development of entrepreneurship, the introduction of innovations and the improvement of the quality of life. The article shows that effective management of rural areas requires a combination of cooperation, project-based management, digital solutions, support for small and medium-sized businesses, development of social infrastructure and intermunicipal cooperation mechanisms.

Key words: rural areas, sustainable development, regional economy, integration mechanisms, innovation mechanisms, digitalization, entrepreneurship, agro-industrial complex, municipal development

For citation: Kostiuszok Ya. V. Integration and innovation mechanisms for sustainable development of rural areas in a region. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.24. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:222–229 (in Russ.).

JEL: O13, O21, O32, Q16

Введение

Устойчивое развитие сельских территорий гиональной экономики, поскольку сельская относится к числу значимых направлений ре- местность одновременно выполняет производ-

1 © Я. В. Костюшок, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 222–229.
2 © Ya. V. Kostiuszok, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 222–229

ственную, социальную, демографическую, экологическую и инфраструктурную функции. В современных условиях сельские территории нельзя рассматривать только как пространство размещения аграрного производства: они выступают средой жизни населения, формирования трудового потенциала, развития малого бизнеса и реализации региональных стратегических проектов [Устойчивое развитие сельских... 2023].

Актуальность темы усиливается тем, что традиционные меры поддержки сельского хозяйства уже не обеспечивают полного решения проблем сельских территорий. Необходим переход к комплексному управлению, объединяющему экономические, социальные, экологические, технологические и институциональные инструменты. Такой подход предполагает согласование интересов органов публичной власти, предпринимательского сектора, населения, институтов развития и инфраструктурных организаций [Шимук 2023].

Цель и методы

Цель статьи заключается в обосновании интеграционно-инновационных механизмов устойчивого развития сельских территорий региона. Для достижения цели раскрываются требования к механизму устойчивого развития, систематизируются направления интеграционных и инновационных взаимодействий, рассматривается роль предпринимательства, цифровизации и проектного подхода в повышении устойчивости сельских территорий [Козлова 2025].

Методы и механизмы развития в данном случае представляют собой комплексную действующую систему институтов, стимулов, регуляторов, организационных процедур и инструментов, обеспечивающих достижение заданных параметров устойчивости сельских территорий региона.

Эффективный механизм должен соответствовать ряду требований, к числу которых относятся:

- реализуемость в конкретных региональных условиях, с учетом ресурсных ограничений, специализации муниципальных образований и пространственной неоднородности сельских территорий;
- согласованность с иными мерами регулирования и способность координироваться с региональной экономической политикой, государственными программами и муниципальными инициативами;
- гибкость и адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, включая рыночные, институциональные, технологические и демографические сдвиги;
- перспективность использования на всем горизонте действия системы управления устойчивым развитием сельских территорий региона [Устойчивое развитие территорий 2021].

Результаты исследования

Механизмы устойчивого развития сельских территорий

Под механизмом устойчивого развития сельских территорий целесообразно понимать интегрированную многоуровневую систему взаимодействия региональных и муниципальных органов власти, бизнеса, населения и институтов развития, ориентированную на рост эффективности сельской экономики, рациональное использование ресурсов и повышение качества жизни [Моронова 2024].

Важнейшей составляющей управления устойчивым развитием является наличие широкого набора интеграционных и инновационных механизмов, позволяющих учитывать различия муниципальных образований, типы специализации и неодинаковую степень зрелости хозяйственных и инфраструктурных связей [Чернявский 2012].

Таблица 1. **Механизмы интеграционного и инновационного, в том числе цифрового, развития сельских территорий региона**

Направление взаимодействий	Механизмы интеграционной направленности	Механизмы инновационной направленности
Экономические (производственные) взаимодействия	Кооперация по поставкам товаров, ресурсов и услуг	
	Передача части бизнес-процесса на аутсорсинг	Модернизация
	Формирование интегрированных производств	Реконструкция
	Передача части функций управления производством и сбытом специализированным организациям или их создание путем учреждения новых организаций на принципах общества	Инновационное замещение ресурсов

Направление взаимодействий	Механизмы интеграционной направленности	Механизмы инновационной направленности
Социальные взаимодействия	Формирование компетенций персонала	Формирование компетенций генерации инноваций
	Профилактика и лечение заболеваний	Инновационная медицина для персонала
	Формирование культурного облика	Креативные технологии и этноэкономика
	Формирование здорового образа жизни	Инновации в рекреации
Экологические взаимодействия	Формирование экологических инициатив	Формирование экологических инноваций
	Снижение и устранение негативных антропогенных последствий, выбросов и отходов	Экологическое предпринимательство
	Формирование эколого-ориентированной системы хозяйствования	Экологическая продукция
	Формирование экологических компетенций персонала	Формирование экологической грамотности населения
Технологические взаимодействия	Совместная разработка инновационных продуктов и технологий	Инновационные методы проектирования
	Трансфер инноваций извне	Инновационные методы производства
	Объединение инвестиций в инновации	Инновационные методы эксплуатации
	Формирование системы инновационных старт-апов	Инновационные методы утилизации
Институционально-управленческие взаимодействия	Формирование интеграционных объединений предприятий	Инновационные технологии институциональных взаимодействий
	Продвижение совместных стратегических проектов устойчивого развития	Инновационные методы сопровождения совместных стратегических проектов
	Формирование кодекса добросовестной конкуренции	Инновационная конкуренция
	Обеспечение безопасности бизнеса и личной безопасности населения	Инновации в безопасности и защищенности бизнеса

Источник: разработано автором

Представленный перечень механизмов может быть расширен с учетом специализации конкретных сельских территорий, уровня их инфраструктурной обеспеченности, положения в системе расселения и места в межмуниципальном разделении труда [Серебренников 2017].

Проведен анализ стратегических проектов развития предприятий и организаций агропромышленного комплекса и смежных видов деятельности по документам стратегического планирования Краснодарского края с точки зрения доступности и достаточности проектной базы для формирования интеграционно-инновационных взаимодействий.

Таблица 2. **Оценка стратегических проектов развития сельских территорий Краснодарского края по параметрам доступности и достаточности взаимодействий**

Муниципальные образования	Доступность проектов для формирования взаимодействий	Достаточность проектов для формирования взаимодействий
СЕВЕРНАЯ ЗОНА	0,3	0,4
ЮЖНО-ПРЕДГОРНАЯ ЗОНА	0,4	0,45
ЗАПАДНАЯ и АНАПА-ТАМАНСКАЯ ЗОНА	0,35	0,35

Источник: разработано автором

Результаты анализа показывают наличие существенного резерва для развития интеграционных взаимодействий и одновременно свидетельствуют о неодинаковой насыщенности стратегическими проектами различных зон Краснодарского края.

В качестве первого блока механизмов в рамках предлагаемой методологии выделяются интеграционные механизмы. В дополнение к традиционным моделям кооперации, кластерных взаимодействий, аутсорсинга, ассоциаций сотрудничества и государственно-частного партнерства целесообразно рассматривать развитие

предпринимательской активности и диверсификацию видов деятельности как базовый механизм устойчивого развития сельских территорий региона.

Предпринимательство на сельских территориях

Ключевым вопросом экономического развития сельских территорий выступает формирование устойчивой предпринимательской базы, способной закреплять на территории доходы, занятость, компетенции и инвестиционный спрос.

Предпринимательство обладает рядом признаков, определяющих его особую роль в формировании устойчивости региональной экономики.

- во-первых, предпринимательская активность формирует внутренние источники саморазвития территории и снижает зависимость местной экономики от внешних решений и бюджетных трансфертов;
- во-вторых, малые и средние формы бизнеса, как правило, отличаются большей гибкостью и адаптационностью к стратегическим изменениям, чем крупные иерархические структуры;
- в-третьих, предпринимательство служит механизмом вовлечения населения в экономическую деятельность, поддерживает самозанятость, формирует навыки хозяйствования и создает предпосылки закрепления человеческого капитала на селе;
- в-четвертых, именно в сельской местности значительная часть видов деятельности может быть организована при сравнительно умеренных стартовых затратах, особенно в сегментах фермерства, переработки, услуг, туризма и креативной экономики.

Спецификой сельских территорий является широкое поле возможностей для реализации предпринимательских инициатив не только в аграрной сфере, но и в смежных видах деятельности, работающих на устойчивость локальных рынков труда и инфраструктурное наполнение территории.

Предпринимателями в этих условиях могут выступать не только домохозяйства и отдельные жители, но и организации социальной сферы, кооперативы, инфраструктурные структуры и иные субъекты территориальной системы, развивающие дополнительные сервисы и направления деятельности.

Нормативное регулирование позволяет во многих случаях сочетать основной вид деятельности с предпринимательскими практиками, которые расширяют ресурсную базу территории и повышают ее устойчивость в региональном экономическом пространстве.

Поэтому наряду с сельскохозяйственным предпринимательством необходимо развивать несельскохозяйственные направления, социальное, экологическое, информационное, инновационное и креативное предпринимательство, формирующие диверсифицированную экономику сельских территорий.

Рис. 1. Основные виды предпринимательства в системе сельских территорий региона

Источник: разработано автором

Вторым крупным блоком механизмов, значимых для устойчивого развития сельских территорий региона, выступают инновационные механизмы.

Инновации являются не только следствием структурных изменений, но и самостоятельным фактором территориального развития, определяющим обновление технологий, организационных решений, институтов взаимодействия и способов управления пространственными процессами [Загазежева 2024].

Под инновациями целесообразно понимать новые принципы, идеи, технологии и организационные решения, доведенные до стадии практического применения и способные изменить параметры экономической, социальной и инфраструктурной результативности территории [Сулимин 2023].

В современных моделях экономического роста особое значение приобретает влияние инноваций и человеческого капитала на социально-экономические процессы, а для региональной экономики на формирование новых точек роста, снижение периферийности и повышение конкурентоспособности территорий [Смыслова 2025].

Основные методы разработки инновационных решений, применимых к устойчивому развитию сельских территорий, представлены на рисунке 2.

Рис. 2. Методы проектирования инноваций для устойчивого развития сельских территорий в региональной экономике

Источник: разработано автором

Согласно современным подходам, сущность инновационного процесса может быть сведена к последовательности «идея — инвестиции — инновация», однако в территориальном измерении к ней необходимо добавить этап институционализации и масштабирования решений в пространстве региона. Инновационная экономика характеризуется активным использованием методов проактивного прогнозирования и конструирования будущего. Для сельских территорий региона это означает переход от адаптации к уже проявившимся изменениям к упреждающему

формированию новых производственных, инфраструктурных и сервисных решений [Калафатов 2023].

Недостаточно высокие темпы внедрения инноваций во многом объясняются консерватизмом управленческих практик, дефицитом собственных идей, слабостью систем поиска и трансфера решений, ограниченным доступом к инвестициям и компетенциям, а также высокой неопределенностью результатов инновационной деятельности. Инновационная экономика в этих условиях выступает не просто очередным этапом технологического развития, а средой, в которой предпринимательская активность бизнеса и государства должна обеспечивать выход территорий из кризисов и формировать устойчивую траекторию роста.

Регионы России заметно дифференцированы по возможностям формирования собственного вклада в инновационную экономику и цифровизацию. Поэтому механизмы инновационного развития сельских территорий должны быть сопряжены с региональной специализацией, плотностью расселения, ресурсной базой и доступностью инфраструктуры.

Выводы и рекомендации

Развитие России в целом соответствует мировым тенденциям формирования инновационно-информационной экономики, однако практическая результативность такого перехода зависит от того, насколько эффективно новые решения встраиваются в пространственную структуру конкретных регионов и сельских территорий.

Интеграционно-инновационные механизмы являются необходимым условием устойчивого развития сельских территорий региона. Их значение состоит в том, что они позволяют объединить ресурсы разных субъектов, сформировать устойчивые производственные и социальные связи, повысить адаптивность сельской экономики и обеспечить переход от разрозненных мероприятий к согласованной системе территориального развития.

Интеграционные механизмы обеспечивают кооперацию по поставкам ресурсов и услуг, формирование объединений предприятий, развитие совместных стратегических проектов, межмуниципальное взаимодействие и согласование интересов участников сельской территории. Инновационные механизмы направлены на модернизацию производства, цифровизацию процессов, развитие новых видов предпринимательства, внедрение экологически ориентированных решений и обновление управленческих технологий.

Особое значение имеет развитие предпринимательства на сельских территориях. Оно формирует внутренние источники саморазвития, способствует закреплению населения, расширяет занятость, снижает зависимость территории от бюджетных трансфертов и создает условия для диверсификации местной экономики. Наряду с сельскохозяйственным предпринимательством необходимо поддерживать социальное, экологическое, информационное, инновационное и креативное предпринимательство.

Эффективность предлагаемых механизмов зависит от учета региональной специфики, уровня инфраструктурной обеспеченности, специализации муниципальных образований и готовности субъектов территории к совместному участию в развитии. Следовательно, управление сельскими территориями должно строиться как многоуровневая система, сочетающая экономические, социальные, экологические, технологические и институционально-управленческие инструменты.

Список источников

Калафатов, Э. А. Стратегия устойчивого развития сельских территорий: новый взгляд в контексте экономических интересов // Вестник Воронежского государственного аграрного университета = Vestnik of Voronezh State Agrarian University. 2023; 16(2):167–177. DOI 10.53914/issn2071-2243_2023_2_167. EDN ZILUKD.

Козлова, О. А. Модели устойчивого развития сельских территорий / О. А. Козлова, Ю. В. Копылова // Продовольственная политика и безопасность = Food Policy and Security. 2025; 12(2):393–406. DOI 10.18334/ppib.12.2.122830. EDN FQNOKF.

Модели устойчивого развития сельских территорий / О. З. Загазежева, А. Х. Атабиева, С. Х. Шалова, М. И. Хаджиева // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН = News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of RAS. 2024; 26(4):94–104. DOI 10.35330/1991-6639-2024-26-4-94-104. EDN WAAQLX.

Моронова, О. Г. Повышение устойчивости развития сельских территорий в контексте обеспечения продовольственной безопасности региона (на материалах Вологодской области) // Прогрессивная экономика. 2024; 11:253–267. DOI 10.54861/27131211_2024_11_253. EDN HCLZOO.

Серебренников, С. С. Формирование системы безопасности в зависимости от сценария инновационного развития экономической системы / С. С. Серебренников, С. В. Чернявский // Финансовые механизмы ациклического регулирования структурных диспропорций в экономике России и других стран СНГ : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 26–27 февраля 2017 года. Москва : Институт проблем рынка Российской академии наук, 2017. 344 с. С. 270–278. ISBN: 978-5-9909351-9-8. EDN YOKWAY.

Смыслова, О. Ю. Инновационное развитие сельских территорий России: вызовы и угрозы в современных условиях / О. Ю. Смыслова, А. В. Сергеева, К. В. Киселев // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025; 15(5):3579–3592. DOI 10.18334/epp.15.5.123214. EDN UCXLKS.

Сулимин, В. В. Цифровая трансформация в сельском хозяйстве: тенденции, вызовы и возможности для устойчивого развития / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Вестник евразийской науки. 2023; 15(6). EDN MXYDET.

Устойчивое развитие сельских территорий: новый взгляд на оценку в контексте пространственной локализации / В. Г. Закшевский, И. Н. Меренкова, И. И. Новикова, Е. А. Пархомов // Экономика региона = Economy of Regions. 2023; 19(3):683-696. DOI 10.17059/ekon.reg.2023-3-6. EDN VTDNIJ.

Устойчивое развитие территорий / С. Н. Бобылев, А. О. Вереникин, А. Ю. Вереникина [и др.]. Москва : МГУ им. М. В. Ломоносова, 2021. 492 с. ISBN 978-5-906932-73-0. EDN EOUHPK.

Чернявский, С. В. Критика «сверхприбыльной концепции» природно-ресурсной ренты / С. В. Чернявский // Вестник университета. 2012; 18:102–105. EDN PVTPHH.

Шимук, О. В. Устойчивое развитие сельских территорий: проблемы и направления государственного регулирования // Государственное управление. Электронный вестник = E-Journal Public Administration. 2023; 99:161-174. DOI 10.24412/2070-1381-2023-99-161-174. EDN NELKZS.

References

Kalafatov, E. A. Strategiya ustoychivogo razvitiya sel'skikh territoriy: novyy vzglyad v kontekste ekonomicheskikh interesov [Strategy for Sustainable Development of Rural Territories: A New Look in the Context of Economic Interests]. *Vestnik of Voronezh State Agrarian University.* 2023; 16(2):167–177. DOI 10.53914/issn2071-2243_2023_2_167. EDN ZILUKD (in Russ.).

Kozlova, O. A. Modeli ustoychivogo razvitiya sel'skikh territoriy [Models of Sustainable Development of Rural Territories]. By O. A. Kozlova, Yu. V. Kopylova. *Food Policy and Security*. 2025; 12(2):393–406. DOI 10.18334/ppib.12.2.122830. EDN FQNOKF (in Russ.).

Modeli ustoychivogo razvitiya sel'skikh territoriy [Models of sustainable development of rural areas]. By O. Z. Zagazezheva, A. Kh. Atabieva, S. Kh. Shalova, M. I. Khadzhieva. *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of RAS.* 2024; 26(4):94–104. DOI 10.35330/1991-6639-2024-26-4-94-104. EDN WAAQLX (in Russ.).

Moronova, O. G. Povysheniye ustoychivosti razvitiya sel'skikh territoriy v kontekste obespecheniya prodovol'stvennoy bezopasnosti regiona (na materialakh Vologodskoy oblasti) [Increasing the sustainability of rural development in the context of ensuring food security in the region (based on the materials of the Vologda region)]. *Progressivnaya ekonomika*. 2024; 11:253–267. DOI 10.54861/27131211_2024_11_253. EDN HCLZOO (in Russ.).

Serebrennikov, S. S. Formirovaniye sistemy bezopasnosti v zavisimosti ot stsenariya innovatsionnogo razvitiya ekonomicheskoy sistemy [Formation of a Security System Depending on the Scenario of Innovative Development of the Economic System]. By S. S. Serebrennikov, S. V. Chernyavsky. *Finansovyye mekhanizmy atsiklicheskogo regulirovaniya strukturnykh disproportsiy v ekonomike Rossii i drugikh stran SNG* [Financial Mechanisms of Acyclic Regulation of Structural Imbalances in the Economy of Russia and Other CIS Countries] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 26–27, 2017. Moscow : Market Research Institute of the Russian Academy of Sciences Publ., 2017. 344 p. pp. 270–278. ISBN: 978-5-9909351-9-8. EDN YOKWAY (in Russ.).

Smyslova, O. Yu. Innovatsionnoye razvitiye sel'skikh territoriy Rossii: vyzovy i ugrozy v sovremennykh usloviyakh [Innovative Development of Rural Territories of Russia: Challenges and Threats in Modern Conditions]. By O. Yu. Smyslova, A. V. Sergeeva, K. V. Kiselev. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025; 15(5):3579–3592. DOI 10.18334/epp.15.5.123214. EDN UCXLKS (in Russ.).

Sulimin, V. V. Tsifrovaya transformatsiya v sel'skom khozyaystve: tendentsii, vyzovy i vozmozhnosti dlya ustoychivogo razvitiya [Digital Transformation in Agriculture: Trends, Challenges, and Opportunities for Sustainable Development]. By V. V. Sulimin, V. V. Shvedov. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2023; 15(6). EDN MXYDET (in Russ.).

Ustoychivoye razvitiye sel'skikh territoriy: novyy vzglyad na otsenku v kontekste prostranstvennoy lokalizatsii [Sustainable Development of Rural Areas: A New Look at Assessment in the Context of Spatial Localization]. By V. G. Zakshevsky, I. N. Merenkova, I. I. Novikova, E. A. Parkhomov. *Economy of Regions.* 2023; 19(3):683-696. DOI 10.17059/ekon.reg.2023-3-6. EDN VTDNIJ (in Russ.).

Ustoychivoye razvitiye territoriy [Sustainable Development of Territories]. By S. N. Bobylev, A. O. Verenikin, A. Yu. Verenikina [et al.]. Moscow : Lomonosov Moscow State University Publ., 2021. 492 p. ISBN 978-5-906932-73-0. EDN EOUHPK (in Russ.).

Chernyavsky, S. V. Kritika "sverkhpribyl'noy kontseptsii" prirodno-resursnoy renty [Critique of the "Super-Profitable Concept" of Natural Resource Rent. By S. V. Chernyavsky. *Vestnik universiteta.* 2012; 18:102–105. EDN PVTPHH (in Russ.).

Shimuk, O. V. Ustoychivoye razvitiye sel'skikh territoriy: problemy i napravleniya gosudarstvennogo regulirovaniya [Sustainable Development of Rural Territories: Problems and Directions of State Regulation]. *E-Journal Public Administration*. 2023; 99:161–174. DOI 10.24412/2070-1381-2023-99-161-174. EDN NELKZS (in Russ.).

Информация об авторе:

Костюшок Ярослав Валерьевич — соискатель, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская государственная академия интеллектуальной собственности» , ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, Россия. ИНН 7703108441.

Information about the author:

Kostiuszok Yaroslav V. — applicant for an academic degree, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia.

Статья поступила в редакцию 20.07.2026; одобрена после рецензирования 06.08.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 07/20/2026; approved after reviewing 08/06/2026; accepted for publication 09/25/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 230–236
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 230–236

Научная статья
УДК: 658.7:339.5
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.25

Логистика малых партий: как выходить на международные рынки с минимальными рисками и затратами

Алина Рафаэльевна Исякаева[1], **Вероника Владимировна Челахова**[1], **Светлана Юрьевна Муртузалиева**[1,2]

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена активным вовлечением субъектов малого и среднего предпринимательства в процессы международной торговли в условиях цифровизации, развития электронной коммерции и трансформации глобальных цепочек поставок. В то же время выход на внешние рынки для компаний, работающих с малыми партиями товаров, сопряжен с повышенными логистическими издержками, рисками сбоев поставок, таможенными барьерами и высокой чувствительностью к колебаниям спроса и валютных курсов. В этих условиях особую значимость приобретает разработка эффективных логистических моделей, обеспечивающих минимизацию затрат и рисков при сохранении гибкости поставок. В связи с этим данная статья направлена на выявление и систематизацию инструментов логистики малых партий, обеспечивающих устойчивый выход компаний на международные рынки с минимальными финансовыми и операционными рисками.
Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является комплексный системно–логистический анализ, позволяющий рассмотреть управление малыми партиями как элемент интегрированной цепи поставок. В работе использованы методы сравнительного анализа, структурно–функционального моделирования, оценки логистических издержек и рисков, а также элементы кейс–анализа практики международных поставок субъектов МСП.
В статье представлены классификация логистических стратегий работы с малыми партиями, раскрыты механизмы консолидации грузов, использования фулфилмент–операторов и цифровых платформ, выявлены ключевые риски и предложены инструменты их минимизации, обоснована модель поэтапного выхода на внешние рынки с ограниченным инвестиционным бюджетом. Материалы статьи представляют практическую ценность для субъектов малого и среднего предпринимательства, логистических операторов, консультантов по внешнеэкономической деятельности и исследователей в области международной логистики.

Ключевые слова: малые партии, международные рынки, МПС, цепочка поставок, управление рисками, минимизация затрат, консолидация грузов

Для цитирования: Исякаева А. Р. Логистика малых партий: как выходить на международные рынки с минимальными рисками и затратами / А. Р. Исякаева, В. В. Челахова, С. Ю. Муртузалиева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.25 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:230–236.

JEL: M16, M21, O24

Original article

Small–Batch Logistics: Entering International Markets With Minimal Risks And Costs

Alina R. Isakaeva[3], **Veronika V. Chelakhova**[3], **Svetlana Yu. Murtuzalieva**[3,4]

Abstract. The relevance of the research is due to the active involvement of small and medium–sized enterprises (SMEs) in international trade processes amid digitalization, the rapid development of e–commerce, and the transformation of global supply chains. At the same time, entering foreign markets for companies operating with small shipment batches is associated with increased logistics costs, supply disruption risks, customs barriers, and high sensitivity to demand and exchange rate fluctuations. Under these conditions, the development of effective logistics models that ensure cost and risk minimization while maintaining supply flexibility becomes particularly important.
In this regard, the present article is aimed at identifying and systematizing logistics tools for small–batch

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) (Москва, Россия).
2 murtuzalieva-syu@rudn.ru, https://orcid.org/0000-0002-3099-120X
3 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)
4 murtuzalieva-syu@rudn.ru, https://orcid.org/0000-0002-3099-120X

shipments that enable companies to enter international markets with minimal financial and operational risks. The leading approach to the study of this issue is a comprehensive system–based logistics analysis, which makes it possible to consider small–batch management as an element of an integrated supply chain. The research employs methods of comparative analysis, structural and functional modeling, logistics cost and risk assessment, as well as elements of case analysis of SMEs' international supply practices. The article presents a classification of logistics strategies for small–batch operations, examines mechanisms of cargo consolidation, the use of fulfillment operators and digital platforms, identifies key risks and proposes tools for their mitigation, and substantiates a phased model of entering foreign markets with a limited investment budget. The materials of the article are of practical value for small and medium-sized businesses, logistics operators, foreign economic activity consultants and researchers in the field of international logistics.

Key words: small batches, international markets, international railways, supply chain, risk management, cost minimization, cargo consolidation

For citation: Isakaeva A. R. Small–Batch Logistics: Entering International Markets With Minimal Risks And Costs. By A. R. Isakaeva, V. V. Chelakhova, S. Yu. Murtuzalieva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.25. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:230–236 (in Russ.).

JEL: G32, Q56, M14

Введение

Сейчас малый бизнес активно стремится на экспорт. Однако у тех, кто возит товар мелкими партиями, куча своих сложностей: доставка выходит золотой, грузы то и дело задерживаются, с таможней одна морока, а еще любое изменение спроса или скачок валюты мгновенно оборачивается убытками — у таких компаний нет запаса прочности. Эти факторы требуют разработки адаптивных и экономически эффективных логистических решений, позволяющих минимизировать расходы и риски при сохранении гибкости поставок [Гудкова 2020].

В условиях цифровизации и развития электронной коммерции особое значение приобретает использование современных инструментов международной логистики, включая консолидацию грузов, мультимодальные перевозки, работу с фулфилмент–операторами и цифровые платформы. Эффективное применение этих подходов позволяет МСП оптимизировать управление малыми партиями, снизить транзакционные издержки и повысить конкурентоспособность на внешних рынках.

Основная проблема выхода малых и средних предприятий (МСП) на международные рынки заключается в необходимости организовать поставки небольших партий товаров с минимальными затратами и рисками. В условиях ограниченных ресурсов малые партии часто сопровождаются высокими транспортными расходами, сложностями с таможенным оформлением и необходимостью соблюдения различных стандартов качества и требований зарубежных партнеров. Эти факторы делают традиционные логистические схемы для крупных поставок неэффективными и требуют разработки специализированных решений, адаптированных к особенностям малых партий.

Методологические основы и обсуждение

В современных условиях оптимизация логистики малых партий невозможна без применения комплексного подхода, который сочетает организационные, технологические и финансовые инструменты. Так, одной из эффективных стратегий является консолидация грузов, позволяющая объединять несколько мелких поставок в единые партии для снижения транспортных расходов и сокращения числа перевозок. Одновременно использование услуг фулфилмент–операторов позволяет компаниям передавать на аутсорсинг процессы хранения, упаковки и доставки, что обеспечивает экономию ресурсов и сокращение времени оборота товара [Тенденции развития малого... 2023; Мжельская 2021].

Подстройка логистических цепочек под заданные временные параметры осуществляется посредством применения комбинированных транспортных схем, объединяющих автомобильные, железнодорожные, морские и авиационные перевозки. Риск возникновения сбоев в графи-

1 © А. Р. Исякаева, В. В. Челахова, С. Ю. Муртузалиева, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 230–236.

2 © A. R. Isakaeva, V. V. Chelakhova, S. Yu. Murtuzalieva, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 230–236

ках доставки при этом частично нивелируется. Прозрачность операций повышается благодаря цифровым экосистемам и сетевым сервисам: контроль за перемещением грузов упрощается, а коммуникация с иностранными контрагентами интенсифицируется.

Условием минимизации потенциальных угроз выступает систематическое предвидение событий. Посредством методов анализа потребительского спроса и прокладки путей перемещения товаров обеспечивается своевременное изменение размеров отправляемых партий и сроков доставки; избыточное накопление запасов, равно как и нехватка товаров на целевом рынке, предотвращается. Оформлением страховки на перевозимые ценности и тщательным отбором компаний-перевозчиков формируется дополнительный уровень защиты. Постепенное освоение незнакомых рынков с использованием экспериментальных поставок позволяет произвести ознакомление с местными транспортными особенностями и корректировку собственных регламентов. Большую надежность приобретает логистическая сеть; более высокую отдачу демонстрирует внешнеэкономическая деятельность [Голубчик 2024].

Стабильность логистических цепочек при транспортировке малых партий товаров на внешние рынки обеспечивается системным применением комплекса инструментов мониторинга грузопотоков. Подобная практика формирует для представителей сектора малого и среднего предпринимательства условия, в которых минимизируются финансовые издержки и риски, наращиваются конкурентные преимущества и интенсифицируется внешнеэкономическая деятельность при ограниченности ресурсной базы.

Если продолжить анализ, то эффективность поставок малых партий определяется не только организационными решениями, но и обоснованным выбором транспортных схем. Прямые перевозки дают выигрыш во времени, однако при малых объемах становятся заметно дороже. Мультимодальные перевозки находят разумный баланс между ценой и сроками, но требуют более сложной координации и контроля на всех этапах движения груза.

Малые партии особенно уязвимы перед внешними рисками: колебания валютных курсов, нестабильный спрос, таможенные задержки, внезапные сбои в работе транспорта. Снизить эти риски позволяют страхование грузов, гибкие маршрутные схемы и уже упомянутые пробные поставки — они дают возможность накопить опыт и скорректировать логистику без крупных финансовых потерь [Анистратова 2023].

Ниже в таблице 1 приведено сравнение основных стратегий организации логистики малых партий по ряду критериев.

Таблица 1. **Сравнение стратегий логистики малых партий по ключевым критериям**

Стратегия логистики	Преимущества	Ограничения / Риски
Прямые перевозки	Минимальное время доставки	Высокая стоимость при небольших объемах
Консолидация грузов	Снижение транспортных расходов, оптимизация количества перевозок	Необходимость согласования графиков и наличие надежных партнеров
Фулфилмент-операторы	Экономия на хранении, упаковке и финальной доставке	Зависимость от стороннего провайдера
Мультимодальные перевозки	Оптимальное сочетание стоимости и сроков	Сложность планирования, повышенные требования к контролю «пересадок»
Цифровые платформы и онлайн-сервисы	Прозрачность процессов, автоматизация учета и отчетности	Требуют вложений в цифровую инфраструктуру

Источник: таблица авторов по данным [Кузнецова 2023]

Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что наиболее гибкую и экономически оправданную логистическую систему дает комбинация нескольких стратегий. Так, объединение консолидации грузов, мультимодальных перевозок и цифровых платформ позволяет одновременно снижать издержки, сокращать сроки доставки и повышать надежность международных поставок.

Системный анализ логистики малых партий, выполненный в основной части статьи, показал, что на эффективность выхода МСП на внешние рынки влияет целый комплекс взаимосвязанных факторов. Для получения объективных выводов

и формулировки прикладных рекомендаций требуется методологический подход, позволяющий одновременно оценивать три параметра: экономическую эффективность, логистические риски и практическую реализуемость предлагаемых решений. Переход от простого описания проблем и стратегий к системной оценке придает исследованию научную обоснованность и обеспечивает корректную связь теории с реальными рекомендациями [Маркин 2025].

В основании методологии настоящего исследования лежит совокупность системно-логистических концепций, взаимосвязь между которыми выступает структурообразующим фактором. Роль инструментария для реализации конкретных аналитических задач отводится каждой из указанных концепций.

Метод сопоставительного анализа выступил в качестве основного инструментария настоящего исследования. Оценка результативности ряда подходов к обработке товарных позиций малого объема осуществлялась посредством означенного метода. С его использованием производилось также определение сильных сторон и недостатков, присущих каждой из исследуемых методик.

К структурно-функциональному моделированию, как к одному из ключевых методов, обращаются при решении задач логистического анализа, поскольку посредством данного инструментария осуществляется наглядная репрезентация и последующее исследование комплекса взаимосвязей, детерминирующих взаимодействие субъектов логистической цепочки. В качестве таковых субъектов выступают поставщики, транспортные компании, центры обработки заказов и электронные платформы. Анализ производится сквозь призму их функционального сотрудничества.

Третий вариант, избранный в качестве методологической основы исследования, предполагает оценку логистических издержек и сопутствующих неопределенностей. Анализу, в рамках реализации данного направления, подвергались затраты на транспортировку, складское хранение и страховую защиту товаров; дополнительно учитывались потенциальные убытки, обусловленные нарушением сроков доставки. Посредством указанной методики получены количественные значения финансовых результатов, наступающих при реализации конкретной схемы управления материальными потоками.

В дополнение к означенным методикам в рамках исследовательской работы применялись элементы кейс-стади, основанные на эмпирических данных субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Посредством анализа ситуационных примеров определены результативные конфигурации осуществления трансграничных поставок мелкими партиями. Указанные конфигурации включены в реестр рекомендаций, предназначенных для организаций, характеризующихся ограниченным ресурсным обеспечением.

Таким образом, предложенная методологическая конфигурация рассматривает логистику малых партий не как изолированную операционную задачу, а как неотъемлемую составляющую единой цепи поставок. Это, в свою очередь, дает возможность выявлять ключевые факторы успеха и предлагать конкретные инструменты, направленные на снижение рисков и минимизацию издержек при выходе предприятий на внешние рынки.

Проблематика логистического обеспечения малых партий в контексте международной экономической деятельности находится в центре внимания как практических работников сферы логистики, так и исследователей, специализирующихся на управлении цепями поставок. В ряде научных работ обосновывается положение, согласно которому необходимыми условиями повышения конкурентоспособности экспортеров выступают оптимизация транспортных расходов и формирование эффективной системы управления логистическими рисками.

Например, исследования по эффективному управлению цепями поставок показывают: цифровые технологии позволяют сократить транзакционные издержки и сделать логистические операции более прозрачными. Другие авторы анализируют консолидацию грузов и мультимодальные перевозки в качестве инструментов оптимизации международных поставок малых объемов [Такмашева 2023].

Существенное влияние на формирование теоретического фундамента логистических концепций оказывают работы, анализирующие воздействие глобальных цепочек поставок на адаптационные возможности малых и средних предприятий в условиях рыночной волатильности [Ушкалова 2022]. В этих исследованиях акцентируется необходимость интеграции логи-

стических механизмов в контур стратегического управления хозяйствующего субъекта. Логистика при такой постановке вопроса утрачивает атрибуты сугубо вспомогательного подразделения, поскольку ее функционал переориентируется на создание добавленной стоимости, адресованной зарубежным потребителям.

Результаты исследования

Преобладающая часть современных исследований, несмотря на констатацию отдельных достижений, ориентирована на анализ дискретных компонентов — например, исключительно интермодальных перевозок либо только цифровых платформ. Контекст их взаимосвязи при этом игнорируется, а попытки синтеза в единую парадигму управления мелкопартионными грузопотоками отсутствуют. Значительный объем научных трудов посвящен либо теоретическим основам оптимизации логистических цепей, либо практике крупнотоннажных международных перевозок. Масштаб последних принципиально не соответствует параметрам деятельности малых и средних предпринимательских структур. Комплексный анализ логистики мелкопартионных грузов, трактуемой в качестве целостной системы, включающей финансовые, управленческие и технологические компоненты, выступает отличительной чертой настоящего исследования от предшествующих работ. Сопоставление достоинств и недостатков различных логистических подходов, равно как и выявление их корреляций, становится возможным благодаря предложенной в статье методологии: например, устанавливается, каким образом выбор вида транспорта влияет на стоимость, сроки доставки и уровень неопределенности. Адаптация стандартных логистических инструментов к специфике деятельности малых предприятий обосновывается автором как необходимость; ограниченность ресурсов и высокая чувствительность к внешним колебаниям обусловливают потребность во внедрении более гибких методов.

Заключение

Рассматриваемая в статье проблема не только развивается в русле современного научного дискурса, но и дополняет его, предлагая новый взгляд на логистику малых партий как на системообразующий элемент успешного выхода МСП на международные рынки.

В работе рассмотрены ключевые аспекты логистики малых партий и возможности для малых и средних предприятий выходить на внешние рынки с минимальными издержками и рисками.

Рекомендации

На основе результатов проведенного исследования представляется возможным сформулировать ряд практических рекомендаций, адресованных субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим международную торговлю малыми партиями.

Во-первых, целесообразно применение комбинированного подхода, объединяющего консолидацию грузов, мультимодальные перевозки и использование цифровых сервисов. Подобная интеграция инструментов позволяет одновременно минимизировать логистические затраты и повысить надежность поставок.

Во-вторых, выход на новые зарубежные рынки рекомендуется осуществлять поэтапно, начиная с пробных (тестовых) партий товаров. Данная стратегия создает возможность для реалистичной оценки сопутствующих рисков и своевременной корректировки логистических процессов без значительных финансовых потерь.

В-третьих, внедрение инструментов цифрового мониторинга и управления поставками способствует обеспечению прозрачности операций, своевременному выявлению сбоев и ускорению принятия управленческих решений.

В-четвертых, для компаний, не располагающих собственными мощностями по хранению и упаковке товаров на зарубежных территориях, обоснованным представляется обращение к услугам профессиональных фулфилмент-операторов.

Представленные в работе материалы могут быть полезны широкому кругу заинтересованных сторон, включая субъекты малого и среднего предпринимательства в сфере международной торговли, логистических операторов, консультантов по внешнеэкономической деятельности, а также исследователей, специализирующихся в области международной логистики и управления цепями поставок. Практическое применение предложенных инструментов, как представляется, позволит снизить транспортные и операционные издержки, минимизировать логистические риски, а также повысить конкурентоспособность и устойчивость цепочек поставок малых партий.

Список источников

Анистратова, А. В. Актуальные проблемы в области международных перевозок грузов в условиях 2022-2023 годов и формирование новых транспортных маршрутов / А. В. Анистратова, Д. В. Бурдель, Н. Х. Мамедова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023; 5-1:183–186. DOI 10.24412/2500-1000-2023-5-1-183-186. EDN KGUKKU.

Голубчик, А. М. «Новая логистика» внешней торговли России и неочевидные особенности определения статуса международного перевозчика / А. М. Голубчик, Е. В. Пак // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика = RUDN Journal of Economics. 2024; 32(3):359–370. DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-3-359-370. EDN NCPKRQ.

Гудкова, О. В. Транспортная логистика : учебное пособие / О. В. Гудкова, Л. В. Ермакова, Н. Н. Ковалева. Брянск : Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2020. 160 с. ISBN 978-5-9734-0362-1. EDN VEFZKG.

Кузнецова, А. Д. Повышение эффективности транспортного обеспечения процесса поставок на предприятии / А. Д. Кузнецова, О. А. Немчинов. EDN: QXVQOC // XLIX Самарская областная студенческая научная конференция: Тезисы докладов, Самара, 10–21 апреля 2023 года. Санкт-Петербург : Эко-Вектор, 2023. 470 с. С. 47–48. ISBN: 978-5-907219-21-2. DOI: 10.17816/SRSSC20231.

Мжельская, И. В. Аутсорсинг логистических услуг как условие повышения эффективности развития компании / И. В. Мжельская, А. М. Подставкина // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. 2021; 7:7–13. EDN EWATBG.

Маркин, М. И. Анализ развития малого и среднего предпринимательства в России в долгосрочном интервале: факторы и барьеры роста / М. И. Маркин, С. А. Кораблева // Теоретическая экономика. 2025; 4:169–186. DOI 10.52957/2221-3260-2025-4-169-186. EDN TZXNYN.

Такмашева, И. В. Развитие малого и среднего предпринимательства России в условиях санкций // Московский экономический журнал = Moscow Economic Journal. 2023; 8(4). DOI 10.55186/2413046X_2023_8_4_175. EDN BUPUPZ.

Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в кризисных условиях: вызовы и перспективы / И. В. Краковецкая, Е. С. Воробьева, И. В. Вотякова [и др.] // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2023; 13(1):113–124. DOI 10.18334/epp.13.1.117093. EDN SRESMB.

Ушкалова, Д. И. Внешняя торговля России в условиях санкционного давления // Журнал Новой экономической ассоциации = Journal of the New Economic Association. 2022; 3:218–226. DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-14. EDN OGZSKI.

References

Anistratova, A. V. Aktual'nyye problemy v oblasti mezhdunarodnykh perevozok gruzov v usloviyakh 2022–2023 godov i formirovaniye novykh transportnykh marshrutov [Actual problems in the field of international freight transportation in 2022–2023 and the formation of new transport routes]. By A. V. Anistratova, D. V. Burdel, N. Kh. Mamedova. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023; 5-1: 183–186. DOI 10.24412/2500-1000-2023-5-1-183-186. EDN KGUKKU.

Golubchik, A. M. "Novaya logistika" vneshney torgovli Rossii i neochevidnyye osobennosti opredeleniya statusa mezhdunarodnogo perevozchika ["New logistics" of Russia's foreign trade and non-obvious features of determining the status of an international carrier]. By A. M. Golubchik, E. V. Pak. *RUDN Journal of Economics*. 2024; 32(3): 359–370. DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-3-359-370. EDN NCPKRQ.

Gudkova, O. V. Transportnaya logistika [Transport Logistics] : A Textbook. By O. V. Gudkova, L. V. Ermakova, N. N. Kovaleva. Bryansk : Bryansk State Academician I. G. Petrovski University Publ., 2020. 160 p. ISBN 978-5-9734-0362-1. EDN VEFZKG.

Kuznetsova, A. D. Povysheniye effektivnosti transportnogo obespecheniya protsessa postavok na predpriyatii [Improving the efficiency of transport support for the supply process at an enterprise]. By A. D. Kuznetsova, O. A. Nemchinov. EDN: QXVQOC. *KHLIX Samarskaya oblastnaya studencheskaya nauchnaya konferentsiya* [49th Samara Regional Student Scientific Conference] : Abstracts of Reports, Samara, April 10–21, 2023. St. Petersburg : Eco-Vector Publ., 2023. 470 p. pp. 47–48. ISBN: 978-5-907219-21-2. DOI: 10.17816/SRSSC20231.

Mzhelskaya, I. V. Autsorsing logisticheskikh uslug kak usloviye povysheniya effektivnosti razvitiya kompanii [Outsourcing Logistics Services as a Condition for Improving Company Development Efficiency]. By I. V. Mzhelskaya, A. M. Podstavkina. *Finansovyye aspekty strukturnykh preobrazovaniy ekonomiki.* 2021; 7:7–13. EDN EWATBG.

Markin, M. I. Analiz razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii v dolgosrochnom intervale: faktory i bar'yery rosta [Analysis of the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Russia in the Long-Term: Factors and Barriers to Growth]. By M. I. Markin, S. A. Korableva. *Teoreticheskaya ekonomika*. 2025; 4:169–186. DOI 10.52957/2221-3260-2025-4-169-186. EDN TZXNYN.

Takmasheva, I. V. Razvitiye malogo i srednego predprinimatel'stva Rossii v usloviyakh sanktsiy [Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Russia under Sanctions]. M*oscow Economic Journal*. 2023; 8(4). DOI 10.55186/2413046X_2023_8_4_175. EDN BUPUPZ.

Tendentsii razvitiya malogo i srednego biznesa v Rossiyskoy Federatsii v krizisnykh usloviyakh: vyzovy i perspektivy [Trends in the Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Russian Federation in Crisis Conditions: Challenges and Prospects]. By I. V. Krakovetskaya, E. S. Vorobyova, I. V. Votyakova [et al.]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023; 13(1):113–124. DOI 10.18334/epp.13.1.117093. EDN SRESMB.

Ushkalova, D. I. Vneshnyaya torgovlya Rossii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya Russia's [Foreign Trade under Sanctions Pressure]. *Journal of the New Economic Association*. 2022; 3:218–226. DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-14. EDN OGZSKI.

Информация об авторах:

Исякаева Алина Рафаэльевна и **Челахова Вероника Владимировна** — студентки магистратуры;
Муртузалиева Светлана Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8780-9957, AuthorID: 390020, Scopus Author ID: 57204112961.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН 7728073720.

Information about the authors:

Isyakaeva Alina R. & **Chelakhova Veronika V.** — master's students;
Murtuzalieva Svetlana Yu. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN: 8780-9957, AuthorID: 390020, Scopus Author ID: 57204112961.

Authors' Affiliations: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 03.06.2026; одобрена после рецензирования 19.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/03/2026; approved after reviewing 06/19/2026; accepted for publication 09/25/2026.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 237–247
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 237–247

Научная статья
УДК: 658.15:005.334
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.26

Финансовые индикаторы рисков процессов в высокотехнологичных отраслях промышленности

Михаил Яковлевич Веселовский[1,2], **Александр Андреевич Юрьев**[1,3]

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена экономической неопределенностью для высокотехнологичных отраслей. Внешние ограничения, которые действуют последние несколько лет и узконаправленный, повышенный внутренний спрос могут формировать перекосы и изменять привычный путь развития высокотехнологичных промышленных предприятий. В статье анализируются финансовые коэффициенты для выявления рисков внутренних бизнес-процессов предприятий российской ракетно-космической промышленности. Сформирована совокупность предприятий на основе формального признака принадлежности к ракетно-космической отрасли — наличия действующей лицензии Роскосмоса и общероссийскому классификатору видов экономической деятельности. Из-за ограничений раскрытия отчетности анализ выполнил по доступным 17 крупным частным предприятиям, при этом применяются медианные значения как устойчивые оценки гетерогенной выборки. Результаты фиксируют удлинение операционного цикла, рост доли дебиторской задолженности, снижение ликвидности при высокой доле краткосрочных обязательств и росте финансового рычага, а также ухудшение чистой маржинальности и оборачиваемости активов. Эти изменения интерпретируются как признаки узких мест в производственном цикле и контуре «приемка—документы—оплата», увеличивающие общую стоимость производства, повышающих риск кассовых разрывов и срывов сроков. Риски и контуры бизнесов-процессов были систематизированы и для каждого контура предложен список мер для оптимизации бизнес-процесса. Также сделан вывод, что выявленные риски формируют запрос бизнеса на подготовку управленцев и аналитиков, владеющих компетенциями в области менеджмента, анализа данных и финансового планирования.

Ключевые слова: финансовые коэффициенты, бизнес-процессы, ракетно-космическая отрасль, промышленные предприятия

Для цитирования: Веселовский М. Я. Финансовые индикаторы рисков процессов в высокотехнологичных отраслях промышленности / М. Я. Веселовский, А. А. Юрьев. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.26 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:237–247.

JEL: D51, L22

Original article

Financial indicators of process risks in high-tech industries

Mikhail Ya. Veselovsky[4,5], **Alexander A. Yurev**[4,6]

Abstract. The relevance of the study is driven by economic uncertainty affecting high-technology industries. External constraints that have been in place over the past several years, combined with narrowly targeted and elevated domestic demand, may generate imbalances and alter the established development trajectories of high-technology industrial enterprises. This article analyzes financial ratios as a means of identifying risks in the internal business processes of enterprises in the Russian rocket and space industry. The sample of enterprises was formed using a formal criterion of affiliation with the rocket and space sector—possession of an active Roscosmos license and classification under the All-Russian Classification of Economic Activities (OKVED). Due to restrictions on financial disclosure, the analysis was conducted on available data for 17 large private enterprises, using median

1 Московский государственный университет геодезии и картографии, ТУ им. А. А. Леонова (филиал) МИИГАиК (Королев, Россия).
2 consult46@bk.ru
3 studentyurev@yandex.ru
4 Moscow State University of Geodesy and Cartography, A. A. Leonov Technical University (branch) MIIGAiK (Korolev, Russia).
5 consult46@bk.ru
6 studentyurev@yandex.ru

values as robust estimates for a heterogeneous sample. The results indicate a lengthening of the operating cycle, an increasing share of accounts receivable, a decline in liquidity amid a high proportion of short-term liabilities and rising financial leverage, as well as deterioration in net margin and asset turnover. These changes are interpreted as evidence of bottlenecks in the production cycle and in the "acceptance—documentation—payment" loop, increasing total production costs and heightening the risks of cash gaps and schedule overruns. The identified risks and business-process loops were systematized, and for each loop a set of optimization measures was proposed. The article also concludes that the revealed risks create demand from businesses for the training of managers and analysts with competencies in management, data analytics, and financial planning.

Key words: financial ratios, business processes, rocket and space industry, industrial enterprises

For citation: Veselovsky M. Ya. Financial indicators of process risks in high-tech industries. By M. Ya. Veselovsky, A. A. Yurev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.26. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:237–247 (in Russ.).

JEL: D51, L22

Введение

В условиях роста внутренней и внешней нестабильности технологическое развитие отраслей экономики становится не только макроэкономической задачей, но и запросом бизнеса на управленческие решения, повышающие эффективность высокотехнологичных производств.

В этом вопросе показательна ракетно-космическая промышленность: длинные производственные стадии, испытания, сложные технологические и логистические цепочки делают операционные циклы протяженными, а нарушения в приемке и документарных процедурах может приводить к финансовым рискам. Для управления рисками необходимо формировать подходящие под потребность кадры с фокусировкой на цифровой менеджмент и работу с данными.

Цель исследования — на основе открытых источников построить структурированную картину ядра российской ракетно-космической промышленности и частично оценить финансовую составляющую частного сегмента этой отрасли. Совокупность предприятий формируется по признаку наличия действующей лицензии Роскосмос и затем очищается по основному коду ОКВЭД-2. Выделено 414 предприятий, более половины из которых находятся в частной собственности. Для коэффициентного анализа рассматриваются крупнейшие предприятия (свыше 1 000 сотрудников) и, с учетом неполноты раскрытия отчетности, 17 частных компаний с доступными данными. Из-за неоднородности выборки используются медианные значения, оцениваются показатели DIO/DSO и операционного цикла, маржинальности, структуры оборотного капитала, ликвидности, долговой нагрузки и эффективности активов.

На основе полученных результатов анализа формулируется перечень рисков, которые распределяются по контурам бизнес-процессов и предлагаются меры для их оптимизации.

Материалы и методы

Для структурного анализа ракетно-космической отрасли (далее — РКО) необходимо выбрать формальный признак преемственности компании к данной отрасли. В качестве такого признака был взят факт наличия актуальной лицензии Роскосмоса у предприятия на сайте Роскосмоса[3].

Данный признак является наиболее походящим для формирования совокупности именно ракетно-космических компаний, которые занимаются специфической для РКО деятельностью. В эту деятельность входят разработка, изготовление, производство, испытание, ремонт изделий ракетно-космической техники, а также продление установленных ресурсов и срока службы данных изделий[4].

---

1 © М. Я. Веселовский, А. А. Юрьев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 237–247

2 © M. Ya. Veselovsky, A. A. Yurev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 237–247

3 Реестр лицензий 2026. Текст : электронный // Роскосмос : официальный сайт корпорации. URL: https://www.roscosmos.ru/ (дата обращения: 26.02.2026).

4 Российская Федерация : Законодательство РФ : Правительство РФ : Постановления : О порядке ограничения и возобновления доступа к информации, содержащейся в государственном информационном ресурсе бухгалтерской (финансовой) отчетности, и о признании утратившими силу некоторых решений Правительства Российской Федерации : от 16 сентября 2022 г. № 1624. Текст : электронный // ГАРАНТ.РУ : информационно-правовой портал. URL: https://base.garant.

По законодательству Российской Федерации данная лицензия выдается также и при оказании определенных видов услуг, перечисленных в нормативно-правовом акте. Однако в рамках данного исследования нас интересуют промышленные предприятия, занимающиеся разработкой, производством, испытанием или ремонтом реальных изделий. Поэтому при формировании выборки отсекались компании, которые занимаются только предоставлением «космических» услуг.

После формирования выборки предприятий по признаку наличия лицензии на выполнения определенных видов работ, потребовалось очистить выборку от неподходящих компаний по другим формальным критериям, которые позволяют идентифицировать компанию, как не относящуюся к сфере промышленного производств. В качестве данного признака был использован основной ОКВЭД организации по форме ОКВЭД 2. После выявления для каждой организации ее кода ОКВЭД, была произведена чистка из неподходящих к промышленным предприятиям кодов. Данные о коде ОКВЭД и некоторых других организационно-правовых данных предприятий брались с сайта List-Org[1].

После очищения сформировалась выборка из 414 предприятий, которые можно считать ядром ракетно-космической промышленности (далее РКП) России. По ИНН компаний в выборке был выявлен их ОКФС и отражено распределение предприятий по формам собственности (рисунок 1). Как видно, больше половины (56,52 %) предприятий являются частной собственностью, когда 15,46 % относятся к федеральной собственности, 11,11 % к собственности государственных корпораций и 16,91 % к иным формам собственности, в которые включаются смешанные формы частной и государственной собственности, международной и другие. Это говорит о широком представительстве частного бизнеса в космической отрасли.

Рис. 1. Распределение предприятий РКП по форме собственности.

Источник: составлено авторами на основе открытых данных (List-Org. URL: https://www.list-org.com/)[1].

Распределение предприятий по количеству сотрудников, с поправкой на отсутствие информации по 74 компаниям 22 показано на рисунке 2. Большая часть сотрудников трудоустроено в крупных предприятиях с численностью больше 1000 человек, которых насчитывается 88 штук. При этом наблюдается довольно больше количество предприятий с численностью персонала от 250 до 1 000 и предприятий среднего и малого сегмента (до 250 человек) — 93 и 159 соответственно, в которых трудоустроено меньшее количество работников.

Частные предприятия по количеству представлены в основном в сегменте предприятий с численностью сотрудников меньше 1 000 человек, однако большая часть работников (78 022 человек) частного сектора трудоустроено в предприятиях с более 1 000 работников (рисунок 3).

Чтобы составить финансовый портрет отрасли были отобраны крупнейшие предприятия с численностью сотрудников от 1000 человек. Для каждой компании отбирались финансовые показатели и составлялись необходимые для финансового анализа коэффициенты. Информация о финансовых показателях бралась с сайта центра раскрытия корпоративной информации[2]. Однако

ru/405307681/ (дата обращения: 26.02.2026)

1 Сервис проверки контрагентов 2026. Текст : электронный // List-Org : сайт. URL: https://www.list-org.com/ (дата обращения: 26.02.2026)

2 Центр раскрытия корпоративной информации 2026. Текст : электронный // Интерфакс : портал службы раскрытия корпоративной информации : сайт. URL: https://www.e-disclosure.ru/ (дата обращения: 26.02.2026).

точное отражение финансового состояния предприятий трудно составить из-за неполноты информации в открытом доступе.

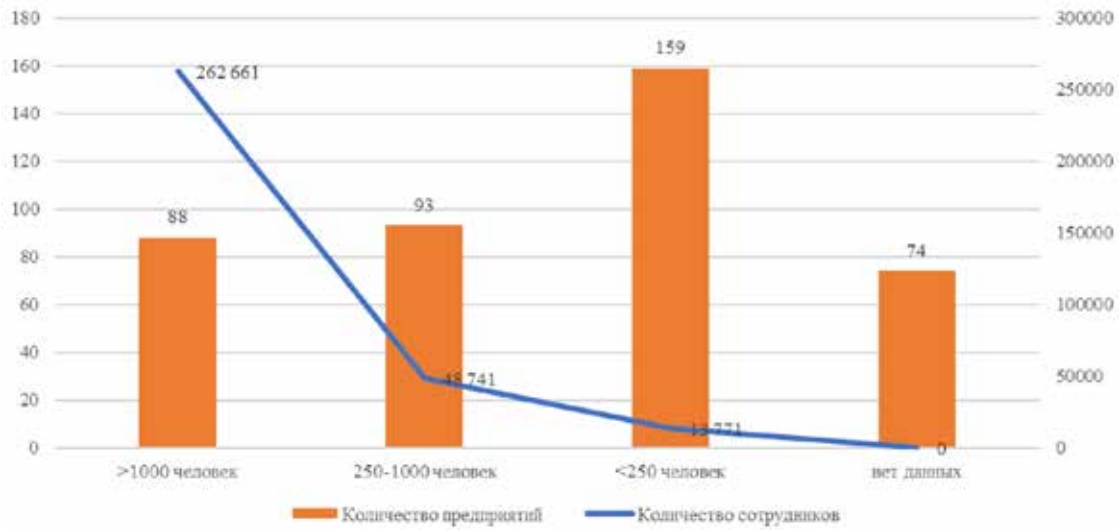

Рис. 2. Распределение сотрудников по размеру предприятий

Источник: составлено авторами на основе открытых данных (List-Org. URL: https://www.list-org.com/)

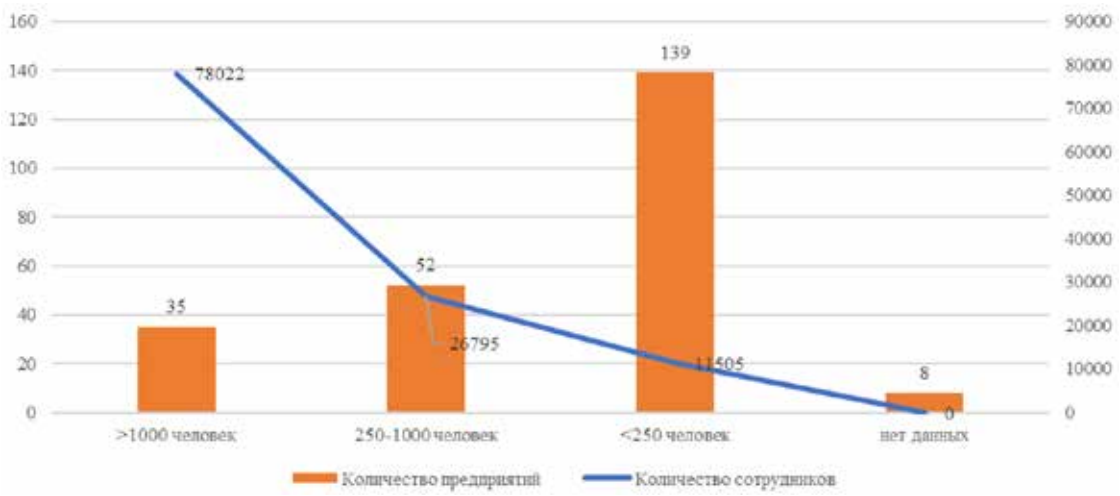

Рис. 3. Распределение сотрудников по размеру частных предприятий.

Источник: составлено авторами на основе открытых данных *(List-Org. URL: https://www.list-org.com/)*

Это связано с принятым В 2022 году и упомянутым ранее постановлением Правительства №1624. Постановление дает возможность предприятиям, включенным в определенные перечни, в том числе в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса, ограничивать доступ к своей бухгалтерской информации.

Результаты

Указанные ограничения привели к ситуации, представленной на рисунке 4. Почти половина частных компаний скрыло информацию об активах в бухгалтерской отчетности. То же касается и других финансовых показателей. Помимо частных компаний, информацию убрали из доступа все государственные организации и часть предприятий с иной и смешанной формой собственности. Поэтому в дальнейшем анализе будет отражаться частичный финансовый портрет предприятий с численностью сотрудников более 1 000 человек. Однако это все равно позволяет сигнализировать об определенных трендах в сегменте частного бизнеса РКО.

Далее рассматриваются финансовые коэффициенты 17 частных предприятий РКП. Несмотря на то, что финансовые коэффициенты не могут напрямую характеризовать качество бизнес-процес-

сов предприятий, они помогают охарактеризовать симптомы внутренних процессов [Kaplan 1992].

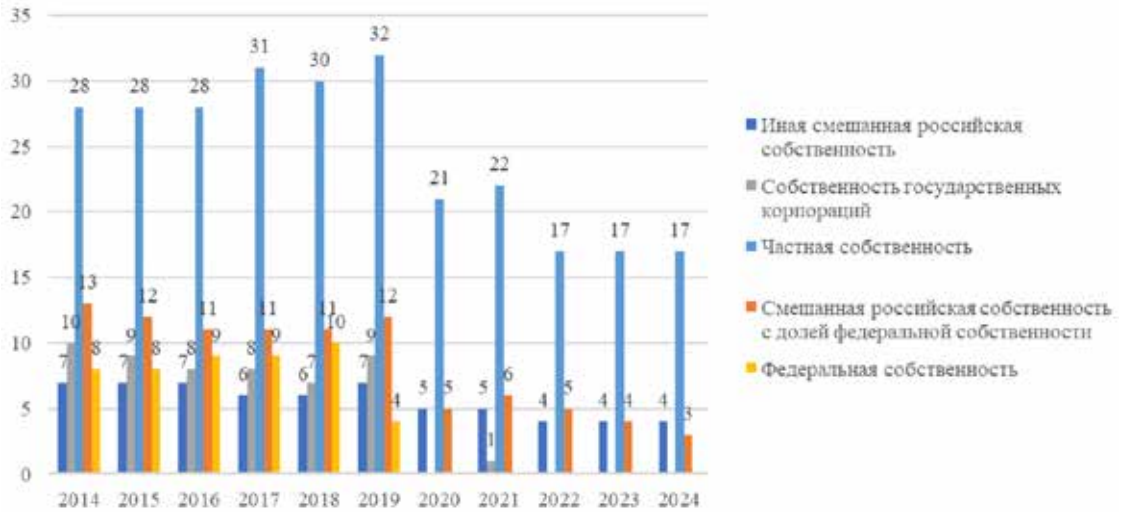

Рис. 4. Количество предприятий, которые имеют данные об активах в бухгалтерской отчетности.

Источник: составлено авторами на основе открытых данных (Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/).

Что в свою очередь позволяет составить матрицу рисков и улучшений ключевых бизнес-процессов на основе тенденций медианных значений коэффициентов.

Хоть эти компании принадлежат одному сектору частной ракетно-космической отрасли, получившаяся выборка является довольно гетерогенной с явными выделяющимися «гигантами». Поэтому использование медианных значений коэффициентов является наиболее устойчивой мерой для оценки.

Ниже на рисунке 5 отражены медианные значения коэффициентов, определяющие операционный цикл предприятий. DIO (Days Inventory Outstanding) — отражает количество дней, в течение которых предприятие хранит свои запасы перед их продажей. DSO (Days Sales Outstanding) — отражает количество дней, которые необходимы для возврата дебиторской задолженности после продажи. Операционный цикл — это сумма DIO и DSO. Циклы являются довольно длинными, однако для РКО, где в проектах предприятий участвуют НИОКР стадии, длинные технологические и логистические цепочки создания продукта, испытания, это является отраслевой спецификой. Данный факт подтверждается исследованиями в смежной области — авиастроение, которая тоже является комплексной и наукоемкой, при этом длина операционного цикла возможна для оптимизации [Стрижанов 2012; Carbia Diaz 2017]. Тем не менее, тренд на рисунке 5 указывает на то, что циклы увеличиваются и это может являться симптомом задержек реализации продуктов производства.

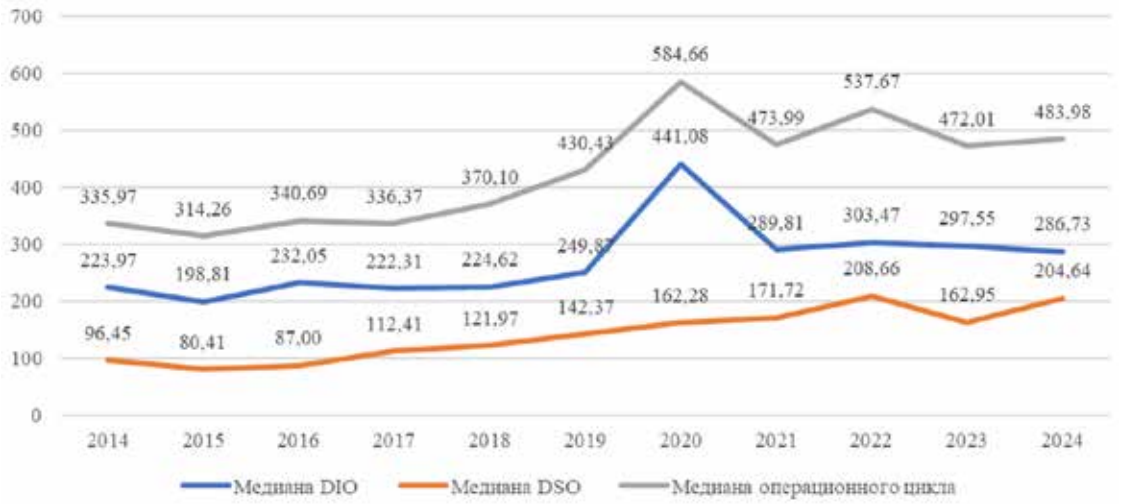

Рис. 5. Медианные значения DIO, DSO и Операционного цикла предприятий РКП.

Источник: составлено авторами на основе открытых данных *(Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/)*.

Увеличение продолжительности цикла реализации запасов и дебиторской задолженности статистически связано со снижением прибыльности [Deloof 2003]. Этот тезис подтверждается изменениями медианных показателей маржинальности предприятий, показанной на рисунке 6. В 2019 году медианная чистая маржа (доля чистой прибыли в выручке) ровнялась 7,17 %, а к 2024 году с эпизодами волатильности опустился до 3,88 %, что свидетельствует о тренде на снижение. При этом доля себестоимости и валовая маржа относительно стабильны. Это говорит о том, что ключевые риски находятся ниже валовой маржи и накладываются на управленческие и проектные издержки, прочие расходы, штрафы за простои и т. д.

Рис. 6. Медиана валовой, чистой маржи и доли себестоимости предприятий РКП.
Источник: составлено авторами на основе открытых данных (Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/).

Рис. 7. Медианные значения запасов и дебиторской задолженности в структуре оборотного капитала предприятий РКП.
Источник: составлено авторами на основе открытых данных (Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/).

Продолжая развивать вопрос реализации запасов и дебиторской задолженности важно смотреть и на их структуру в оборотных активах. На рисунке 7 показаны доли запасов, которые постепенно снижаются с 2021 года, а доля дебиторской задолженности растет с 2018 года. Такой сдвиг структуры в пользу дебиторской задолженности может свидетельствовать о нарастании сложностей в процессах приемки, выставления и взыскания.

Далее, обращая внимание на медианные показатели ликвидности и финансовой устойчивости, видно следующее. На рисунке 8 коэффициент текущей ликвидности постепенно снижается с 2020. Быстрая ликвидность более стабильна на протяжении последних 5 лет временного ряда, но в 2024 году коэффициент упал с 0,8 до 0,69. При этом наблюдается низкая доля собственного капитала (0,26 к 2024 году), высокая доля краткосрочных обязательств в структуре всех обязательств (0,87 к 2024 году) и растущем объеме обязательств — с 2020 года коэффициент финансового рычага вырос с 1,05 до 2,74 (рисунок 9).

Рис. 8. Медианные значения ликвидности.

Источник: составлено авторами на основе открытых данных (Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/).

Рис. 9. Медианные значения финансовой.

Источник: составлено авторами на основе открытых данных (Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/).

Это свидетельствует о том, что доля быстро оборачиваемых активов для погашения долгов снижается, при этом большинство долгов требует погашения в ближайший период и их объем на предприятиях растет. В данной ситуации возникает риск специфики операционного цикла, который довольно длинный. Из-за этого компании зависят от реализации запасов в готовую продукцию и их оплаты без срыва сроков, непрерывности приемочных и бюрократических процедур. При задержке на этих этапах вероятен риск кассового разрыва, что опасно при высокой доле краткосрочных обязательств, ставка по которым в период с 2023–2024 гг. сильно увеличилась[1].

Отсюда следует, что финансовая устойчивость предприятий зависит от скорости приемки готовых изделий и подготовки необходимых документов, отсутствия переделок, срывающие сроки поставок и отсутствия простоев.

Также стоит обратить внимание на оборачиваемость активов и эффективность активов и капитала у выборки данных предприятий. На рисунке 10 оборачиваемость активов и основных средств снижалась до 2022 года (рисунок 10). В 2022 году произошел «отскок» в обратное направление, что вероятно обусловлено увеличением государственного заказа в оборонном секторе. Снижение коэффициентов оборачиваемости согласуется с увеличением операционного цикла, так как активы в целом и основные средства в частности

1 Ключевая ставка Банка России 2026 // Банк России : официальный сайт. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 26.02.2026).

медленнее генерируют выручку предприятиям.

Рис. 10. Оборачиваемость активов и основных средств.
Источник: составлено авторами на основе открытых данных *(Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/)*.

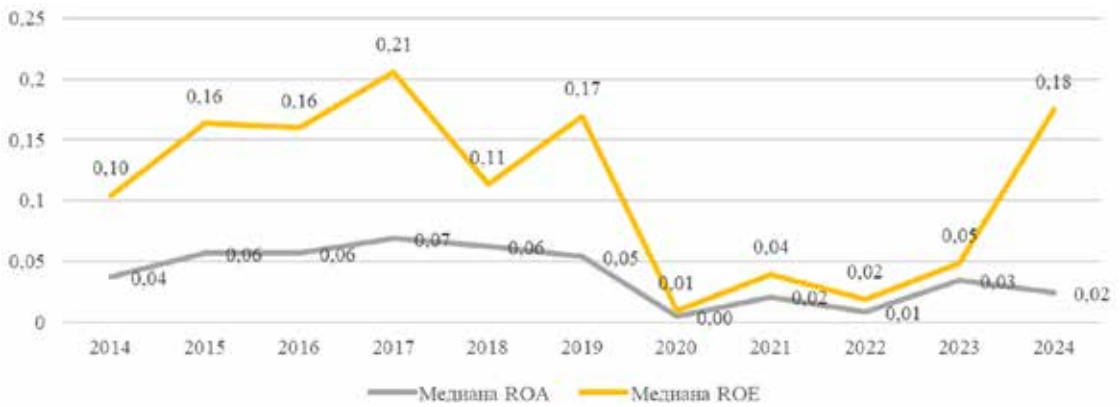

Рис. 11. Эффективность активов и капитала.
Источник: составлено авторами на основе открытых данных (Интерфакс. URL: https://www.e-disclosure.ru/).

Также наблюдается снижение коэффициентов рентабельности активов ROA (Return on Assets), что может объясняться снижением оборачиваемости активов. В 2020 году произошло резкое падение рентабельности капитала ROE (Return on Equity) с тенденцией на оздоровление с 2024 (рисунок 11).

Обсуждения

Описанные в данной статье финансовые показатели, как выше оговаривалось могут свидетельствовать о рисках внутренних бизнес-процессов предприятий в отрасли. Поэтому следующей задачей стоит систематизация выявленных рисков, их распределение по контурам бизнес-процессов и предложением мер, которые могут оптимизировать бизнес-процессы для последующего улучшения финансовых показателей (таблица 1).

Таблица 1. **Риски, контуры процессов и меры для оптимизации процессов**.

Риски	Контур процессов	Меры для оптимизации
Рост DIO	Производственный цикл	Управление незавершённым производством Управление узкими местами Управление качеством на ранних стадиях и инженерными изменениями
Рост DSO Рост дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	Приемка—документы—оплата	Ускорение приемки Управление претензиями и разногласиями

Риски	Контур процессов	Меры для оптимизации
Снижение текущей и быстрой ликвидности Рост финансового рычага Высокая доля краткосроных обязательств	Финансирование	Прогноз движения денежных потоков Лимиты обязательств Сценарное планирование кассовых разрывов
Снижение оборачиваемости активов и основных средств Снижение рентабельности активов	Управление активами	Управление доступностью активов Развитие активов для выполнения производственных программ и удовлетворения спроса

Источник: составлено авторами на основе анализа финансовых показателей предприятий.

Увеличение показателя DIO характеризует время хранения материалов, времени производства и времени хранения готовой продукции до отгрузки. Эти процессы влияют на время прохождения изделия через производственную систему от начала обработки до выхода. Известно, что длинный производственный процесс на высокотехнологичных предприятиях удлиняет обратную связь по проблемам, позволяет проблемам накапливаться в незавершенном производстве, что напрямую влияет на увеличение затрат. Поэтому сокращение незавершенного производства в производственном процессе экономически значимо при оптимизации бизнес-процессов [Chao 1998]. В условиях вариативности высокотехнологичных изделий и малых серий узкие места на производстве диктуют выпуск. Поэтому важно управлять узкими местами для снижения незавершённого производства в цикле. Помимо этого, управление качеством изделий на ранних стадиях и их инженерными изменениями влияет на скорость выполнения проектов, что также может сокращать производственный цикл [Веселовский 2026].

Увеличение DSO с ростом дебиторской задолженности и снижении ликвидности сигнализирует о том, что финансовая устойчивость предприятий становится чувствительной к скорости процессов приемки, оформления документов и оплаты контрактов. Формирование дебиторской задолженности также завязано на управлении претензиями и разногласиями, которые необходимо решить по мере поступления [Терюхов 2025].

Конфигурация снижения ликвидности и роста финансового рычага в условиях высокой доли краткосрочных обязательств показывает растущую чувствительность к срывам процессам приемки и поставки, что может превратиться в кассовые разрывы. Планирование денежных потоков проекта, выставление лимитов обязательств, сценарное планирование кассовых разрывов позволяет управлять обязательствами проекта и избегать негативных исходов.

Снижение оборачиваемости активов и последующее снижение ROA в условиях удлинения циклов, может означать замедление способности активов генерации выручки и прибыли. Мерами оптимизации данной проблемы служат управление доступностью оборудования, которое фактически может не использоваться, но числится на балансе и развитии активов как переменной в производственной стратегии предприятий.

Заключение (Выводы)

Проведенный анализ открытых данных показывает, что в частном сегменте РКП финансовые коэффициенты отражают последствия управленческих решений в производстве и экзогенных факторов. Увеличение операционного цикла, рост дебиторской задолженности и снижение ликвидности в сочетании с ростом финансового рычага усиливают чувствительность предприятий к процессным сбоям. Фиксируемое снижение медианной чистой маржи делает эти сбои экономически болезненнее. Ограничения раскрытия отчетности требуют трактовать выводы как диагностические сигналы, а не как исчерпывающую оценку отрасли.

Для реализации описанных мер оптимизации бизнес-процессов требуют определенных компетенций. Здесь встает запрос на развитие кадрового потенциала для конкретных задач бизнеса. В программы подготовки кадров может входить: аналитика на основе данных, управление производственным потоком, управление контрактами, финансовое планирование проектов, управление активами и цифровыми контурами предприятия, кросс-функциональная коммуникация управленцев с инженерами и технологами. Организационно это реализуемо через образовательные модули в магистратуре, MBA или программах ДПО с отраслевыми кейсами.

Дальнейшее исследование целесообразно направить на расширение выборки и, при возможности, снижение «слепых зон» данных, а также на проверку причинно-следственных связей между процессными улучшениями и финансовыми результатами на панельных данных.

Список источников

Веселовский, М. Я. Эффекты внедрения искусственного интеллекта на ранней стадии космического проекта / М. Я. Веселовский, А. А. Юрьев // Инновации и инвестиции = Innovation & Investment. 2026; 1:362–365. EDN IKCGDJ.

Стрижанов, И. А. Проблемы, тенденции и особенности организации производства наукоёмкой продукции в отечественном самолётостроении // Вестник Воронежского государственного технического университета = Bulletin of Voronezh State Technical University. 2012; 8(8):81–84. EDN PANQBJ.

Терюхов, Я. И. Управление дебиторской задолженностью по расходам федерального бюджета в рамках реализации заданий государственного оборонного заказа в Минобороны России в современных условиях / Я. И. Терюхов, М. Н. Сосков, С. Н. Ромашков // Экономическая безопасность = Economic Security. 2025; 8(7):2135–2150. DOI 10.18334/ecsec.8.7.123667. EDN LQEULE.

Carbia Diaz, I., Jin Y., Enrique, A. Cycle time study of wing spar assembly on aircraft factory // Procedia Manufacturing. 2017; 13:1019–1025. DOI 10.1016/j.promfg.2017.09.107.

Chao, J. S., Graves, S. C. Reducing flow time in aircraft manufacturing // Production and Operations Management. 1998; 7(1):38–52. DOI 10.1111/j.1937-5956.1998.tb00437.x.

Deloof, M. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? // Journal of Business Finance & Accounting. 2003; 30(3-4):573–588. DOI 10.1111/1468-5957.00008.

Kaplan, R. S., Norton, D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992; 70(1):71–79. (Reprint #92105).

References

Veselovsky, M. Ya. Effekty vnedreniya iskusstvennogo intellekta na ranney stadii kosmicheskogo proyekta [Effects of Implementing Artificial Intelligence at the Early Stage of a Space Project]. By M. Ya. Veselovsky, A. A. Yuryev. *Innovation and Investment*. 2026; 1:362–365. EDN IKCGDJ (in Russ.).

Strizhanov, I. A. Problemy, tendentsii i osobennosti organizatsii proizvodstva naukoyomkoy produktsii v otechestvennom samolotostroyenii [Problems, Trends, and Features of Organizing the Production of High-Tech Products in the Domestic Aircraft Industry]. *Bulletin of Voronezh State Technical University*. 2012; 8(8):81–84. EDN PANQBJ (in Russ.).

Teryukhov, Ya. I. Upravleniye debitorskoy zadolzhennost'yu po raskhodam federal'nogo byudzheta v ramkakh realizatsii zadaniy gosudarstvennogo oboronnogo zakaza v Minoborony Rossii v sovremennykh usloviyakh [Management of Accounts Receivable for Federal Budget Expenditures in the Framework of the Implementation of State Defense Order Tasks in the Russian Ministry of Defense in Modern Conditions]. By Ya. I. Teryukhov, M. N. Soskov, S. N. Romashkov. *Economic Security.* 2025; 8(7):2135–2150. DOI 10.18334/ecsec.8.7.123667. EDN LQEULE (in Russ.).

Carbia Diaz, I., Jin Y., Enrique, A. Cycle time study of wing spar assembly on aircraft factory. *Procedia Manufacturing*. 2017; 13:1019–1025. DOI 10.1016/j.promfg.2017.09.107.

Chao, J. S., Graves, S. C. Reducing flow time in aircraft manufacturing. *Production and Operations Management*. 1998; 7(1):38–52. DOI 10.1111/j.1937-5956.1998.tb00437.x.

Deloof, M. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance & Accounting*. 2003; 30(3-4):573–588. DOI 10.1111/1468-5957.00008.

Kaplan, R. S., Norton, D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992; 70(1):71–79. (Reprint #92105).

Информация об авторах:

Веселовский Михаил Яковлевич — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления, SPIN-код: 8335-7740, AuthorID: 287841.

Юрьев Александр Андреевич — аспирант кафедры управления, SPIN-код: 9553-7382, AuthorID: 1121611.

Место работы авторов: Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А. А. Леонова — филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университете геодезии и картографии», ул. Гагарина, д. 42, Московская область, городской округ Королёв, город Королёв, 141074, Россия. ИНН: 7701012399.

Information about the authors:

Veselovsky Mikhail Ya. — Doctor of Economics, Professor, Head of the Management Department, SPIN: 8335-7740, AuthorID: 287841.

Yuryev Aleksandr A. — Postgraduate Student in the Management Department, SPIN-code: 9553-7382, AuthorID: 1121611.

Authors' Affiliations: A. A. Leonov Technical University — Branch of the Moscow State University of Geodesy and Cartography, 42 Gagarin Street, Korolev Urban District, Korolev, Moscow Region, 141074, Russia.

Статья поступила в редакцию 13.07.2026; одобрена после рецензирования 29.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 07/13/2026; approved after reviewing 07/29/2026; accepted for publication 09/25/2026.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 248–260
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 248–260

Научная статья
УДК: 336.22:334.012.64(470+574)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.27

Сравнительная характеристика систем налогообложения для субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации и Республике Казахстан

Альмира Камилевна Ильдарханова[1,2], **Алия Аюповна Гатауллина**[1,3], **Аида Муратовна Ясинова**[1,4]

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу систем налогообложения для субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации и Республике Казахстан. Актуальность исследования обусловлена его уязвимостью к изменениям налогового законодательства и реформами 2026 года. В отличие от существующих работ, рассматривающих сектор малого и среднего бизнеса как единое целое, данное исследование фокусируется исключительно на малом бизнесе, что позволяет выявить специфику условий входа в легальное поле и пределы роста на специальных режимах. На основе анализа законодательства и статистических данных за 2022–2024 годы выявлены принципиальные различия в подходах: либеральная казахстанская модель с низкими ставками и простыми правилами и более комплексная российская система, сбалансированная с фискальными и региональными приоритетами. Показано влияние этих различий на плотность малого бизнеса (112,5 в Казахстане против 44,9 субъекта на 1 000 человек населения в России) и вклад сектора в ВВП (32,7 % в Казахстане против 21,7 % в России). Особое внимание уделено реформам 2026 года, которые в обеих странах сужают применение льготных режимов. Практическая значимость работы заключается в предоставлении предпринимателям и аналитикам системного понимания налоговых «правил игры» для стратегического планирования бизнеса на различных территориях.

Ключевые слова: малое предпринимательство, налогообложение, сравнительный анализ, Российская Федерация, Республика Казахстан, специальные налоговые режимы, фискальная нагрузка, налоговые реформы, предпринимательская среда, институциональная теория

Для цитирования: Ильдарханова А. К. Сравнительная характеристика систем налогообложения для субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации и Республике Казахстан / А. К. Ильдарханова, А. А. Гатауллина, А. М. Ясинова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.27 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:248–260.

JEL: H25

Original article

Comparative characteristics of taxation systems for small businesses in the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan

Almira K. Ildarkhanova[5,6], **Aliya A. Gataullina**[5,7], **Aida M. Yassinova**[5,8]

Abstract. This article presents a comparative analysis of taxation systems for small businesses in the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan. The relevance of the study is determined by the high share of small businesses within the small and medium-sized enterprise sector, their vulnerability to changes in tax legislation, and the reforms of 2026. Unlike existing studies that examine the small and medium-sized enterprise sector as a homogeneous whole, this research focuses exclusively on small businesses, which makes it possible to identify the specific conditions for entering the legal economy and the growth limits within special tax regimes. Based on an analysis of legislation and statistical data for the period 2022–2024, fundamental differences in

1 Казанский (Приволжский) федеральный университет (Казань, Россия).
2 AKIldarkhanova@kpfu.ru , https://orcid.org/0000-0002-2676-9868
3 AliAShugaepova@kpfu.ru, https://orcid.org/0000-0001-5361-7360
4 AYasinova@kpfu.ru
5 Kazan (Volga Region) Federal University (Kazan, Russia).
6 AKIldarkhanova@kpfu.ru , https://orcid.org/0000-0002-2676-9868
7 AliAShugaepova@kpfu.ru, https://orcid.org/0000-0001-5361-7360
8 AYasinova@kpfu.ru

approaches are identified: the liberal Kazakh model with low tax rates and simple rules, and the more complex Russian system balanced with fiscal and regional priorities. The influence of these differences on small business density (112.5 entities per 1,000 population in Kazakhstan versus 44.9 in Russia) and the sector's contribution to gross domestic product (32.7 percent in Kazakhstan compared to 21.7 percent in Russia) is demonstrated. Special attention is paid to the reforms of 2026, which in both countries narrow the scope of preferential tax regimes. The practical significance of this work lies in providing entrepreneurs and analysts with a systematic understanding of the tax «rules of the game» for informed jurisdiction choice and strategic planning.

Key words: micro and small businesses, taxation, comparative analysis, Russian Federation, Republic of Kazakhstan, special tax regimes, tax burden, tax reforms, business environment, institutional economics

For citation: Ildarkhanova A. K. Comparative characteristics of taxation systems for small businesses in the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan. By A. K. Ildarkhanova, A. A. Gataullina, A. M. Yassinova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.27. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:248–260 (in Russ.).

JEL: H25

Введение

Малое предпринимательство играет ключевую роль в современной рыночной экономике, поскольку выполняет не только производственно-хозяйственные, но и важные социальные функции. Как отмечает В. А. Вайпан, малый бизнес является неотъемлемым элементом экономики, поскольку создает рабочие места, обеспечивает конкуренцию и восприимчиво к инновациям [Вайпан 2017, 14–15]. В. В. Сухоруков дополняет, что оценка устойчивого развития экономики сегодня неотделима от анализа состояния малого предпринимательства, так как в развитых странах этот сектор напрямую обеспечивает занятость, конкуренцию и формирование среднего класса [Сухоруков 2023]. Аналогичную позицию в отношении казахстанской экономики выражает А. С. Биханова, подчеркивая многоаспектную роль малого предпринимательства в обеспечении устойчивого развития. По ее мнению, данный сектор способствует формированию конкурентной среды решению проблем занятости населения, увеличению объемов производства и пополнению доходной части бюджетов всех уровней, что в конечном итоге ведет к росту реальных доходов населения и повышению качества жизни [Биханова 2013].

Вместе с тем, малые предприятия наиболее уязвимы к внешним факторам: институциональным условиям, неопределенности среды и сокращению спроса. Эта уязвимость порождает скептический взгляд, согласно которому поддержка малого бизнеса неэффективна из-за его низкой производительности и малого вклада в ВВП и налоги [Доклад о предложениях по формированию... 2021]. Однако такой взгляд является упрощением и не учитывает системную, многогранную роль, которую играет малый бизнес в современной экономике. По мнению Б. И. Родикова и Г. Ю. Распутиной, малые предприятия являются краеугольным камнем здоровой национальной экономики и общества в целом [Родиков 2004]. Их устойчивость и развитие сильно зависят от государственных условий, среди которых основное место занимает налоговая политика.

Налогообложение является важнейшим элементом институциональной среды, который способен стать как стимулом роста и легализации бизнеса, так и непосильным бременем, сдерживающим его активность. Основным вопросом поддержания эффективной системы налогообложения является соблюдение оптимального баланса между двумя ролями налогов: пополнением бюджета и стимулированием бизнеса. Поиск данного равновесия является сложной задачей, и его оптимальная точка в каждой стране определяется уникальным набором экономических и социальных условий [Dubbert 2024]. В данной статье проведен параллельный анализ системы налогообложения малого бизнеса двух стан, имеющих тесные экономические взаимоотношения: Российской Федерации и Республики Казахстан. Современные тенденции глобализации и цифровизации бизнеса приводят к тому, что страны имеют не только исторически сложившиеся устойчивые экономические взаимосвязи в нефтегазовой сфере, в атомной энергетике, сотрудничество

1 © А.К.Ильдарханова, А.А.Гатауллина, А.М.Ясинова, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 248–260.
2 © A. K. Ildarkhanova, A. A. Gataullina, A. M. Yassinova, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 248–260

также охватывает машиностроение, сельское хозяйство, химическую промышленность, IT-сферу и логистику, и все больше затрагивает сферу малого бизнеса.

По этой причине сравнительный анализ систем налогообложения для субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации и Республике Казахстан представляет особый научный и практический интерес. Несмотря на общность евразийского экономического пространства и сходные исторические предпосылки становления рыночных институтов, эти государства пошли по разным путям в области налогового стимулирования малого и среднего бизнеса. Существующие сравнительные исследования, как правило, рассматривают сектор малого и среднего бизнеса в целом, что не позволяет выявить специфику их «входа» и пределы роста на специальных режимах. Это особенно важно в свете реформ 2026 года, которые могут по-разному затронуть малый бизнес: ужесточением лимитов дохода, отменой патентных систем или изменением порядка уплаты НДС.

Таким образом, возникает необходимость в сравнительном анализе, который сфокусирован на системах налогообложения для субъектов малого (включая микро-) предпринимательства в России и Казахстане, с целью выявления оптимальных практик, оценки барьеров и прогнозирования последствий предстоящих реформ для данного сегмента.

Задачи статьи:

- систематизировать правовые и нормативные критерии отнесения к малым (включая микро-) предприятиям в России и Казахстане;
- выделить ключевые налоговые режимы, доступные субъектам малого предпринимательства в обеих странах, и провести сравнительный анализ условий их применения в части размера ставок, лимитов, ограничений;
- рассмотреть ключевые изменения в налогообложении малого бизнеса, предусмотренные реформами 2026 года в России и Казахстане;
- исследовать динамику развития малого бизнеса в России и Казахстане и сделать допущения относительно влияния системы налогообложения на данные показатели.

Изучение многообразия таких моделей является важным при разработке долгосрочной стратегии компании, например, при выходе на рынок соседней страны.

Методологические основы

Проблема справедливого и эффективного налогообложения предприятий малого и среднего предпринимательства (далее — МСП) является предметом споров большого количества отечественных и зарубежных исследователей. А. А. Окорочков, М. В. Пьянова исследуют ключевые элементы правового регулирования малого и среднего бизнеса в условиях экономической перестройки и санкционных ограничений [Окорочков 2025]. Н. Н. Ажогина, Е. Н. Паршина применяют методы прогнозирование реакции МСП на изменения налоговой политики [Ажогина 2025]. Проблемы развития теневой экономики и ее налогообложения поднимают А. С. Рогачев, М. П. Логинов и другие [Рогачев 2024]. Региональные аспекты налогообложения в России исследуют М. В. Павлова, О. Н. Рябич [Павлова 2025], Н. В. Покровская [Покровская 2025], Т. В. Бутина [Бутина 2025]; особенности налогообложения граждан РФ, работающих в Казахстане, рассматривали Е. С. Болдинова, М. А. Капицын [Болдинова 2025]. Сравнительный анализ влияния налогообложения на эффективность предприятий России и Казахстана представлен в работе А. Е. Иванов, А. Г. Мосиенко [Иванов 2015]. Однако в существующих работах, как правило, сектор МСП исследуется как единое целое, без выделения специфики малого предпринимательства, что не позволяет в полной мере оценить доступность налоговых режимов для наиболее массового сегмента бизнеса.

Сравнительный анализ предполагает применение комплексного метода, включающего пять последовательных этапов исследования (рисунок 1).

1. Критерии отнесения бизнеса к категории малое предприятие
2. Условия предоставления налоговых режимов для малого бизнеса
3. Анализ изменений законодательства с 2026 года
4. Исследование статистических данных развития малого бизнеса с 2022 по 2024 года
5. Перспективы дальнейшего развития малого бизнеса

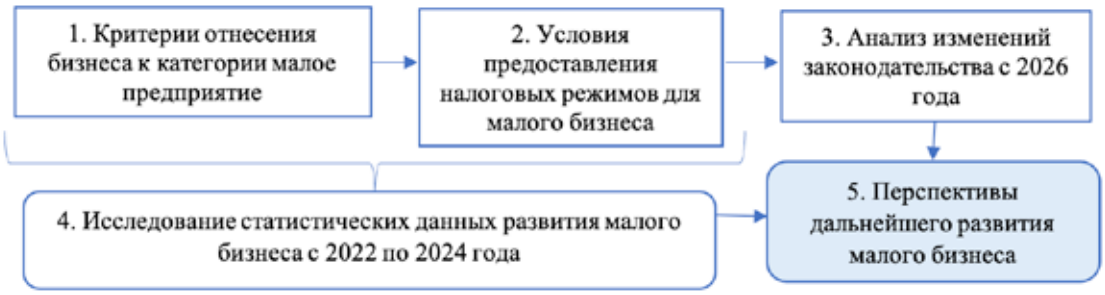

Рис. 1. Блок-схема сравнительного анализа систем налогообложения для субъектов малого предпринимательства в России и Казахстане

Источник: рисунок авторов

В международной практике отсутствует единое определение малого предпринимательства, так как понятие «малый» должно соотноситься с масштабом национальной экономики.

Каждая страна закрепляет критерии отнесения к данной категории на законодательном уровне. В России они установлены в специализированном законе №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства», а в Казахстане нормы интегрированы в Предпринимательский кодекс. Это отражает разницу в правовой технике: Россия использует целевой подход, создавая отдельный закон для сферы МСП, в то время как Казахстан придерживается комплексного подхода, интегрируя эти нормы в единый свод законов для всего бизнеса.

Таким образом, финансовые требования для попадания в категорию малого предпринимательства в Казахстане являются более строгими по сравнению с Россией, что потенциально ограничивает возможности для роста бизнеса в рамках льготных режимов и может стимулировать преждевременный переход на общую систему налогообложения.

Таблица 1. **Сравнительный анализ критериев отнесения к субъектам малого предпринимательства в Российской Федерации и Республике Казахстан***

Критерии	Российская Федерация	Республика Казахстан
1. Количественные критерии		
а) Средняя численность работников	• микропредприятие: до 15 чел. • малое предприятие: от 16 до 100 чел.	• микропредприятие: до 15 чел. • малое предприятие: от 16 до 100 чел.
б) Годовой доход (выручка)	доход (по налоговому учёту) за предшествующий календарный год: • микропредприятие: до 120 млн руб; • малое предприятие: до 800 млн руб;	среднегодовой доход, выраженный в МРП (726,7 руб. в 2024 году): • микропредприятие: до 30 000 МРП или ~21,8 млн руб; • малое предприятие: до 300 000 МРП или ~217,99 млн руб;
2. Качественные (структурные) критерии		
доля участия государства, иностранных лиц, крупного бизнеса	доля участия РФ, регионов, муниципалитетов, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном капитале не должна превышать 25 %; доля иностранных юрлиц и компаний, не являющихся субъектами МСП, — не более 49%; исключение — участники «Сколково» и инновационные компании, чьи акции торгуются на организованном рынке	для отнесения к МСП не имеет значения доля участия государства, иностранных компаний или крупного бизнеса. Ключевое — соответствие количественным критериям.

* Для сопоставления финансовых критериев Казахстана с российскими рублями использованы показатели 2024 г.: конвертация по курсу Нацбанка РК 5,08 тенге/руб.; стоимостные лимиты в тенге определены исходя из МРП = 3 692 тенге.

Источник: составлено авторами с обменным курсом 1 руб. = 5,08 тг. и значение МРП = 3 692 тг. (726,7 руб.)[1]

1 По данным: 1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный сайт. URL:

Как показал сравнительный анализ критериев отнесения к субъектам малого бизнеса в Российской Федерации и Республике Казахстан правовые основы в обеих странах имеют как схожие подходы, так и принципиальные различия (таблица 1). В основе классификации лежат два универсальных показателя размера бизнеса: средняя численность работников и годовой доход. По численности работников в обеих странах наблюдается совпадение границ категорий, а по критерию годового дохода, хоть и применяется схожая методология, существенно различаются абсолютные финансовые пороги: в Казахстане они значительно ниже, чем в России. Так, предельный размер годового дохода для отнесения к малым предприятиям в Российской Федерации составляет 800 млн рублей, в то время как в Республике Казахстан аналогичный порог установлен на уровне 217,99 млн рублей.

Наибольшее расхождение наблюдается в качественных критериях отнесения компаний к субъектам малого предпринимательства. В России существуют строгие ограничения на структуру капитала: для получения статуса малого предприятия компания должна быть не только небольшой по размеру, но и независимой от крупного бизнеса и государства. В Казахстане подобные качественные ограничения по структуре отсутствуют. Это создает разные стартовые условия для бизнеса: в России для сохранения льготного статуса предприниматель должен тщательно контролировать структуру владения, ограничивая возможности по привлечению стратегических инвесторов. В Казахстане руководитель имеет большую свободу в выборе инвесторов и партнеров, не опасаясь потерять статус малого бизнеса.

Среди современных инструментов анализа и обработки данных, отметим, что система генеративного искусственного интеллекта (YandexGPT) была применена для обработки отобранных и собранных авторами множественных эмпирических данных о нормативных и законодательных основах предпринимательской деятельности в странах в рамках разработанных критериев, а также для перевода единиц измерения в единый масштаб согласно обменному курсу официальных статистических сборников РФ и Казахстана (отдельные элементы таблиц 1–3).

Результаты

В отличие от Казахстана в Российской Федерации налоговое регулирование малого бизнеса имеет региональные особенности. В соответствии с пунктом 2 статьи 346.20 Налогового кодекса РФ, субъекты Федерации наделены правом устанавливать дифференцированные налоговые ставки упрощённой системы налогообложения (далее — УСН) в диапазоне от 1 % до 6 % для объекта «Доходы» и от 5 % до 15 % для объекта «Доходы минус расходы»[1]. Например, ставка 0% для вновь зарегистрированных плательщиков УСН в Крыму и Севастополе или снижение ставки по объекту «Доходы минус расходы» до 5 % в ряде регионов Дальнего Востока и на территориях особых экономических зон. Это создаёт внутри страны значительную вариативность налоговых условий, которая оказывает существенное влияние общую фискальную нагрузку. В Казахстане, напротив, ставки специальных налоговых режимов (далее — СНР) являются едиными для всей территории государства, что обеспечивает одинаковые условия для всех предпринимателей, но лишает регулятора инструмента точечного стимулирования развития малого бизнеса в отдельных регионах.

Поскольку настоящее исследование ставит целью сопоставление двух национальных систем в целом, его методология ограничена рассмотрением общенациональных норм. Таким образом, региональные особенности, такие как пониженные ставки в отдельных субъектах Российской Федерации, остаются за рамками анализа. Помимо этого, ещё одним методологическим ограничением исследования является сравнение налоговых систем преимущественно по формальным параметрам — ставкам, лимитам, критериям применения — без углубления в административную

https://www.rosstat.gov.ru (дата обращения: 18.04.2026);

2. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросы. Қазақстан Республикасындағы шағын және орта кәсіпкерліктің мониторингі. URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-org/publications/306674/ (дата обращения: 18.04.2026).

1 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 12.07.2024) : [принят Гос. Думой 19 июля 2000 г. : одобр. Советом Федерации 26 июля 2000 г.]. Ст. 346.20. Налоговые ставки. // Гарант : информационно-правовой портал. URL: https://base.garant.ru/10900200/f8333baf4c0426d9ef50637dd0de0895/ (дата обращения: 18.04.2026).

практику налогообложения. В частности, остаются за рамками исследования такие значимые для бизнеса аспекты, как частота и длительность налоговых проверок, реальные издержки взаимодействия с фискальными органами, оперативность возмещения НДС и клиентоориентированность налоговых служб.

Налоговые системы России и Казахстана предлагают субъектам малого предпринимательства два варианта налогообложения: общеустановленный режим и специальные налоговые режимы. Общеустановленный режим характеризуется высокой фискальной нагрузкой и в силу этого практически не используется малым бизнесом в обеих странах. Предприниматели обращаются к нему лишь в случае утраты права на применение специальных режимов из-за превышения лимитов по доходу или численности сотрудников.

Наиболее часто используемыми режимами налогообложения малого бизнеса в обеих странах являются специальные налоговые режимы, именно они обеспечивают возможность ведения бизнеса при невысокой рентабельности, сравнительный анализ данных режимов представлен в таблице 2.

Таблица 2. **Сравнительная характеристика специальных налоговых режимов для субъектов малого предпринимательства в Республике Казахстан и Российской Федерации, 2024–2025 гг.**

Критерий сравнения	Российская Федерация (РФ)	Республика Казахстан (РК)	
2.1. Упрощенные (основной) режимы	Упрощенная система налогообложения (УСН)	СНР на основе упрощенной декларации	СНР с использованием фиксированного вычета
Ставка налога	объект «доходы»: 6 % объект «доходы минус расходы»: 15%	ИПН/КПН: 3% от дохода (без учета расходов)	ИПН/КПН: 10% от дохода (за минусом вычетов)
Годовой лимит дохода	450 млн рублей	24 038 МРП (~17,4 млн руб.)	144 184 МРП (~104,78 млн руб.)
Лимит по сотрудникам	130 человек	30 человек	50 человек
2.2. Режимы для самозанятых и микропредприятий	Налог на профессиональный доход (НПД)	СНР для самозанятых (с использованием мобильного приложения)	
Ставка налога	4 % (с доходов от физлиц) 6 % (с доходов от юрлиц/ИП)	0 % (ИПН) + 4 % (социальные платежи – ОПВ, ОПВР, СО, ОСМС по 1%) = 4 % от дохода	
Годовой лимит дохода	2.4 млн рублей в год	3600 МРП в год (~2,6 млн руб. в месяц)	
Наем работников	запрещен	запрещен	
2.3. Патентные (лицензионные) системы	патентная система налогообложения (ПСН)	СНР на основе патента	
Ставка налога	6 % от потенциально возможного дохода	1 % от заявленного дохода	
Годовой лимит дохода	60 млн рублей	3 528 МРП (~2,56 млн руб.)	
Лимит по сотрудникам	15 человек	без наемных работников (для ИП)	

Источник: составлено авторами на основе Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» и Предпринимательского кодекса Республики Казахстан (от 29 октября 2015 года) с обменным курсом 1 руб. = 5,08 тг. и значение МРП = 3 692 тг. (726,7 руб.)[1]

В России лимиты для упрощенной системы налогообложения (далее — УСН) значительно выше (доход 450 млн руб. и сотрудники до 130 чел.) [Павлова 2025], чем в казахстанском специальном налоговом режиме (далее — СНР) на основе упрощенной декларации (доход 17,4 млн руб., сотрудники — до 30 чел.). Это говорит о том, что УСН предназначен для более широкого сегмента, включая средний бизнес, в то время как СНР на основе упрощённой декларации ориентирован на микро- и малое предпринимательство. Российская УСН отличается гибкостью и требует тщательного налогового планирования, предлагая предпринимателям выбор объекта налогообло-

1 Қазақстан Республикасының Кәсіпкерлік кодексі (2015 жылғы 29 қазан) : Қазақстан Респуб-ликасының Кодексі // Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375 (дата обращения: 18.04.2026).

жения («Доходы» по ставке 6 % или «Доходы минус расходы» 15 %). Казахстанский СНР на основе упрощённой декларации фокусируется простоте, устанавливая единую ставку в 3 % с валового дохода при лимите 17,4 млн руб.

Режимы для самозанятых в России и Казахстане схожи: годовой лимит дохода 2,4 млн и 2,6 млн рублей соответственно, запрет на наем работников и фискальную нагрузку в размере 4% при работе с физическими лицами.

В патентных системах наблюдаются существенные различия. Российский ПСН имеет лимит 60 млн руб., позволяет нанимать до 15 сотрудников и использует налоговую базу в виде потенциально возможного дохода. Казахстанский патент ограничен доходом ~2,56 млн руб., полностью исключает наемных работников и облагает заявленный доход по ставке 1 %, что ориентирует режим исключительно на индивидуальную деятельность.

Анализ налогообложения малого сектора приобретает особую актуальность в связи с масштабными реформами, вступившие в силу с 1 января 2026 года в России и Казахстане[1,2], (таблица 3).

Таблица 3. **Сравнительный анализ ключевых изменений налоговых режимов для субъектов МСП в Республике Казахстан и Российской Федерации с 01.01.2026**

Критерий сравнения	Российская Федерация (РФ)	Республика Казахстан (РК)
Изменения по НДС	1) ставка повышается с 20 % до 22 % (льготная ставка 10 % для социально значимых товаров); 2) для УСН/ПСН вводятся понижающиеся лимиты для перехода на ОР с НДС: 20 млн руб. (2026) — 15 млн (2027) — 10 млн руб. (2028); 3) введен мораторий на привлечение к ответственности для впервые ставших плательщиками НДС в 2026 году	1) ставка повышается с 12% до 16% (льготная ставка 5% на медикаменты и мед. Услуги в 2026 г., с повышением до 10% в 2027 г.); 2) порог регистрации снижается вдвое: с 20 000 до 10 000 МРП (7,26 млн руб.)
Реформа специальных режимов	1) фактически, УСН и ПСН сохраняются, но их применение сужается до самых малых предприятий; 2) Авто УСН: экспериментальный режим продлен до конца 2027 года	1) 7 старых СНР заменяются на 3 новых: - новый СНР на основе упрощ. декларации: лимит дохода 600 000 МРП (≈ 436,06 млн руб.), ставка 4 %, но бизнес не является плательщиков НДС; - СНР для самозанятых (сохраняется); - СНР для крестьянских хозяйств (новый); 2) патентная система упраздняется.
Изменения по страховым взносам	1) отмена льготных тарифов страховых взносов (15%) для большинства МСП, сохранение только для «приоритетных отраслей»; 2) новый единый тариф 30% с выплат в пределах единой предельной базы	перераспределение нагрузки: - отмена льготных ставок по ОМСМ (см. таблицу 3), повышение до стандартных 2 % из зарплаты и 3 % за счет работодателя

Источник: составлено авторами с обменным курсом 1 руб. = 5,08 тг. и значение МРП = 3 692 тг. (726,7 руб.)

В Российской Федерации вводится поэтапное снижение лимитов для УСН и ПСН: с 20 млн руб. в 2026 году до 10 млн руб.[1]. К 2028 году. В Казахстане семь специальных режимов заменяются тремя новыми. Основным нововведением становится СНР с высоким лимитом дохода (до 436,06 млн руб.), но с очень важным недостатком — отсутствием статуса налогоплательщика НДС. Это ставит перед предпринимателем сложный выбор: остаться на льготном режиме, ограничивая потенциал работы с крупными клиентами, или добровольно перейти на общеустановленный режим для полноправного участия в крупных цепочках поставок[2].

Реформы увеличивают нагрузку на фонд оплаты труда. В России это происходит за счет отмены пониженного тарифа страховых взносов (15 %) для большинства предприятий. Льготы сохранят-

1 Налоговая реформа — 2026: ставка НДС 22 %, новые пороги доходов для МСБ, преференции для бизнеса и льготы для граждан: новость // Гарант : информационно-правовой портал. URL: https://www.garant.ru/news/1913232/ (дата обращения: 18.04.2026).

2 BCC (Bank CenterCredit). Заңнамадағы өзгерістер : [ақпараттық бөлім] // BCC Journal. 2024.URL: https://www.bcc.kz/bcc-journal/changes-in-legislation/ (дата обращения: 18.04.2026).

ся только для приоритетных отраслей (обрабатывающее производство, IT, общепит). В Казахстане проводится перераспределение: снижение социального налога сопровождается повышением пенсионных взносов работодателя.

Обе страны упрощают отчетность: в Российской Федерации для УСН предусмотрена одна декларация в год, а для ПСН и НПД обязанность по представлению налоговой декларации не предусмотрена; в Республике Казахстан упрощённая декларация подается раз в полугодие, при этом от предпринимателя требуется ведение учета доходов и заработной платы наёмных сотрудников. Для СНР на основе патента и СНР для самозанятых необходимость подачи декларации отсутствует.

Все описанные выше налоговые механизмы формируют операционную среду для малого бизнеса, влияя на издержки, учёт и планирование. Однако инструменты в конечном итоге призваны в том числе стимулировать рост сектора. При этом динамика развития малого предпринимательства в России и Казахстане демонстрирует существенные различия (таблица 4). По абсолютному количеству субъектов Россия значительно опережает Казахстан: 6,56 млн против 2,25 млн в 2024 году. Однако для корректного сопоставления авторами рассчитан относительный показатель — плотность распространения малого бизнеса (количество субъектов на 1 000 человек населения), который демонстрирует высокий уровень насыщенности предпринимательской среды Республики Казахстан: плотность малого бизнеса в 2,5 раза выше, чем в России. При этом сектор малого бизнеса обеих стран демонстрирует положительную динамику.

Таблица 4. **Динамика численности субъектов малого предпринимательства в России и Казахстане, млн ед., 2022–2024 гг.**

Период	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Страны	Российская Федерация			Республика Казахстан		
• Количество малых предприятий, млн	5,97	6,32	6,56	2,01	2,16	2,25
• Плотность (на 1 тыс. чел.)*	40,9	43,3	44,9	102	109,1	112,5

Источник: составлено и рассчитано авторами

При сопоставлении вклада сектора в экономику важно учитывать особенности национальной статистики. В Казахстане Бюро национальной статистики позволяет выделить долю именно малого предпринимательства (включая микробизнес), тогда как Росстат публикует интегрированный показатель по сектору МСП в целом, без разделения на малые и средние предприятия. Доля валовой добавленной стоимости (далее — ВДС) малого бизнеса в валовой внутренний продукт (далее — ВВП) Республики Казахстан с 30,4 % в 2022 году увеличилась до 32,7 % в 2024 году [Иванов 2015]. Основными факторами положительной динамики стали мораторий на проверки до 2024 года, миграция бизнеса в 2022 году и государственные меры поддержки. В России сектор малого и среднего предпринимательства в период 2022–2024 годов показывает умеренный, но устойчивый рост своего вклада в экономику страны. По данным Росстата, доля ВДС МСП в ВВП увеличилась с 21,3 % в 2022 году до 21,7 % по итогам 2023 года1. Сравнительный анализ показывает разную роль сектора в экономиках двух стран. В Казахстане малый бизнес выполняет роль структурного ядра экономики, обеспечивая 32,7 % ВВП. В России сектор МСП, достигнув исторического максимума в 21,7 %, остается сравнительно небольшим при доминировании корпоративного и сырьевого секторов.

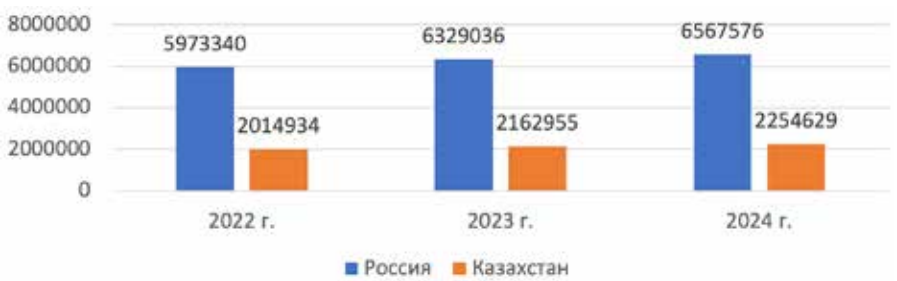

Рис. 2. Количество субъектов малого бизнеса в Российской Федерации в Республике Казахстан в 2022–2024 гг., в ед.

Источник: составлено авторами [Болдинова 2025; Иванов 2015].

Темпы роста количество субъектов МСП в анализируемых странах близки: 9,9 % в России против 11,9 % в Казахстане. Однако абсолютные масштабы различаются в пользу России, где сектор МСП в 2,9 раза больше по количеству субъектов (рисунок 2).

Обсуждения

Анализ динамики занятости МСП выявляет две модели адаптации. Россия демонстрирует волнообразную динамику: рост в 2023 году за счет импортозамещения и фискальных стимулов сменяется спадом в 2024 году, что указывает на зависимость от временных мер поддержки. В Казахстане наблюдается устойчивая поступательная динамика занятости МСП без выраженных колебаний. Постепенный рост сохраняется на протяжении всего анализируемого периода. Совокупность показателей позволяет сделать вывод о различиях в роли сектора. Плотность МСП в Казахстане в 2,5 раза выше российского показателя, а вклад в ВВП — вдвое больше. Казахстанский малый и средний бизнес выступает структурным ядром экономики, тогда как в России играет вспомогательную роль на фоне доминирования крупных предприятий. Эти различия — следствие разных подходов к налоговому регулированию. Казахстан проводил либеральную политику: низкие ставки (НДС 12 %, упрощенка 3 %), простые правила, отсутствие жестких ограничений, что обеспечило массовую легализацию и рост бизнеса. В России более высокие ставки (НДС 20 %, страховые взносы 30 %), разнообразные специальные режимы и обусловленные критерии отнесения к категории малого предприятия, что связано с необходимостью балансировать поддержку бизнеса с наполнением бюджета для социальных обязательств в регионах с разным уровнем развития экономики. Как справедливо отмечает С. Г. Пепеляев: налоговая система любой страны является продуктом ее исторического развития и отражает особенности экономической политики государства [Пепеляев 2015, 207]. В России поддержка МСП носит селективный характер. Специальные режимы вводились поэтапно. Казахстан при обретении независимости проводил радикальные реформы, ориентируясь на благоприятный инвестиционный климат. Однако низкие налоговые ставки и упрощенные режимы привели к формированию обширного сектора микробизнеса с низкой производительностью труда и невысокой добавленной стоимостью. Массовая легализация не сопровождалась стимулами для укрупнения бизнеса, что закрепило фрагментарность предпринимательской структуры.

Несмотря на исторически сложившиеся различия в подходах к налогообложению, анализ реформ, вступившие в силу с 1 января 2026 года, демонстрирует сближение векторов налоговой политики обеих стран. Россия и Казахстан сужают сферу применения льготных режимов, повышают ставки ключевых налогов и ужесточают требования к плательщикам. В России ставка НДС повышается с 20 % до 22 %, в Казахстане — с 12 % до 16 %. В обеих странах вводятся понижающие лимиты дохода для применения специальных режимов, что ограничивает возможности для масштабирования бизнеса в рамках льготного налогообложения.

По оценкам экспертного сообщества, в течение 2026 года с российского рынка может уйти до 300 тыс. малых компаний, главным образом из-за необходимости уплаты НДС при достижении порога в 20 млн рублей годового дохода. Аналитики отмечают, что общая налоговая нагрузка на малый бизнес в новых условиях составляет около 8–9% от выручки, что для большинства микропредприятий является критическим уровнем. Дороговизна кредитных ресурсов (ключевая ставка 16%) усугубляет ситуацию, замораживая инвестиционные проекты и снижая спрос. Предложенные Министерством финансов РФ корректирующие поправки (возможность перехода на УСН задним числом, временное освобождение от НДС для предприятий общественного питания) эксперты оценивают, как точечные меры, не решающие фундаментальную проблему высокой налоговой нагрузки. В Казахстане налоговая реформа также вызвала большую обеспокоенность в предпринимательском сообществе. Согласно заявлением представителей НПП «Атамекен» рост налоговой нагрузки и снижение спроса вынуждают предприятия к фрагментации и сокращению персонала. Особую тревогу экспертов вызывает запрет для субъектов общеустановленного режима относить на вычеты расходы по сделкам с субъектами специального налогового режима, что делает невозможной работу на «упрощенке» в секторе

B2B[1]. Экономические прогнозы варьируются: от оптимистичных (закрытие 200–300 тыс. фиктивных компаний и структур, использовавшихся для дробления бизнеса) до пессимистичных (закрытие до 400 тыс. малых предприятий и потеря дохода у 500 тыс. работников в случае запрета B2B-контрактов для индивидуальных предпринимателей)[2]. Таким образом, в обеих странах прогнозируется отсеивание малых предприятий, работающих с низкой добавленной стоимостью, и перенаправление рабочей силы на более перспективные отрасли экономики.

Заключение

Проведенное сравнительное исследование систем налогообложения субъектов малого бизнеса в России и в Казахстане позволило выявить принципиальные различия в подходах двух стран к формированию институциональной среды для данного сектора, а также определить общие тенденции их развития в условиях реформ 2026 года. Сравнительный анализ специальных налоговых режимов показал, что российская система является более комплексной и фискально-ориентированной. Она характеризуется гибкостью выбора объекта налогообложения, высокой нагрузкой на фонд оплаты труда и региональной вариативностью. Казахстанская модель отличается простотой и либеральным характером: единые на всей территории страны ставки, минимальная налоговая нагрузка, отсутствие ограничений по структуре капитала. Анализ статистических данных показывает различия в роли малого бизнеса в экономиках двух стран: в казахстанской экономике малый бизнес выступает в качестве системообразующего элемента, тогда как в российской хозяйственной системе ему отведена вспомогательная функция при доминировании крупных корпоративных структур. При этом налоговые реформы 2026 года обоих стран направлены на усиление фискальной нагрузки, пересмотр специальных режимов, а также упрощение и цифровизацию администрирования и имеют цель повышение налоговой дисциплины и увеличение доходов бюджета через структурные изменения в налогообложении.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в систематизации налоговых «правил игры» для субъектов малого предпринимательства в двух юрисдикциях, что позволяет предпринимателям и аналитикам принимать обоснованные решения при продвижении (создании) бизнеса на их территориях, а также осуществлять стратегическое планирование деятельности с учетом предстоящих институциональных изменений. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на анализ адаптационных стратегий малого бизнеса к новым налоговым условиям, оценку эффективности мер государственной поддержки в переходный период, а также изучение практик других стран правоприменения и налогового администрирования в условиях реформирования.

Список источников

Ажогина, Н. Н. Регулирующая функция налогов на микроуровне: теория и практическая реализация в налоговой политике России на современном этапе / Н. Н. Ажогина, Е. Н. Паршина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки = State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025; 4:101–110. EDN KIOUOR.

Биханова А. С. Развитие и поддержка малого предпринимательства в республике Казахстан // Часопис економічних реформ. 2013; 2:110–115. EDN QBQPYR.

Болдинова, Е. С. Двойное налогообложение доходов налоговых резидентов РФ от «удаленки» в Казахстане / Е. С. Болдинова, М. А. Капицын // Налоговед. 2025; 12:39–58. EDN TRQEJY.

Бутина, Т. В. Налогообложение субъектов малого и среднего бизнеса в Челябинской области // Финансово-экономическая безопасность Российской Федерации и ее регионов : сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Симферополь — Феодосия, 19 декабря 2024 года. Симферополь: Крымский федеральный университет, 2025. 730 с. С. 510–513. EDN OWBBRX.

1 Аналитический отчет о состоянии малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан в 1 квартале 2026 года / Национальная палата предпринимателей «Атамекен». Астана, 2026. С. 23–25.

2 Кусаинова И. Последствия от изменения налоговой политики: мнение эксперта. Текст : электронный // Inbusiness.kz : сетевое издание. 26.02.2025. URL:https://inbusiness.kz/ru/news/posledstviya-ot-izmeneniya-nalogovoj-politiki-mnenie-eksperta (дата обращения: 18.04.2026).

Вайпан, В. А. Правовое регулирование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства : учебно-методический комплекс. Москва : Юстицинформ, 2017. 92 с. С. 14-15. ISBN 978-5-7205-1380-0, 978-5-7205-1390-0.

Доклад о предложениях по формированию благоприятной конкурентной среды для развития предпринимательства, раскрытию потенциала малого и среднего бизнеса. Москва : ЕЭК; 2021. 205 с. Текст : электронный. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/eb4/Doklad.pdf (дата обращения: 18.04.2026).

Иванов, А. Е. Сравнительный анализ налогообложения прибыли организаций в Республике Казахстан и Российской Федерации / А. Е. Иванов, А. Г. Мосиенко // Экономика, управление и инвестиции. 2015; 2:5. EDN VDPLNL.

Окорочков, А. А. Правовой анализ актуальных аспектов ведения малого бизнеса в России в условиях усиленного санкционного давления / А. А. Окорочков // Финансовые рынки и банки = Financial Markets and Banks. 2025;1:53–56. EDN HEOXDH.

Павлова, М. В. Налогообложение малого бизнеса новых регионов Российской Федерации: проблемы и пути их решения / М. В. Павлова, О. Н. Рябич // Финансовые рынки и банки = Financial Markets and Banks. 2025; 4:580–586. EDN DXXKSO.

Пепеляев, С. Г. Налоговое право: учебник для вузов. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 796 с. ISBN 978-5-9614-4891-7.

Покровская, Н. В. Региональные особенности налогообложения малого бизнеса в России / Н. В. Покровская, С. П. Сотов // Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы : Материалы Национальной научно-практической конференции Гатчина, 20 декабря 2024 года. Гатчина : Гатчинский государственный университет, 2025. 821 с. С. 538–541. ISBN: 978-5-94895-225-3. EDN OGWROX.

Рогачев, А. С. Налогообложение малого бизнеса в теневой экономике / А. С. Рогачев, М. П. Логинов, Н. В. Усова // Научные труды Вольного экономического общества России = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2024; 245(1):235–258. DOI 10.38197/2072-2060-2024-245-1-235-258. EDN RRYZQQ.

Родиков, Б. И. Малое и среднее предпринимательство по-немецки / Б. И. Родиков, Г. Ю. Распутина // Омский научный вестник = Omsk Scientific Bulletin. 2004; 1: 117–119. Текст : электронный // Киберленинка : Научная электронная библиотека. URL : https://cyberleninka.ru/article/n/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-po-nemetski (дата обращения: 18.04.2026).

Сухоруков, В. В. Институциональные условия развития малого и среднего предпринимательства в мебельной отрасли // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2023; 3:89–99. EDN OMAHMC.

Dubbert, T. Stochastic debt sustainability analysis using time-varying fiscal reaction functions — an agnostic approach to fiscal forecasting // Applied Economics. 2024; 56(8):901–917. DOI:10.1080/00036846.2023.2174500.

References

Azhogina, N. N. Reguliruyushchaya funktsiya nalogov na mikrourovne: teoriya i prakticheskaya realizatsiya v nalogovoy politike Rossii na sovremennom etape [The Regulatory Function of Taxes at the Micro Level: Theory and Practical Implementation in Russia's Tax Policy at the Current Stage]. By N. N. Azhogina, E. N. Parshina. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025; 4:101–110. EDN KIOUOR (in Russ.).

Bikhanova, A. S. Razvitiye i podderzhka malogo predprinimatel'stva v respublike Kazakhstan [Development and Support of Small Entrepreneurship in the Republic of Kazakhstan]. *Chasopis yekonomichnikh reform*. 2013; 2:110–115. EDN QBQPYR (in Russ.).

Boldinova, E. S. Dvoynoye nalogooblozheniye dokhodov nalogovykh rezidentov RF ot "udalenki" v Kazakhstane [Double Taxation of Income of Tax Residents of the Russian Federation from Remote Work in Kazakhstan]. By E. S. Boldinova, M. A. Kapitsyn. *Nalogoved.* 2025; 12:39–58. EDN TRQEJY (in Russ.).

Butina, T. V. Nalogooblozheniye sub»yektov malogo i srednego biznesa v Chelyabinskoy oblasti [Taxation of Small and Medium-Sized Businesses in the Chelyabinsk Region]. *Finansovo-ekonomicheskaya bezopasnost' Rossiyskoy Federatsii i yeye regionov* [Financial and Economic Security of the Russian Federation and Its Regions] : Collection of Materials of the 9th International Scientific and Practical Conference, Simferopol-Feodosia, December 19, 2024. Simferopol : Crimean Federal University Publ., 2025. 730 p. pp. 510–513. EDN OWBBRX (in Russ.).

Vaipan, V. A. *Pravovoye regulirovaniye deyatel'nosti sub»yektov malogo i srednego predprinimatel'stva* [Legal Regulation of Small and Medium-Sized Businesses] : A Study Guide. Moscow : Yustitsinform Publ., 2017. 92 p. pp. 14–15. ISBN 978-5-7205-1380-0, 978-5-7205-1390-0 (in Russ.).

Doklad o predlozheniyakh po formirovaniyu blagopriyatnoy konkurentnoy sredy dlya razvitiya predprinimatel'stva, raskrytiyu potentsiala malogo i srednego biznesa [Report on proposals for creating a favorable competitive environment for the development of entrepreneurship and unlocking the potential of small and medium-sized businesses]. Moscow : EEC Publ.; 2021. 205 p. Online text. Available at https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/eb4/Doklad.pdf (accessed: 18.04.2026) (in Russ.).

Ivanov, A. E. Sravnitel'nyy analiz nalogooblozheniya pribyli organizatsiy v Respublike Kazakhstan i Rossiyskoy Federatsii [Comparative analysis of corporate income taxation in the Republic of Kazakhstan and the Russian Federation]. By A. E. Ivanov, A. G. Mosienko. *Ekonomika, upravleniye i investitsii*. 2015; 2:5. EDN VDPLNL (in Russ.).

Okorochkov, A. A. Pravovoy analiz aktual'nykh aspektov vedeniya malogo biznesa v Rossii v usloviyakh usilennogo sanktsionnogo davleniya [Legal analysis of current aspects of running a small business in Russia under increased sanctions pressure]. By A. A. Okorochkov. *Financial Markets and Banks.* 2025; 1:53–56. EDN HEOXDH (in Russ.).

Pavlova, M. V. Nalogooblozheniye malogo biznesa novykh regionov Rossiyskoy Federatsii: problemy i puti ikh resheniya [Taxation of Small Business in New Regions of the Russian Federation: Problems and Solutions]. By M. V. Pavlova, O. N. Ryabich. *Financial Markets and Banks*. 2025; 4:580–586. EDN DXXKSO (in Russ.).

Pepeliaev, S. G. *Nalogovoye pravo* [Tax Law] : Textbook for Universities. Moscow : Alpina Publisher, 2015. 796 p. ISBN 978-5-9614-4891-7 (in Russ.).

Pokrovskaya, N. V. Regional'nyye osobennosti nalogooblozheniya malogo biznesa v Rossii [Regional Features of Small Business Taxation in Russia]. By N. V. Pokrovskaya, S. P. Sotov. *Upravleniye sotsial'no-ekonomicheskim razvitiyem: innovatsionnyy i strategicheskiy podkhody* [Management of Socioeconomic Development: Innovative and Strategic Approaches] : Proceedings of the National Scientific and Practical Conference, Gatchina, December 20, 2024. Gatchina : Gatchina State University Publ., 2025. 821 p. P. 538–541. ISBN: 978-5-94895-225-3. EDN OGWROX (in Russ.).

Rogachev, A. S. Nalogooblozheniye malogo biznesa v tenevoy ekonomike [Taxation of Small Business in the Shadow Economy]. By A. S. Rogachev, M. P. Loginov, N. V. Usova. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2024; 245(1):235–258. DOI 10.38197/2072-2060-2024-245-1-235-258. EDN RRYZQQ (in Russ.).

Rodikov, B. I. Maloye i sredneye predprinimatel'stvo po-nemetski [Small and Medium-Sized Entrepreneurship in German]. By B. I. Rodikov, G. Yu. Rasputina. *Omsk Scientific Bulletin*. 2004; 1: 117–119. Online text. Cyberleninka : Scientific Electronic Library. Available at https://cyberleninka.ru/article/n/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-po-nemetski (accessed: 18.04.2026) (in Russ.).

Sukhorukov, V. V. Institutsional'nyye usloviya razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v mebel'noy otrasli [Institutional conditions for the development of small and medium-sized businesses in the furniture industry]. *Aktual'nyye problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2023; 3:89–99. EDN OMAHMC (in Russ.).

Dubbert, T. Stochastic debt sustainability analysis using time-varying fiscal reaction functions — an agnostic approach to fiscal forecasting // Applied Economics. 2024; 56(8):901–917. DOI:10.1080/00036846.2023.2174500.

Информация об авторах:

Ильдарханова Альмира Камилевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов, SPIN-код: 7567-6604, AuthorID: 1086711, Scopus AutorID 57205547911;

Гатауллина Алия Аюповна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов, SPIN-код: 8006-0457, AuthorID: 795634;

Ясинова Аида Муратовна — магистрант направления «Бизнес и менеджмент» Института управления, экономики и финансов.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», ул. Кремлевская, 18/1, Казань, 420008, Россия. ИНН: 1655018018.

Information about the authors:

Ildarkhanova Almira K. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management and Business Valuation at the Institute of Management, Economics and Finance, SPIN-code: 7567-6604, AuthorID: 1086711, Scopus AutorID 57205547911;

Gataullina Aliya A. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management and Business Valuation at the Institute of Management, Economics and Finance, SPIN code: 8006-0457, AuthorID: 795634;

Yassinova Aida M. — Master's student in Business and Management at the Institute of Management, Economics and Finance.

Authors' Affiliations: Kazan (Volga Region) Federal University, 18/1 Kremlevskaya st., Kazan, 420008, Russia.

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 29.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 06/11/2026; approved after reviewing 07/29/2026; accepted for publication 09/25/2026.

СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 261–270.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 261–270.

Научная статья
УДК: 316.347:316.728(470)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.28

Проблемы национально-государственной идентификации в России и их влияние на качество жизни

Евгений Владимирович Моргунов — ИСЭПН ФНИСЦ РАН (Москва, Россия). morgun1976@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-7687-0040

Аннотация. В статье рассматривается проблема национально-государственной идентификации в России в исторической ретроспективе и её влияние на качество жизни населения. Авторы показывает, что начиная с середины XVI века в стране существует мнимое противостояние между русской (этнокультурной) и российской (политико-гражданской, ранее советской) идентичностями. На основе анализа летописных источников, статистических данных переписей населения и семантики ключевых понятий («Русь», «Россия», «россияне») обосновывается тезис о фактическом доминировании русского языка, культуры и русского народа при сохранении в официальном дискурсе концепции «многонационального государства». Доказывается, что такая неопределённость идентификационных моделей порождает кризис самоопределения, межэтническую напряжённость, миграционные дисбалансы и размывание культурного кода, что негативно сказывается на психологическом комфорте, физической безопасности, социальной справедливости и культурном развитии граждан. В заключительной части формулируются актуальные направления государственной национальной политики: законодательное закрепление статуса русского народа как государствообразующего, формирование государства-нации, образовательные и просветительские проекты, кадровая подготовка и поддержка соотечественников. Обосновывается необходимость преодоления идентификационного кризиса как условия стабилизации общества и повышения качества жизни всех народов России.

Ключевые слова: национально-государственная идентификация, российская идентичность, качество жизни, межэтническая напряжённость, государственная национальная политика, Россия, русский народ, гражданская нация, миграция

Для цитирования: Моргунов Е. В. Проблемы национально-государственной идентификации в России и их влияние на качество жизни. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.28 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:261–270.

Original article

Problems of national-state identification in Russia and their impact on quality of life

Evgeny V. Morgunov — ISESP FCTAS RAS (Moscow, Russia). morgun1976@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-7687-0040

Abstract. The article examines the problem of national-state identification in Russia in historical retrospect and its impact on the quality of life of the population. The authors shows that since the middle of the 16th century there has been an imaginary confrontation between the Russian (ethnocultural) and Rossian (political-civil, formerly Soviet) identities in the country. Based on the analysis of chronicle sources, census statistics and the semantics of key concepts ("Rus", "Russia", "Rossiyane"), the thesis of the actual dominance of the Russian language, culture and the Russian people is substantiated, while the official discourse retains the concept of a «multinational state». It is proved that such uncertainty of identification models generates a crisis of self-determination, interethnic tension, migration imbalances and erosion of the cultural code, which negatively affects psychological comfort, physical security, social justice and cultural development of citizens. The final part formulates the current directions of state national policy: legislative consolidation of the status of the Russian people as a state-forming nation, the formation of a nation-state, educational and enlightenment projects, personnel training and support for compatriots. The necessity of overcoming the identification crisis as a condition for stabilizing society and improving the quality of life of all peoples of Russia is substantiated.

Key words: national-state identification, Russian identity, quality of life, interethnic tension, state national policy, Russia, Russian people, civic nation, migration

For citation: Morgunov E. V. Problems of national-state identification in Russia and their impact on quality of life. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.28. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:261–270 (in Russ.).

Введение

Проблема национально-государственной идентификации является одной из фундаментальных для любого общества, поскольку она определяет не только политический курс и территориальную целостность страны, но и повседневное самоощущение каждого гражданина. В Российской Федерации, обладающей сложной историей формирования государственности и полиэтничным составом населения, этот вопрос приобретает особую остроту. Как справедливо отмечается в научной литературе (см. ниже), на протяжении как минимум пяти столетий в общественном сознании и официальном дискурсе сосуществуют и противоборствуют две идентификационные парадигмы: русская (этнокультурная, восходящая к понятию «Русь») и российская (политико-гражданская, связанная с византийско-имперским и советским наследием). Это мнимое противостояние, подкреплённое концепциями «Москва — Третий Рим», многонационального СССР и современной РФ, создает устойчивую неопределённость в определении того, что представляет собой наше государство, его народ и культурный код.

Особую актуальность данная тема приобретает в контексте оценки качества жизни населения. Традиционно качество жизни связывают с материальным достатком, доступностью медицины и образования. Однако, как показывает социальная практика, не менее важными являются факторы психологического комфорта, социальной справедливости, культурной преемственности и чувства безопасности. Отсутствие чёткой национально-государственной идентификации порождает кризис самоопределения, межэтническую напряжённость, миграционные дисбалансы и размывание культурного кода, что напрямую транслируется на повседневную жизнь миллионов людей.

Цель и методы исследования

В этой связи главная цель настоящей работы заключается в системном анализе того, как исторически сложившиеся и современные проблемы национально-государственной идентификации в России влияют на различные аспекты качества жизни граждан. В статье рассматривается эволюция идентификационных моделей от Руси до Российской Федерации, анализируется семантический разрыв между понятиями «русский» и «россиянин», а также предлагаются актуальные направления государственной политики, направленные на преодоление этой неопределённости для стабилизации общественного развития и повышения уровня жизни всех народов страны.

Результаты исследования

От Руси к России

Основной общественной проблемой нашего государства является проблема национально-государственной идентификации [Моргунов 2017]. Она связана, прежде всего, с непростой историей формирования государственности и её институционализации, особенно в её изложении в учебниках по отечественной истории. Так, обычно выделяют следующие периоды государственности: Древнерусское государство или Киевская Русь (9–13-е века), в источниках обычно именуемая просто Русь (в латинских источниках — Russia, в греческих — в транскрипции «Рос(с)ия»; Удельная Русь и её объединение Москвой (13–16-е века), в том числе Новгородская республика (1136–1478 гг.), Великое княжество Владимирское (1157–1389 гг.), Великое княжество Литовское (1236–1795 гг.), Великое княжество Московское (1263–1547 гг.); название этих периодов имеют по сути позднесинтетический характер, но все же на основе русскости; далее идут уже формальные государственные институции — Русское (Российское) Царство (1547–1721 гг.), Российская Империя (1721–1917 гг.), Российская Республика (1917 г.), РСФСР (1917–1922 гг.), СССР (1922–1991 гг.), Российская Федерация (РФ, 1991 г. — по н.в.)[3].

Рассмотрим проблему русско-российских наименований через призму самоназваний более подробно [Соловьев 1957; Клосс 2012]. Так в летописях и других памятниках письменности государство именовалось Русью (др.-рус., ст-слав.

---

1 © Е. В. Моргунов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 261–270.

2 © E. V. Morgunov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp.261–270

3 История // Новая Российская энциклопедия : [в 12 т.] / редкол.: гл. ред. А. Д. Некипелов [и др.]. Москва : Энциклопедия, 2003. ISBN 978-5-94802-001-3. Т. 1: Россия. Т. 1. 2006. 959 с. ISBN 5-94802-003-7.

роусь, рүсь) или Русской землёй (др.-рус., ст-слав. рускаѧ землѧ, роускаѧ землѧ, русьскаѧ землѧ). Несмотря на то, что в письме присутствовали «о» и «у», произносилось именно «Русь», а не «Рось». Слово «земля» в сочетании с территориальным определением было близко к современному понятию суверенного государства, «землями» называли и другие страны: например, Византию (Ромейскую Империю) — «Греческой землёй», Болгарию — «Болгарской землёй», Венгрию — «Угорской землёй» и т. д. Слово «русь» первоначально относилось к племени или социальной группе, чьи представители составили княжеский род и верхушку дружины. Далее в качестве этнонима (одновременно став и обозначением подвластной территории) оно распространилось на киевских полян, а затем всех восточных славян. Единичный представитель руси назывался русин. Формы множественного числа «русы» и «русины» являются позднесредневековыми неологизмами, в рассматриваемую эпоху их ещё не существовало.

Слово «Росия» возникло и использовалось в Византии как греческое обозначение Руси — страны и созданной в её границах церковной митрополии. Впервые оно было употреблено в 10-м веке византийским императором Константином Багрянородным. Первое известное упоминание слова «Росия» в кириллической записи датировано 1387 годом митрополитом Киприаном. С конца 15-го века название стало использоваться в светской литературе и документах Русского государства, постепенно вытесняя прежнее название «Русь». Официальный статус оно приобрело после венчания Ивана IV на царство в 1547 году, когда страна стала называться Росийским царством. Современное написание слова — с двумя буквами «с» появилось с середины 17-го века, с присоединения левобережной части Украины (Малороссии, Гетмановщины, 1654 г.), и окончательно закрепилось при Петре Первом, опять же благодаря сильному культурному влиянию «украинцев», и прежде всего, малороссу Ф. Прокоповичу (на территории «Украины» было распространено употребление наименования именно «Россия»).

Что касается непосредственно Великого княжества Московского, то великие князья в этот период продолжали именоваться Владимирскими и «всея Руси». В тоже время, так как великие князья ещё до венчания Ивана IV на царство, помимо непосредственно Великого княжества Московского объединяли под своей властью целый ряд других «престолов», то более удачным термином для совокупности их владений, начиная со времён Ивана III, является Русское государство. При этом и после 1547 года тоже можно говорить именно о Русском государстве, так как Государь всея Руси и великий князь Владимирский и Московский Иван Васильевич (Иван IV Грозный) был коронован Царём Всея Руси, и принял полный титул: «Мы, великій государь Иванъ, Божіею милостію царь и великій князь всеа Русіи, Владимирскій, Московскій, Новгородцкій, Псковскій, Резанскій, Тверскій, Югорской, Пермскій, Вятцкій, Болгарскій и иныхъ».

После Ивана Грозного до создания СССР все наши правители (как показано выше) в названии государства предпочитали использовать прилагательное «Российское». Так, по результатам Северной войны, для адаптации царского титула под принятую в Европе систему титулатур и в качестве символа повышения международного статуса России, Петр Первый принял от сенаторов титул Император Всероссийский, Отец отечества, а Русское (Российское) царство стало называться Российской империей (1721–1917 гг.) [Агеева 2021]. В тоже время часто правительственные и общественные институции использовали прилагательное «русский»: Русская императорская армия (сухопутные войска), Русское географическое общество и т. д.; также многие войны Империи назывались именно русскими, например, русско-шведская война (1741–1743 гг.) … русско-японская война (1904–1905 гг.).

При создании СССР в большевистской партии существовали различные точки зрения по вопросу о принципах построения единого многонационального государства. Так, специально созданная Комиссия Политбюро ЦК РКП(б) выдвинула подготовленный И. Сталиным план объединения, предусматривавший вхождение в Россию других республик в качестве автономных. Однако В. Ленин подверг план автономизации резкой критике. Он считал, что советские республики должны объединиться в единый государственный союз на началах равноправия и сохранения своих суверенных прав. Каждая республика должна получить право свободного выхода из союза. ЦК РКП(б) одобрил именно ленинские принципы национально-государственного устройства. До-

говор об образовании СССР был подписан 29 декабря 1922 года, а уже 30 декабря 1922 года I-й Всесоюзный съезд Советов одобрил его. РСФСР, Украинская ССР (УССР), Белорусская ССР (БССР) и Закавказская Социалистическая Федеративная Советская Республика (ЗСФСР) образовали Союз Советских Социалистических Республик (СССР).

При этом Союзные республики (в разные годы от 4 до 16), по Конституции, считались суверенными государствами; формально за каждой союзной республикой сохранялось право свободного выхода из Союза, порядок которого с 1990 года урегулировал специальный закон (этим правом они и воспользовались в 1991 году, включая и РСФСР). Союзная республика имела право вступать в отношения с иностранными государствами, заключать с ними договоры и обмениваться дипломатическими и консульскими представителями, участвовать в деятельности международных организаций. Так, среди 50-ти стран-основателей ООН наряду с СССР были и две его союзные республики: БССР и УССР.

Что касается непосредственно РСФСР, то её название, границы и администрирование за время СССР относительно часто менялись. Так, 5 декабря 1936 года (по новой конституции) в наименовании РСФСР порядок слов «социалистическая» и «советская» приведён в соответствие с порядком этих слов в названии СССР. Этот порядок просуществовал до 26 декабря 1991 года включительно (распад СССР). В тоже время в полуофициальной речи и письме РСФСР могла сокращаться до Российской Федерации и России.

25 декабря 1991 года Верховный Совет РСФСР принял закон № 2094-I[1], которым постановил именовать в дальнейшем Российскую Советскую Федеративную Социалистическую Республику (РСФСР) Российской Федерацией (Россией). Данный акт, согласно статье 5, вступил в силу со дня принятия. В тоже время этот Закон разрешал в течение 1992 года использовать название РСФСР в официальном делопроизводстве (бланки, печати и штампы), инициатива о продлении действия соответствующей статьи закона была в 1992 году отклонена Верховным Советом после президентского вето.

Вместе с тем, смену наименования не могли реализовать в официальной продукции ещё долгое время. До принятия новой конституции 1993 года новый герб был в разработке. Де-факто на территории Российской Федерации в первой половине 1990-х годов ещё издавались правовые акты и употреблялись бланки и печати учреждений со старым гербом и наименованием государства РСФСР, граждане России пользовались паспортами граждан СССР до начала 21 века.

Нации и народонаселение России

Что касается наций, то о них до 19-го века сложно вообще говорить. Так одно из распространённых определений таково: нация (от лат. natio — племя, народ) — социально-экономическая, культурно-политическая и духовная общность индустриальной эпохи; то есть изначально по смыслу народ (рус.) = нация (лат.) = этнос (греч.). Правда в современной теории существует два основных подхода к пониманию нации: как политическая общность граждан определённого государства; как этническая общность (формой существования одного, либо нескольких совместно проживающих этносов) с единым языком и самосознанием. В международном праве «нация» является синонимом национального государства.

Нам ближе синтез этих двух концепций — политическая (гражданская) нация формируется государством на этнокультурной основе определённого народа или их союза). Так, изначально (при создании русского государства) были не нации или народы (в современном понимании), а славянские и финно-угорские племена (синтетическое определение). Кем бы ни был Рюрик и племя русь — славяне, прибалты или даже норманны — они объединяли территории комплементарно культурных племён: поляне, древляне, мерь и т. п.

При этом в России до начала 20-го века (первая полная перепись населения была в 1897 году, полностью обработана в 1905 г.) этническая статистика вообще отсутствовала. Однако есть современные экспертные и статистические оценки, начиная с 18-го века. Так, в 1717 году русские составляли 70,7 % населения Империи, в 1762 г. —

1 РСФСР : Законодательство : Законы РСФСР : Об изменении наименования государства Российская Советская Федеративная Социалистическая Республика : от 25 декабря 1991 г. N 2094-I. Текст : электронный // Гарант : информационно-правовая система. URL: https://ivo.garant.ru/#/document/105917/paragraph/1239:2 (дата обращения: 02.06.2026).

62,3 %, в 1795 г. — 48,9 %, в 1857 г. — 45,9%, в 1914 г. — 44,6 %, 1989 г. — 55,0 %. Уменьшение доли русских до ≈ 50 % от всего народонаселения — одно из возможных объяснений развала Российской Империи и СССР. Сейчас в РФ доля русских ≈ 80 %.

Так, согласно Всероссийской переписи населения 2020 года (растянулась и на 2021 год) на территории Российской Федерации проживает более 190 народов (всего 147,182 млн чел.), в число которых входят не только коренные народы (этносы) страны, но и представители других государств (диаспоры)[1]. В тоже время в 2021 году 11,27 % или 16,595 млн чел. — не указали свою национальность; русские как народ составили 80,85 % или 105,579 млн человек; представители других национальностей соответственно 19,15 % или 25,008 млн чел.; в том числе: татары — 3,61 %, чеченцы — 1,28 %, башкиры — 1,20 %, все остальные народы имеют численность менее 1 %, а большинство из них и менее 0,1 % от всего населения РФ. Справочно: в 2002 году — во многом аналогичная ситуация — русские составляли 80,6 % или около 115,9 млн из 143,7 млн указавших свою национальную принадлежность, представители других национальностей — 19,4 % или 27,8 млн чел.; численность лиц, не указавших свою национальность, составила 1,5 млн чел. (или 1,0 % от 145,2 млн жителей страны в целом).

Народы России говорят более чем на 140 языках и диалектах, принадлежащих к индоевропейской, алтайской и уральской языковым семьям, кавказской и палеоазиатской языковым группам. Среди наиболее распространённых разговорных языков выделяются русский, украинский, белорусский, армянский, осетинский и немецкий (индоевропейская языковая семья), татарский, чувашский и башкирский (алтайская языковая семья), удмуртский, марийский и эрзянский (уральская языковая семья), чеченский, аварский и даргинский (нахско-дагестанские языки), кабардино-черкесский (абхазо-адыгская языковая семья). Однако в 2009 году ЮНЕСКО признала, что 136 языков на территории России находятся под угрозой исчезновения.

Русский язык является родным примерно для 130 млн граждан России (92 % населения России). Он также является государственным языком Российской Федерации в соответствии со статьёй 68 Конституции РФ (2020 г.). Число носителей ещё пяти языков в РФ превышает один миллион человек: татарский — 4,3 млн, чеченский — 1,3 млн, украинский 1,1 млн, башкирский — 1,1 млн, чувашский — 1,0 млн чел. Республики в составе России вправе устанавливать свои государственные языки и, как правило, пользуются этим правом: так, например, в Карачаево-Черкесской Республике, помимо русского, статус государственного имеют абазинский, карачаевский, ногайский и черкесский языки; но при этом все государственные языки субъектов РФ должны иметь письменность на кириллице.

Отдельно стоит рассмотреть термин «россияне» [Грищенко 2012; Клосс 2012; Моргунов 2017]. История «россиян» началась, по сути, с средины 17-го века, с присоединения Малороссии, и изначально в основном в церковной среде. В 18-м веке «россиянин» был возвышенный аналог русского человека, однако уже в конце 19-го века он «опустился» до ироничного значения. Иронические коннотации вполне естественны для слова, вышедшего из церковного и литературного обихода и отдающего стариной «дедовских времян». Устаревший характер слов «россияне» (и «российский» в значении «русский») зафиксирован и всеми основными толковыми словарями советского периода, а расхождения в толковании его незначительны.

В тоже время Дж. Слокум [Slocum 1998] в своем эссе «Кто и когда были «инородцами»? четко показал, что до 1917 года слово россияне не могло обозначать всех жителей (подданных, граждан) России, поскольку в качестве парного к термину «россияне» использовался термин «инородцы», который в своем первоначальном юридическом значении относился к ещё не ассимилированным народам на азиатских границах России», а к началу 20-го века он уже обозначал не поддающиеся ассимиляции народы всех пограничных территорий Российской Империи.

Публицистический штамп семья российских народов / семья народов России получит более широкое распространение только во второй половине 20-го века, и особенно в 1990-е годы. Так, например, в 1952 году философ русского зарубежья С. Левицкий, активный деятель Народно-тру-

1 Итоги Всероссийской переписи населения 2020 года. Текст : электронный // Росстат : официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/vpn/2020/ (дата обращения: 12.06.2026).

дового союза российских солидаристов (НТС) [Левицкий 2003] писал: «Россия есть исторический наднациональный организм, во многом аналогичный государственному единству Соединённых Штатов Америки. Поэтому и украинец, и белорус, и даже грузин или татарин могут, не теряя своего национального лица, быть россиянином».

Последний семантический виток, произошедший со словом «россияне» на излёте 20-го века: в современной русской речи, особенно разговорной, оно стало обозначать не просто нерусских граждан России, а даже и вовсе не «русско-культурных» [Карим 1979].

Парадоксом является и тот факт, что «россиянизация» СМИ удивительным образом контрастирует с тем, что в действующем российском законодательстве слово «россияне» не выступает в качестве термина и вовсе не используется в Конституции РФ, в кодексах, а из федеральных законов упомянуто лишь в одном — «О днях воинской славы и памятных датах России» (№32-ФЗ от 13 марта 1995 г. в редакции Федерального закона №320-ФЗ от 29 ноября 2010 г.) — как часть названия памятной даты «15 февраля — День памяти о россиянах, исполнявших служебный долг за пределами Отечества». В источниках права более низкого уровня (подзаконных актах) слово россияне иногда используется, но очень редко, и в основном в «эпоху» Б. Ельцина и как синоним к слову соотечественники.

В целом, можно сказать, слово «россияне» как юридический термин в российском законодательстве отсутствует. В официальных документах для обозначения граждан страны используется исключительно понятие «граждане Российской Федерации». При этом в юридической практике и официальных документах для обозначения человека как участника правоотношений используется универсальный термин «физическое лицо». Иначе говоря, слово «россияне» — это скорее политоним (общественно-политический термин), оно по идеи обозначает всех жителей страны вне зависимости от их национальности и призвано подчёркивать их гражданскую и культурную общность.

Таким образом, можно констатировать, что Россия — это если и не мононациональное русское государство, то, как минимум, страна с абсолютным доминированием русского населения и русского языка, а, следовательно, и русской культуры. Однако зачастую в официальных документах, и прежде всего в Конституция РФ (ст. 3), а также в «публичном поле» обсуждения национальной политики в России пока доминирует концепция многонациональности, иначе говоря, Россия — страна именно «194 национальностей», а не народов (этносов).

«Многонациональность» России подкреплена соответствующими результатами социологических опросов, в которых как бы виден рост поддержки тезиса «Россия общий дом для разных народов» [Устойчивое развитие территорий... 2021].

Другой яркий пример «русскости» — это термин «русофобия». Он довольно широко используется в публичном поле, в том числе и представителями российской власти [Родзаевскій 1937]. Под русофобией обычно понимают предвзятое, подозрительное, неприязненное, враждебное отношение к внешней политики России, к России в целом, к русским, русскому языку, русской культуре. При этом, по идее, надо говорить о «рософобии», но такого термина просто нет, а есть (даже в современной России) именно «низовая» и «элитная» русофобия как нелюбовь (боязнь) России, её политики и т. п. Низовая (массовая) русофобия — негативное отношение к России (русским), существующее в широких слоях населения. Элитная (политическая) русофобия — антирусские (антироссийские) действия властей некоторого государства или региона. При этом стоит отметить, что внешняя политика, особенно с началом СВО на Украине, — даёт определённый повод к русофобии.

В связи с вышесказанным можно сформулировать ряд актуальных вопросов (проблем) государственной национальной политики современной России.

Актуальные вопросы государственной национальной политики России

В целом можно констатировать, что наша власть, наше экспертное сообщество де-факто никак не может четко определиться с общей идентификацией населения, страны и государства (и это главная проблема национальной политики): то пропагандирует многонациональную концепцию, то концепцию российской нации, то концепцию Русского Міра, при этом зачастую как в «Стратегии государственной национальной политики» (2012, 2026 гг.) эти концепции в явном

или латентном виде присутствуют одновременно [Моргунов 2016, 2017, 2025]. Такая неоднозначность статуса как минимум косвенно (психологически) отражается и на качестве жизни, прежде всего, русского большинства населения страны.

В тоже время, как мы показали выше, Россия — это по-русски — Русь, русские — самый крупный и, по сути, исторически государствообразующий народ России, поэтому наиболее правильно начать формировать именно русскую, а не российскую гражданскую нацию (государство-нацию), или как минимум правовым образом закрепить положение о русском народе как государствообразующем и положение о коренных народах России-Руси: народах, проживающих на территории РФ и не имеющих собственных суверенных национальных государств. Отчасти это уже сделано в Конституции РФ (2020 г., ст. 68); однако, несмотря на закрепление в Конституции, понятие «государствообразующий народ» не имеет отдельного детального законодательного определения, а его юридический статус остается предметом дискуссий.

Выводы и рекомендации

История циклична — есть периоды ослабления государства, есть и его подъём. В связи с этим повторимся: нужно более чёткое закрепление статуса русского народа как государствообразующего, чтобы: а) другие «народы-государства» понимали, что они входят в состав именно Русского государства, а не абстрактного, б) в случае ослаблении центральной власти у русского народа должно оставаться юридическое право на лидерство при новой «интеграции-централизации», также как сейчас те же татары и ряд других народов РФ имеют право на собственную республику (государство) в составе России при любых переменах, отнять которое довольно проблематично.

Также нужны Стратегия формирования государства-нации (вместо Стратегии национальной политики) и единый учебник отечественной (русской) истории. Единый учебник истории уже стал реальностью для российских школ и вузов, создав единую линию преподавания. Он представляет собой масштабный государственный проект, призванный стать инструментом исторического просвещения и воспитания, однако его идеологическая направленность продолжает вызывать дискуссии, что делает его эволюцию и обновление важным объектом для наблюдения.

При этом при формировании Стратегии русской нации-государства и учебника по отечественной истории упор должен быть на том, что РФ является светским социальным демократическим государством, поэтому наравне с доминирующими факторами, характерными для определенных этапов нашей государственности, должны быть примеры демократических институций, борьбы за социальную справедливость и примеры развития науки. В целом (опираясь на Конституцию РФ и историю государства) парадигма гражданской идентичности должна зиждиться на доминировании русского языка и культуры как исторических основ для большинства граждан страны, демократических институтах, светском образовании и развитии науки.

Вторым, связанным напрямую с первым, актуальным вопросом государственной национальной политики, является вопрос формирования общего национального культурного самосознания (национальное самосознание — совокупность представлений, традиций и понятий представителей нации (этноса), позволяющих воспроизводить эту общность людей как целое и причислять каждого индивида к данной социальной целостности).

Эта проблема связана, прежде всего, с тем, что в условиях провала советской идентичности, у народов России произошёл откат к религиозной и (или) чисто этнической идентичности при безусловной доминанте этнокультурной русской идентичности как самого крупного народа России. Поэтому уже на протяжении как минимум 30 лет проваливаются и попытки формирования российской идентичности (российской нации-государство), и даже в русском народе нет единого национального самосознания.

Все это является корнем межэтнических конфликтов в нашей стране. В этой связи необходим комплекс образовательно-просветительских проектов и программ, которые должны быть направлены на гармонизацию межнациональных отношений и основой которых должны стать образовательные курсы, книги теле- и радиопередачи, фильмы и т. д. (в том числе и в интернет-формате), посвящённые отечественной истории, прежде всего, истории русского народа как государствообразующего, а также истории других народов РФ. При этом необходимо корректное объяснение (особенно при военном присоединении) вхождения других народов в Русско-Рос-

сийское государство. Другой блок образовательно-просветительских проектов и программ должен быть направлен в будущее — формирование общегражданской идентичности и национального гражданского самосознания, основу которых составляют: светское (университетское) образование, развитие научного мышления, социальная справедливость и демократия — и их трансляция через образовательное и медийное пространство.

Следующим актуальным вопросом государственной национальной политики должно стать развитие информационного обеспечения Стратегии формирования государства-нации. По аналогии, предложенной правительством Москвы, возможно создание государственной электронной системы «4И» — «Информационного инкубатора инновационных идей» для сбора и обработки инициативных предложений, проектов и программ от граждан РФ, общественных организаций, органов государственной и муниципальной власти, направленных на формирование национально-гражданского самосознания, воспитание культуры общения, патриотического воспитания молодежи. Также необходимо совершенствовать научно-методологическую базу формирования гражданской нации (нации-государства) и мониторинг проблем в её формировании. Основными институциями по этому направлению могут стать Российская академия наук, научные институты и вузы соответствующего профиля, государственные научные фонды: РЦНИ (РФФИ), РНФ и т. д.

Актуальным вопросом государственной национальной политики также является подготовка кадров. Исторически сложилось, что в РФ существует разделение преподавания (вузы) и развитие науки (научные институты). Несмотря на современную политику интеграции образования и науки, это разделение до сих пор достаточно сильное. Поэтому основными направлениями повышения квалификации педагогических кадров по вопросам национальных отношений и этнокультурного развития должны стать совместные кафедры и исследования профильных вузов и научных институтов, научные стажировки, ознакомление с культурой народов нашей страны на основе приглашения выдающихся представителей и специалистов-практиков для чтения открытых лекций.

Ещё одним актуальным вопросом национальной политики является поддержка соотечественников. Основными проблемами их поддержки является расплывчатость данного понятия и отсутствие чёткой концептуальной основы. Необходимо уточнение. Например, соотечественники – представители коренных народов России (не имеющих своего национального государства), проживающие в других странах мира. Концептуальной парадигмой их поддержки может стать Концепция Русского Міра. При этом основным долгосрочным мероприятием может стать поддержка добровольного переселения и получения гражданства представителей коренных народов РФ, проживающих за границей. Другим значимым долгосрочным мероприятием должно стать стимулирование воспроизводства русской культурной идентичности среди соотечественников на основе сети школьного и вузовского образования в странах, где есть весомая доля коренных народов России. Третье направление — консолидация общественных объединений с целью поддержки молодых и слабозащищённых соотечественников, развитие информационного обеспечения соотечественников.

С темой поддержки соотечественников тесно переплетается и проблема миграции, прежде всего из стран Средний Азии и внутренняя — из республик Северного Кавказа, а точнее проблемы размывания культурного кода, роста этнопреступности, ликвидация малых русских городов (до 100 тыс. населения). И, наконец, стоит отметить, что очень неоднозначный опыт СВО на Украине, показывает, что построение и расширение (русского) государства-нации» лучше проводить «дипломатическим» путём, например так, как формируется сейчас Европейский Союз.

Заключение

Исследование показало, что проблема национально-государственной идентификации оказывает существенное негативное влияние на качество жизни населения России в следующих аспектах: психологический комфорт граждан России (и не только русских) подрывается отсутствием четкого национального нарратива; снижается физическая безопасность людей из-за межэтнической напряжённости и нерегулируемой миграции; отсутствием четкого статуса государствообразующего народа и прав коренных этносов ставится под вопрос социальная справедливость; культурное развитие населения замедляется из-

за угрозы раздробленности образовательной системы. В целом решение этой проблемы лежит между переходом к русской гражданской нации или окончательным переход к модели этнической федерации для стабилизации общества, что в конечном счёте является базой для роста качества жизни всех граждан, независимо от их национальности.

Список источников

Агеева, О. Г. Ништадтский мир и императорский статус России // Перспективы. Электронный журнал = Perspectives and Prospects. E-Journal. 2021; 4:49–62. DOI: 10.32726/2411-3417-2021-4-49-62. EDN: NVWAAU.

Грищенко, А. И. К новейшей истории слова россияне // Русский язык в научном освещении = Russian Language and Linguistic Theory. 2012;1:119–139. EDN: QATOOV.

Карим, М. Я — россиянин (перевод с башкирского М. Дудина) // Нева. 1979;10:92.

Клосс, Б. М. О происхождении названия «Россия». Москва : Рукописные памятники Древней Руси, 2012. 152 с. ISBN 978-5-9551-0527-7. EDN SXEDXN.

Левицкий, С. А. Свобода и ответственность. Москва : Посев, 2003. 464 с. ISBN 5-85824-141-7.

Моргунов, Е. В. Актуальные вопросы государственной национальной политики России // Российское социологическое сообщество: история, современность, место в мировой науке : Материалы научной конференции к 100-летию Русского социологического общества имени М. М. Ковалевского 10-12 ноября 2016 года. Санкт-Петербург : Скифия-принт, 2016. 1634 с. С.1503–1505. ISBN 978-5-98620-221-1.

Моргунов, Е. В. Исторические проблемы и перспективы национально-государственной идентификации Российской Федерации // Диаспоры и землячества в современной России: Факторы воспроизводства традиционных ценностей в инокультурных средах, Москва, 24 мая 2017 года. Москва : Ленанд, 2017. 120 с. С. 29–37. ISBN 978-5-9710-5077-3.

Моргунов, Е. В. Русский народ как социальный институт человеческого развития // Социальная динамика населения и человеческий потенциал : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 26–27 июня 2025 г. Москва : ИСЭПН ФНИСЦ РАН, 2025. 640 с. С. 332–225. ISBN: 978-5-4465-4573-5. EDN: PBNDCM.

Родзаевскій, К. В. «Россія для Россіян!» : Декларативныя заявленія Главы ВФП // Наш путь (газета). Харбин. 1 Января 1937 г. №1 (1109).

Соловьев, А. В. Византийское имя России // Византийский временник. 1957. Т. XII. С.134–155. Текст : электронный. URL: http://www.vremennik.biz/opus/BB/12/51635 (дата обращения: 12.06.2026).

Устойчивое развитие территорий / С. Н. Бобылев, А. О. Вереникин, А. Ю. Вереникина [и др.]. Москва : Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, 2021. 492 с. ISBN 978-5-906932-73-0. EDN EOUHPK.

Slocum, J. W. Who, and when, where the Inorodtsy? The Evolution of the category of «Aliens» in Imperial Russia // The Russian Review. 2002; 57(2):173–190. DOI 10.1111/0036-0341.00017.

References

Ageeva, O. G. Nishtadtskiy mir i imperatorskiy status Rossii [The Treaty of Nystad and the Imperial Status of Russia]. *Perspectives and Prospects. E-Journal.* 2021; 4:49–62. DOI: 10.32726/2411-3417-2021-4-49-62. EDN: NVWAAU (in Russ.).

Grishchenko, A. I. K noveyshey istorii slova rossiyane [On the Modern History of the Word "Rossiyane"]. *Russian Language and Linguistic Theory*. 2012; 1:119–139. EDN: QATOOV (in Russ.).

Karim, M. Ya — rossiyanin [I am a Russian]. Translated from Bashkir by M. Dudin. *Neva.* 1979; 10:92.

Kloss, B. M. *O proiskhozhdenii nazvaniya "Rossiya"* [On the Origin of the Name "Russia"]. Moscow : Rukopisnyye pamyatniki Drevney Rusi Publ., 2012. 152 p. ISBN 978-5-9551-0527-7. EDN SXEDXN (in Russ.).

Levitsky, S. A. Svoboda i otvetstvennost' [Freedom and Responsibility]. Moscow : Posev Publ., 2003. 464 p. ISBN 5-85824-141-7 (in Russ.).

Morgunov, E. V. Aktual'nyye voprosy gosudarstvennoy natsional'noy politiki Rossii [Current Issues of State Nationalities Policy in Russia]. *Rossiyskoye sotsiologicheskoye soobshchestvo: istoriya, sovremennost', mesto v mirovoy nauke* [The Russian Sociological Community: History, Modernity, Place in World Science] : Proceedings of the Scientific Conference for the 100th Anniversary of the Russian Sociological Society named after M. M. Kovalevsky, November 10-12, 2016. St. Petersburg : Skifia-Print Publ., 2016. 1634 p. pp. 1503–1505. ISBN 978-5-98620-221-1 (in Russ.).

Morgunov, E. V. Istoricheskiye problemy i perspektivy natsional'no-gosudarstvennoy identifikatsii Rossiyskoy Federatsii [Historical Problems and Prospects of National-State Identification of the Russian Federation]. *Diaspory i zemlyachestva v sovremennoy Rossii: Faktory vosproizvodstva traditsionnykh tsennostey v inokul'turnykh sredakh* [Diasporas and Regional Communities in Contemporary Russia: Factors of Reproduction of Traditional Values in Foreign Cultural Environments], Moscow, May 24, 2017. Moscow : Lenand Publ., 2017. 120 p. pp. 29–37. ISBN 978-5-9710-5077-3 (in Russ.).

Morgunov, E. V. Russkiy narod kak sotsial'nyy institut chelovecheskogo razvitiya [The Russian People as a Social Institution of Human Development]. *Sotsial'naya dinamika naseleniya i chelovecheskiy potentsial* [Social Dynamics of the Population and Human Potential] : Proceedings of the 7th International Scientific-Practical Conference, Moscow, June 26–27, 2025. Moscow : ISESP FNISC RAS Publ., 2025. 640 p. pp. 332–225. ISBN: 978-5-4465-4573-5. EDN: PBNDCM (in Russ.).

Rodzaevsky, K. V. "Rossíya dlya Rossíyan!" ["Russia for Russians!"] : Declarative Statement of the Head of the All-Russian Federation Trade Union. *Nash Put* (newspaper). Harbin. January 1, 1937, No. 1 (1109) (in Russ.).

Soloviev, A. V. Vizantiyskoye imya Rossii [The Byzantine Name of Russia]. *Vizantiyskiy Vremennik*. 1957. Vol. XII. Pp. 134–155. Online text. URL: http://www.vremennik.biz/opus/BB/12/51635 (accessed: June 12, 2026) (in Russ.).

Ustoychivoye razvitiye territoriy [Sustainable Development of Territories]. By S. N. Bobylev, A. O. Verenikin, A. Yu. Verenikina [et al.]. Moscow : Lomonosov Moscow State University, 2021. 492 p. ISBN 978-5-906932-73-0. EDN EOUHPK (in Russ.).

Slocum, J. W. Who, and when, where the Inorodtsy? The Evolution of the category of «Aliens» in Imperial Russia // The Russian Review. 2002; 57(2):173–190. DOI 10.1111/0036-0341.00017..

Информация об авторе:

Моргунов Евгений Владимирович — кандидат экономических наук, SPIN-код: 3910-0942, AuthorID: 86043, ResearcherID (WoS): E-2462-2018, зав. лабораторией ИСЭПН ФНИСЦ РАН — Институт социально-экономических проблем народонаселения имени Н. М. Римашевской Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, ул. Кржижановского, 24/35, к. 5, Москва, 117218, Россия. ИНН 7727558471.

Information about the author:

Morgunov Evgeniy V. — Candidate of Sci. (Econ.), SPIN-code: 3910-0942, AuthorID: 86043, ResearcherID (WoS): E-2462-2018, Head of laboratory. ISESP FCTAS RAS — Institute of Socio-Economic Studies of Population named after N. M. Rimashevskaya of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (ISESP FCTAS RAS), 24/35, building 5, Krzhizhanovskogo st., Moscow, 117218, Russia.

Статья поступила в редакцию 27.07.2026; одобрена после рецензирования 12.08.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 07/27/2026; approved after reviewing 08/12/2026; accepted for publication 09/25/2026.

СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)′. С. 271–280.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)′: 271–280.

Научная статья
УДК: 378.147:004.8
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.29

Искусственный интеллект в учебном процессе студентов: эмпирический анализ распространённости, противоречия в восприятии

Ольга Николаевна Митрофанова — Липецкий государственный технический университет (Липецк, Россия). olga-mitrof@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-7540-3347

Аннотация. Статья посвящена вопросам использования искусственного интеллекта в учебном процессе студентов. По результатам эмпирического исследования студенческая аудитория демонстрирует утилитарно-прагматическое принятие ИИ как повседневного учебного инструмента при сохранении критической рефлексии о возможных когнитивных издержках. Выявлена поляризация мнений о риске подмены самостоятельного мышления. Предложена классификация целей использования и выявлено дифференцированное отношение к ИИ в учебном и внешне коммуникативном контекстах. Сделан вывод о необходимости перехода от политики запретов к развитию критической ИИ-грамотности и выработке институциональных норм декларирования использования ИИ в академической среде. Новизна исследования заключается в том, что впервые на репрезентативной выборке студентов Липецкого государственного технического университета комплексно анализируются не только количественные показатели использования, но и субъективные оценки когнитивных рисков (подмена мышления), мотивационных эффектов и нормативных предпочтений. Статья будет интересна преподавателям и специалистам в сфере образования, которые рассматривают использование ИИ инструментов в учебном процессе как неизбежную реальность с которой предстоит еще научиться взаимодействовать.

Ключевые слова: генеративные нейросети, искусственный интеллект в образовании, студенты, ИИ инструменты, цифровая грамотность, когнитивные риски, академическая честность, институциональное регулирование

Для цитирования: Митрофанова О. Н. Искусственный интеллект в учебном процессе студентов: эмпирический анализ распространённости, противоречия в восприятии. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.29 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:271–280.

Original article

Artificial intelligence in the educational process of students: empirical analysis of prevalence, contradictions in perception

Olga N. Mitrofanova — Lipetsk State Technical University (Lipetsk, Russia). olga-mitrof@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-7540-3347

Abstract. The article is devoted to the use of artificial intelligence in the educational process of students. According to the results of an empirical study, the student audience demonstrates a utilitarian and pragmatic acceptance of AI as an everyday learning tool while maintaining critical reflection on possible cognitive costs. The polarization of opinions about the risk of substitution of independent thinking has been revealed. A classification of the purposes of use is proposed and a differentiated attitude towards AI in educational and external communicative contexts is revealed. It is concluded that there is a need to move from a policy of prohibitions to the development of critical AI literacy and the development of institutional norms for declaring the use of AI in the academic environment. The novelty of the study lies in the fact that for the first time, a representative sample of Lipetsk State Technical University students comprehensively analyzes not only quantitative usage indicators, but also subjective assessments of cognitive risks (substitution of thinking), motivational effects and normative preferences. The article will be of interest to teachers and specialists in the field of education who consider the use of AI tools in the educational process as an inevitable reality with which they have yet to learn how to interact.

Key words: generative neural networks, artificial intelligence in education, students, AI tools, digital literacy, cognitive risks, academic integrity, institutional regulation

For citation: Mitrofanova O. N. Artificial intelligence in the educational process of students: empirical analysis of prevalence, contradictions in perception. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.29. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:271–280 (in Russ.).

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что вопросы использования искусственного интеллекта в высшем образовании стали предметом интенсивных научных дискуссий в последние три года. В период с 2023 по 2025 год генеративные нейросети (ChatGPT, GigaChat, YandexGPT, Claude и др.) стали общедоступным и повседневным инструментом. Их проникновение в систему высшего образования происходит беспрецедентно быстро, опережая выработку институциональных норм и педагогических стратегий. Преподаватели и администрации вузов оказались перед дилеммой: запрещать, игнорировать или интегрировать новые технологии. Студенты воспринимают ИИ как естественный элемент современной информационной среды [Московцева 2026], преподаватели — как потенциальную угрозу традиционным образовательным ценностям. Ситуацию усугубляет отсутствие у большинства вузов чётких и согласованных политик использования ИИ, что порождает правовую неопределённость и риски как для студентов, так и для преподавателей.

Цель настоящего исследования — на основе эмпирических данных опроса студентов охарактеризовать реальную картину использования ИИ-инструментов в учебной деятельности, выявить основные цели, частоту и мотивы применения, а также определить отношение студентов к этическим аспектам и институциональным возможным запретам. Исследование направлено на преодоление спекулятивных дискуссий и предоставление фактической основы для выработки взвешенной институциональной политики в области ИИ в высшем образовании.

Зарубежные работы фиксируют высокий уровень использования ИИ инструментов студентами (Арсевен Т. и Бал М. [Arseven 2025], Альпизар-Чакон И. [Alpizar-Chacon 2025], Бонд М. [Bond 2024], Браун Р. [Brown 2025], Мелиса Р. [Melisa 2025], Челик И. [Celik 2024], Черкини Б. [Çerkini 2025], Перес-Портабелла А. [Pérez-Portabella 2026], Сарди Дж. [Sardi 2025], Танг Х [Tang 2025]).

Российские исследования (Букина Т. В., Васильева И. В., Голубева Е. А., Колесникова Е. М., Куденко И. А., Костикова Л. П., Кумахова Д. Б.[3], Самойлова А. В. [Самойлова 2026], Шмарион Ю. В. [Шмарион 24]) показывают сходные тенденции, однако большинство из них ограничены небольшими выборками или отдельными специальностями.

К настоящему времени сформировалось несколько основных направлений исследований: анализ распространённости и частоты использования ИИ-инструментов студентами, изучение мотивов и целей их применения, оценка влияния ИИ на когнитивные процессы и критическое мышление, а также этические и институциональные аспекты внедрения ИИ в образовательную практику. Систематические обзоры литературы фиксируют бурный рост числа публикаций: по

---

1 © О. Н. Митрофанова, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 271–280.

2 © O. N. Mitrofanova, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 271–280

3 *Букина, Т.В.* Искусственный интеллект в образовании: современное состояние и перспективы развития // Общество: социология, психология, педагогика. 2025; 1:76–83. DOI:10.24158/spp.2025.1.9.

Васильева, И. В., Андреева, О. С., Плотникова. М. В. Представления студентов вуза об искусственном интеллекте // Информационное общество. 2026; 2:50–58. URL: http://infosoc.iis.ru/article/view/1384 (дата обращения: 31.05.2026);

Голубева, Е. А. Влияние искусственного интеллекта на когнитивный процесс студентов // Исследования молодых ученых : материалы CXXI Междунар. науч. конф. (г. Казань, апрель 2026 г.). Казань : Молодой ученый, 2026. С. 45-49. URL: https://moluch.ru/conf/stud/archive/555/19339 (дата обращения: 31.05.2026);

Колесникова, Е. М., Куденко, И. А. Искусственный интеллект и будущее инженерной профессии: восприятие студентов технических вузов в условиях индустрии 4.0 // Высшее образование в России. 2026; 35(3):114-130. DOI: 10.31992/0869-3617-2026-35-3-114-130;

Костикова, Л. П., Есенина, Н. Е., Ольков, А. С. Искусственный интеллект в образовательном процессе современного университета: результаты опроса студентов // Концепт. 2025; 2: 93–109. DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11022;

Кумахова, Д. Б. Влияние искусственного интеллекта на когнитивные способности студентов // Наука и образование. 2025; 8(4):16. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-iskusstvennogo-intellekta-na-kognitivnye-sposobnosti-studentov (дата обращения: 31.05.2026).

данным М. Бонда, Х. Хосрави, М. Де Лаата, обобщивших 66 обзорных исследований, основными «тематическими фокусами являются адаптивные системы и персонализация в высшем образовании», при этом авторы отмечают «необходимость усиления этической и методологической составляющей будущих исследований» [Bond 2024]. Систематический обзор Челика И. и соавторов, посвящённый возможностям ИИ-инструментов для развития навыков XXI века, подчёркивает, что «наибольший потенциал ИИ раскрывается не в автоматизации, а в поддержке высших когнитивных процессов» [Celik 2024]. В свою очередь, мета-систематический обзор, проведённый Вондом М. и коллегами, выявил «доминирование тематики профилирования и прогнозирования (28,8 % работ) при относительной недоисследованности вопросов академической честности и когнитивных рисков» [Bond 2024].

Исследования показывают, что студенты рассматривают ИИ прежде всего, как инструмент, оптимизирующий учебную деятельность, а не вытесняющий человека. Колесникова Е. М. и Куденко И. А., изучая восприятие студентов инженерных специальностей, пришли к выводу, что «студенты воспринимают ИИ как средство оптимизации труда, а не как угрозу профессиональному будущему». Васильева И. В., Андреева О. С. и Плотникова М. В. выявили, что «наиболее значимыми элементами восприятия ИИ являются концепты ума, технологичности, помощи, скорости и будущего, при этом студенты признают потенциальные возможности ИИ, но испытывают опасения относительно его надёжности и безопасности»[1]. Самойлова А. В., Крежевских О. В. и Булатова О. В. установили корреляцию между технофилией/технофобией и когнитивной флексибильностью студентов: «положительное отношение к интеграции ИИ демонстрирует когнитивная адаптивность, тогда как когнитивная ригидность сочетается со страхом и тревогой» [Самойлова 2026].

Систематический обзор Мелисы Р. и соавторов приходит к двойственному выводу: «ChatGPT может усиливать критическое мышление, предоставляя быстрый доступ к различным точкам зрения и поддерживая анализ информации и конструирование аргументов. Однако чрезмерная зависимость от ИИ может снижать мотивацию к саморефлексии и критической оценке» [Melisa 2025]. Сарди Дж. и соавторы подчёркивают, что «учебные заведения нуждаются в изменении подходов к обучению, интегрируя генеративный ИИ в модель, способствующую развитию самостоятельности обучающихся» [Sardi 2025]. Арсевен Т. и Бал М. отмечают, что «студенты используют ИИ-инструменты не как инструмент простого копирования, а как поддерживающий элемент для развития мышления: студенты ставят под вопрос результаты работы ИИ, синтезируют их с собственными идеями и более осознанно управляют процессами письма» [Arseven 2025]. В то же время исследование Голубевой Е. А. выявило, что «40 % студентов готовы обратиться к ИИ для решения ситуационных задач, и лишь 20 % полагаются на собственные силы, а 60 % студентов используют ИИ при написании учебных работ, в то время как к научной литературе обращаются лишь 15 %».

Исследования этических аспектов и академической честности фиксируют сложную картину этического восприятия. Танг Х. и соавторы разработали и валидизировали шкалу для оценки отношения студентов к ИИ инструментам, выявив «четыре аттитюдных измерения: общественное беспокойство, ясность политики, справедливость и доверие, а также карьерное влияние» [Tang 2025]. Анализ показал, что «частота использования и этическая осведомлённость являются наиболее сильными предикторами позитивного отношения к ИИ» [Tang 2025]. Браун Р., Силленс Э. и Брэнли-Белл Д. отмечают, что, «хотя 60 % студентов использовали ИИ инструменты более чем для половины своих заданий, 75 % из них считали, что использовать ИИ для списывания неправильно, но делали это в любом случае» [Brown 2025].

Международные сравнительные исследования вносят важный контекст. Исследование Черкини Б. и соавторов выявило «значительную положительную корреляцию между использованием ИИ и позитивным отношением студентов» [Çerkini 2025]. Этические проблемы широко признаются, но не препятствуют принятию ИИ, что предполагает паттерн нормализации рисков и прагматического приоритета эффективности.

Обзор литературы выявляет ряд пробелов. Во-первых, недостаточно исследований, интегрирующих в одном инструментарии количественные показатели использования, цели, отношение

1 См. ссылку на работы авторов на стр. ____

к когнитивным последствиям и институциональным регулятивам. Во-вторых, большинство работ фокусируются либо на положительных эффектах ИИ, либо на рисках, редко анализируя внутренние противоречия студенческого восприятия. В-третьих, российский контекст представлен фрагментарно. Настоящее исследование направлено на восполнение этих пробелов.

Новизна работы обусловлена следующими факторами. Во-первых, исследование базируется на актуальных данных, собранных в период массового распространения доступных генеративных нейросетей, что позволяет зафиксировать сформировавшиеся паттерны поведения студентов, а не их прогностические ожидания. Во-вторых, комплексный характер опроса охватывает не только частоту и цели использования, но и когнитивные, мотивационные и нормативные аспекты (восприятие эффективности, влияния на критическое мышление, отношение к запретам). В-третьих, в отличие от большинства исследований, сосредоточенных либо на технологических, либо на этических аспектах ИИ в изоляции, данная работа предлагает интегративный анализ, позволяющий выявить внутренние противоречия в студенческом восприятии. В-четвёртых, на основе эмпирических данных формулируются практические рекомендации для вузов, что повышает прикладную значимость исследования.

Материалы и методы

Исследование основано на данных анонимного онлайн опроса студентов ФГБОУ ВО «Липецкий государственный технический университет» (ЛГТУ), проведённого в октябре 2025 — марте 2026 года. Случайная выборка составила 183 респондента, студенты 1–4 курсов различных институтов: социально-экономические науки, компьютерные науки, машиностроение, металлургия, физика и энергетика, строительство и архитектура. Непосредственный опрос респондентов осуществлялся с помощью программного обеспечения для администрирования опросов Яндекс - Форма. Проведение исследования сопровождалось распространением анкеты через социальные сети и студенческие чаты в различных мессенджерах. Результаты данного исследования были получены путем математико-статистической обработки данных с использованием программы «Microsoft Office Excel». Распределение по полу: мужчины — 48,4 %, женщины — 51,6 %.

Инструментарий исследования включал вопросы, сгруппированные в несколько тематических блоков: факт использования ИИ-инструментов в учёбе; частота использования; цели использования; причины отказа от использования (для не использующих); восприятие эффективности ИИ; влияние ИИ на мотивацию и самостоятельность мышления; отношение к институциональным запретам.

Обсуждение и результаты исследования

Студенты воспринимают ИИ не как экзотическую или вспомогательную технологию, а как естественную часть своей академической среды. Далее представлены развёрнутые выводы по результатам опроса студентов об использовании искусственного интеллекта в учебной деятельности.

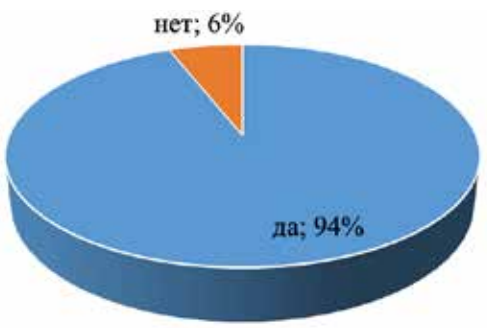

Рис. 1. Результаты ответов студентов об использовании ИИ-инструментов в своей учёбе

Источник: составлено автором в ходе исследования

На рисунке 1 представлено распределение студентов по двум категориям: «использую», «не использую». Судя по контексту, большинство студентов (94 %) положительно отвечают на вопрос об использовании ИИ, что свидетельствует о высокой распространённости технологий искусственного интеллекта в студенческой среде.

Рис. 2. Результаты ответов студентов о частоте использования ИИ-инструментов в учёбе

Источник: составлено автором в ходе исследования

Меньшая доля (6 %) либо не использует, либо указывает, что не использует. Частота использования сопоставима с частотой обращения к университетским библиотечным системам или образовательным порталам, а для многих — даже превышает её (рисунок 2).

Показатель использования 94 % приближается к насыщению. Это означает, что ИИ стал «стандартным инструментом», сопоставимым по значимости с текстовыми редакторами или браузерами. Еженедельное использование (43,6 %) и ежедневное (32,6 %) указывают на рутинизацию: ИИ встроен в повседневную учебную практику, а не используется эпизодически «в трудных случаях». Этот феномен требует пересмотра базовых допущений о том, как студенты добывают и обрабатывают знания. Несколько раз в месяц используют ИИ-инструменты всего 17, 4 % студентов. Распределение по наиболее частым целям использования ИИ-инструментов студентами представлено на рисунке 3.

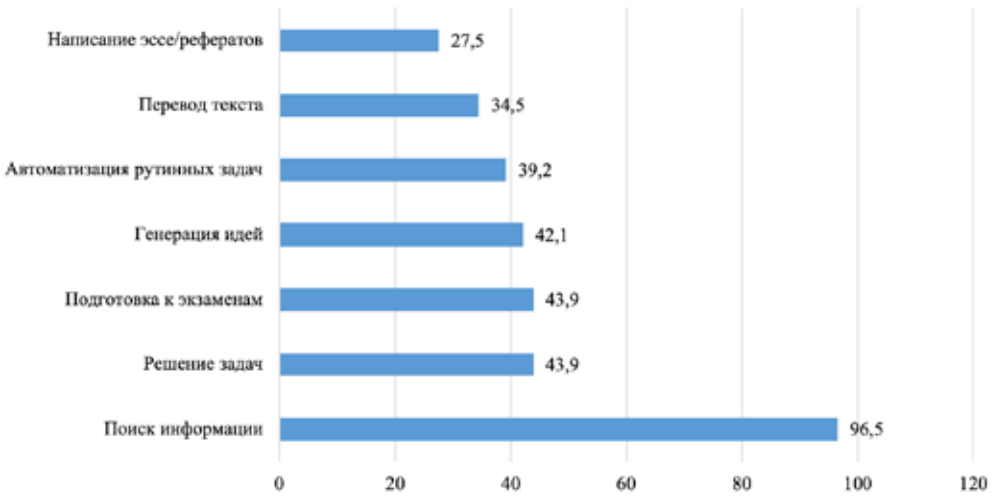

Рис. 3. Результаты ответов студентов о целях использования ИИ-инструментов в учёбе, % от использующих

Источник: составлено автором в ходе исследования

Наиболее частые цели использования ИИ-инструментов: поиск информации, подготовка к экзаменам, решение задач, перевод текстов, генерация идей. Доминирование поиска информации (96,5 %) и генерации идей (72 %) над написанием готовых текстов (41,7 %) в некоторой степени опровергает стереотип о том, что студенты используют ИИ главным образом для списывания. Это подтверждает вывод Арсевена Т. и Бала М. о том, что студенты используют ИИ как поддерживающий, а не замещающий инструмент [Arseven 2025]. Студенты используют ИИ для «когнитивной разгрузки» на этапах сбора материала и поиска подходов к решению, оставляя за собой синтез, критику и оформление.

Это соответствует модели «расширенного интеллекта» (augmented intelligence). Использование ИИ имеет ярко выраженный «компенсаторно-поддерживающий характер»: студенты компенсируют недостаток времени или информации, но не перекладывают на ИИ ключевые этапы творческого или аналитического процесса. Это близко к модели «распределённого познания» (distributed cognition), где ИИ выступает когнитивным партнёром, а не заместителем.

Рис. 4. Результаты ответов студентов о причинах отказа использования ИИ-инструментов в учёбе

Источник: составлено автором в ходе исследования

Данные об основных мотивах отказа студентов от использования ИИ инструментов в учёбе представлены на рисунке 4. Причины отказа от ИИ (6 % не использующих): сознательная позиция, а не технологическая отсталость. Основные мотивы отказа — метакогнитивные и ценностные. Среди 11 не использующих студентов наиболее частые причины: «не хочу разучиться думать самостоятельно» (4 чел./37 %), «не вижу в этом необходимости» (3 чел.). «Не доверяю ИИ» и «не знаю, как это делать» встречаются реже (по 2 чел.).

Этот результат согласуется с выводами Васильевой И. В., Андреевой О. С. и Плотниковой о том, что студенты испытывают опасения относительно надёжности и безопасности ИИ .

Данные опроса об эффективности учебного процесса с ИИ инструментами представлены на рисунке 5.

Преобладают позитивные ответы на вопрос о том, помогает ли ИИ учиться эффективнее: «полностью согласен» и «скорее согласен» суммарно составляют 64 %. Менее 13 % полностью не согласны. Это соотносится с результатами Танга Х. и соавторов, показавшими, что студенты в целом позитивно оценивают влияние ИИ на обучение [Tang 2025]. Результаты о влиянии на мотивацию к учёбе при использовании ИИ-инструментов представлены на рисунке 6.

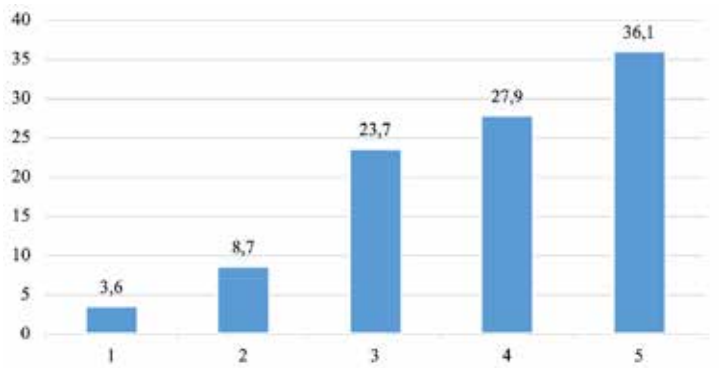

Рис. 5. Мнение студентов о том, что использование ИИ-инструментов помогает им учиться эффективнее, %

Источник: составлено автором в ходе исследования

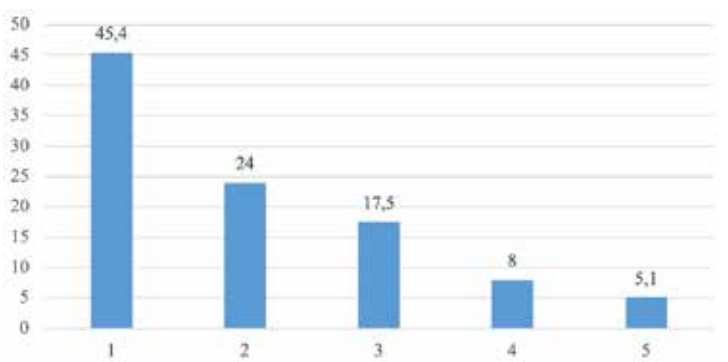

Рис. 6. Мнение студентов о том, что использование ИИ-инструментов снижает мотивацию к учёбе, %

Источник: составлено автором в ходе исследования

Мнения о том, снижает ли ИИ мотивацию к учёбе, разделились: около 70 % не согласны с этим утверждением, 25 % согласны, остальные нейтральны. Большинство студентов не связывают использование ИИ с падением учебной мотивации. Это отчасти противоречит выводам Мелисы Р. и соавторов «о риске снижения мотивации при чрезмерной зависимости от ИИ» и может объясняться тем, что большинство студентов используют ИИ как вспомогательный, а не замещающий инструмент [Melisa 2025]. Средний балл по утверждению «Использование ИИ снижает мою мотивацию к учёбе» — «2,0»; 70 % респондентов выбрали 1 или 2 (не согласны). Только 13 % согласны (4–5 баллов). Это опровергает опасения многих преподавателей о том, что лёгкий доступ к ответам убивает внутреннюю учебную мотивацию. Данные показывают, что субъективно студенты не ощущают снижения мотивации к учебе при лёгком доступе к ответам.

Студенты, вероятно, дифференцируют мотивацию. ИИ может снижать мотивацию к выполнению рутинных, многократно повторяющихся действий (например, переписывание конспектов), но не снижает — а возможно, даже повышает — мотивацию к «исследованию, решению сложных задач и самообразованию». Получив быстрый ответ, студент может переключиться на более глубокое изучение темы, а не бросать её.

Вопрос о том, заменяет ли ИИ необходимость думать самостоятельно, вызвал наиболее поляризованные ответы: около 65 % считают, что ИИ может подменять самостоятельное мышление, 35 % не согласны с этим (рисунок 7). Эта поляризация отражает «двойственную природу влияния ИИ на когнитивные процессы», зафиксированную в исследовании Мелисы Р. и соавторов [Melisa 2025].

С одной стороны, почти четверть студентов признают, что ИИ может заменять мышление — тревожный сигнал для системы образования. С другой стороны, более половины утверждают обратное, причём многие из них, вероятно, используют ИИ как стартовую точку (генерация черновика, поиск направлений), а затем самостоятельно дорабатывают, критикуют и синтезируют.

Разница в ответах объясняется не столько самим ИИ, сколько «уровнем цифровой и информационной грамотности» студента. Те, кто умеет ставить точные запросы, проверять факты, переформулировать и дополнять ответы ИИ — не чувствуют подмены. Те, кто использует ИИ как «готовый ответ» без рефлексии — могут испытывать эффект замещения.

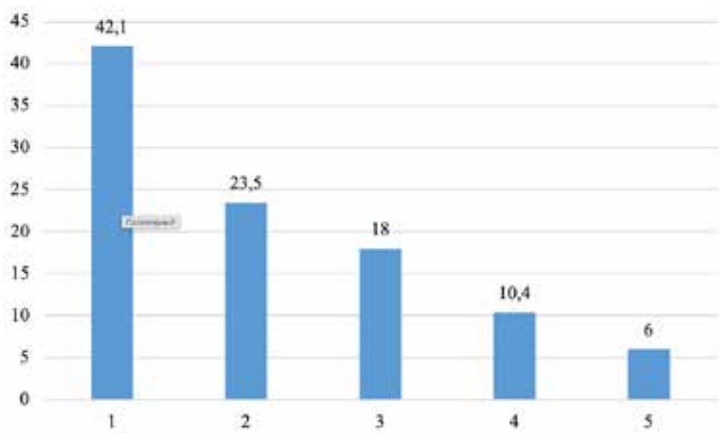

Рис. 7. Мнение студентов о том, что использование ИИ-инструментов заменяет необходимость думать самостоятельно, %

Источник: составлено автором в ходе исследования

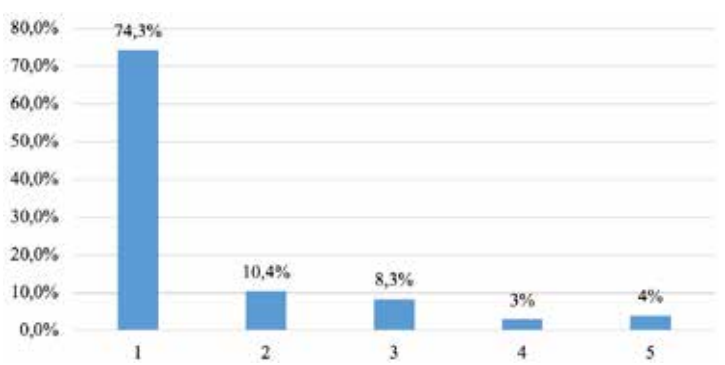

Рис. 8. Мнение студентов о том, что использование ИИ-инструментов должно быть запрещено в вузе, %

Источник: составлено автором в ходе исследования

Отношение студентов к институциональным нормам представлено на рисунке 8.

Большинство студентов (84,7 %) выступают против полного запрета ИИ в вузе, выбирая «скорее не согласен» или «полностью не согласен». Лишь 15,3 % поддерживают запрет.

Студенты видят в ИИ реальную пользу и не хотят лишаться инструмента, который повышает их академическую продуктивность. Кроме того, запрет был бы неэффективен (обход технически

тривиален) и создал бы неравенство: «честные» студенты окажутся в проигрыше перед теми, кто тайно использует ИИ.

Открытые ответы в анкетах (например, «зависит от того как они используют ИИ», «должны быть чёткие правила») подтверждают: студенты готовы принять институциональные нормы — указание доли участия ИИ, обязательное цитирование, запрет на прямое копирование, — но не тотальный запрет. Студенты дифференцированно относятся к использованию ИИ по отношению к ним со стороны различных акторов (рисунок 9).

Рис. 9. Мнение студентов об использовании ИИ государственными, коммерческими структурами, а также частными лицами в отношении них

Источник: составлено автором в ходе исследования

Студенты дифференцированно относятся к использованию ИИ по отношению к ним со стороны различных акторов [Чернякевич 2025]. Около 55,8 % респондентов ответили «затрудняюсь ответить» или «нейтрально». Положительно относятся лишь 27,9 %, отрицательно — 11,6 %, 4,7 % дали условные ответы («зависит от контекста», «если есть возможность вызвать человека»).

Контекст вопроса — взаимодействие с госструктурами, банками, операторами связи и частными лицами, использующими нейро-ботов. Низкий уровень одобрения говорит о том, что студенты ценят «человеческое участие»», особенно в сложных, нестандартных или конфликтных ситуациях. Чат-боты воспринимаются как приемлемые для простых справок, но не для решения проблем, требующих эмпатии или дискреционных решений. Студенты не являются «техно-оптимистами во всём». Они различают приватную учебную помощь (ИИ — личный ассистент) и публичную коммуникацию с организациями, где ожидают человеческого участия, особенно в нестандартных или конфликтных ситуациях. Это важное предостережение для государственных и коммерческих сервисов, стремящихся полностью заменить операторов ботами.

Заключение

Проведённое исследование показало, что ИИ-инструменты стали неотъемлемой частью учебной деятельности подавляющего большинства студентов российских вузов. Студенты используют ИИ систематически, для разнообразных целей — от поиска информации до генерации идей и проверки текстов, — и воспринимают его как эффективный инструмент, повышающий продуктивность обучения.

Вместе с тем, выявлены значимые когнитивные и этические риски: около половины студентов признают, что ИИ может заменять необходимость думать самостоятельно. Это требует целенаправленной работы по формированию у студентов навыков критического взаимодействия с ИИ-инструментами и понимания границ их применимости.

Студенты категорически не поддерживают полный запрет ИИ в вузах, предпочитая регламентацию, обучение правильному использованию и интеграцию ИИ в учебный процесс как развиваемой компетенции. Результаты исследования могут служить эмпирической основой для выработки институциональных политик в области ИИ в высшем образовании, учитывающих позицию студентов как ключевых стейкхолдеров.

На основании полученных результатов предлагаются следующие рекомендации для вузов:

- разработка и внедрение чётких правил использования ИИ в учебном процессе с обязательным декларированием его применения;
- интеграция в учебные программы курсов по цифровой грамотности и этике ИИ;
- пересмотр системы оценивания с акцентом на процесс, анализ и аргументацию, а не только на конечный продукт;
- создание открытых площадок для обсуждения когнитивных рисков и преимуществ использования ИИ с участием студентов, преподавателей и администрации;
- разработка методических рекомендаций по интеграции ИИ в учебный процесс как развиваемой компетенции, а не как запрещённого инструмента.

Список источников

Московцева, Л. В. Особенности самоорганизации студенческой молодежи и факторы, влияющие на нее / Л. В. Московцева, О. Н. Митрофанова, Ю. В. Румянцева // Лидерство и менеджмент = Leadership and Management. 2026; 13(5):879–898. DOI 10.18334/lim.13.5.126002. EDN BGZWQX.

Самойлова, А. В. Специфика интеграции искусственного интеллекта в образовательный процесс: оценка проявлений когнитивной флексибильности студентов различных направлений подготовки / А. В. Самойлова, О. В. Крежевских, О. В. Булатова // Science for Education Today. 2026; 16(2):321–339. DOI 10.15293/2658-6762.2602.14. EDN XCQCBH.

Чернякевич, Е. Г. Искусственный интеллект в академической среде: отношение студентов и практика применения ChatGPT / Е. Г. Чернякевич, Е. Ю. Чернякевич // Скиф. Вопросы студенческой науки = Sciff. Questions of Students Science. 2025; 3:139–145. EDN RNGJLR.

Шмарион, Ю. В. Представления студентов гуманитарного вуза об искусственном интеллекте / Ю. В. Шмарион, И. В. Конев, Е. П. Курских // Nomothetika: Философия. Социология. Право. 2024; 49(3):477–486. DOI 10.52575/2712-746X-2024-49-3-477-486. EDN VMHCVY.

A meta systematic review of artificial intelligence in higher education: a call for increased ethics, collaboration, and rigour / M. Bond, H. Khosravi, M. De Laat [et al.] // International Journal of Educational Technology in Higher Education. 2024; 21(1): 4. DOI 10.1186/s41239-023-00436-z. EDN RETFDC.

Alpizar-Chacon I. et al. Excited, Skeptical, or Worried? A Multi-Institutional Study of Student Views on Generative AI in Computing Education // Proceedings of the 25th Koli Calling International Conference on Computing Education Research. 2025. p. 1–11. DOI 10.1145/3769994.3770008.

Arseven, T., Bal, M. Critical literacy in artificial intelligence assisted writing instruction: A systematic review // Thinking Skills and Creativity. 2025; 57(1):101850. DOI 10.1016/j.tsc.2025.101850.

Borzanović A. et al. Student perceptions of generative AI tools in higher education: A cross-regional study of use, ethics, and educational utility // Education and Information Technologies. 2026; 31:4327–4367. DOI 10.1007/s10639-026-13964-8.

Brown, R., Sillence, E., Branley-Bell, D. AcademAI: Investigating AI usage, attitudes, and literacy in higher education and research // Journal of Educational Technology Systems. 2025; 54(1):6–33. DOI 10.31219/osf.io/64ahx.

Celik, I. et al. The affordances of artificial intelligence-based tools for supporting 21st-century skills: A systematic review of empirical research in higher education // Australasian Journal of Educational Technology. 2024; 40(3):19–38. DOI 10.14742/ajet.9069.

Çerkini, B. et al. Artificial intelligence in higher education: student perspectives on practices, challenges, and policies in a transitional context // Frontiers in Education. 2025; 10:1700056. DOI 10.3389/feduc.2025.1700056.

Melisa, R. et al. Critical Thinking in the Age of AI: A Systematic Review of AI's Effects on Higher Education // Educational Process. International Journal. 2025; 14(1):e2025031. DOI 10.22521/edupij.2025.14.31.

Pérez-Portabella, A. et al. Explaining higher education social sciences students' misuse of generative artificial intelligence: evidence from a multidimensional ethics scale // SN Social Sciences. 2026; 6:18. DOI 10.1007/s43545-025-01294-4.

Sardi, J. et al. How Generative AI Influences Students' Self-Regulated Learning and Critical Thinking Skills? A Systematic Review // International Journal of Engineering Pedagogy. 2025; 15(1):94–108. DOI 10.3991/ijep.v15i1.53379.

Tang, X. et al. Understanding Student Attitudes and Acceptability of GenAI Tools in Higher Ed: Scale Development and Evaluation // arXiv preprint arXiv:2508.01926. 2025. DOI 10.48550/arXiv.2508.01926.

References

Moskovtseva, L. V. Osobennosti samoorganizatsii studencheskoy molodezhi i faktory, vliyayushchiye na neye [Features of self-organization of student youth and factors influencing it]. By L. V. Moskovtseva, O. N. Mitrofanova, Yu. V. Rumyantseva. *Leadership and Management*. 2026; 13(5):879–898. DOI 10.18334/lim.13.5.126002. EDN BGZWQX (in Russ.).

Samoylova, A. V. Spetsifika integratsii iskusstvennogo intellekta v obrazovatel'nyy protsess: otsenka proyavleniy kognitivnoy fleksibil'nosti studentov razlichnykh napravleniy podgotovki [Specifics of integrating artificial intelligence into the educational process: assessment of manifestations of cognitive flexibility of students in various fields of study]. By A. V. Samoylova, O. V. Krezhevskikh, O. V. Bulatova. *Science for Education Today*. 2026; 16(2):321–339. DOI 10.15293/2658-6762.2602.14. EDN XCQCBH (in Russ.).

Chernyakevich, E. G. Iskusstvennyy intellekt v akademicheskoy srede: otnosheniye studentov i

praktika primeneniya ChatGPT [Artificial Intelligence in the Academic Environment: Student Attitudes and ChatGPT Application Practice]. By E. G. Chernyakevich, E. Yu. Chernyakevich. *Sciff. Questions of Students Science*. 2025; 3:139–145. EDN RNGJLR (in Russ.).

Shmarion, Yu. V. Predstavleniya studentov gumanitarnogo vuza ob iskusstvennom intellekte [Humanities University Students' Perceptions of Artificial Intelligence]. By Yu. V. Shmarion, I. V. Konev, E. P. Kurskikh. *Nomothetika: Filosofiya. Sotsiologiya. Pravo*. 2024; 49(3):477–486. DOI 10.52575/2712-746X-2024-49-3-477-486. EDN VMHCVY (in Russ.).

A meta systematic review of artificial intelligence in higher education: a call for increased ethics, collaboration, and rigour. By M. Bond, H. Khosravi, M. De Laat [et al.]. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2024; 21(1): 4. DOI 10.1186/s41239-023-00436-z. EDN RETFDC.

Alpizar-Chacon I. et al. Excited, Skeptical, or Worried? A Multi-Institutional Study of Student Views on Generative AI in Computing Education. *Proceedings of the 25th Koli Calling International Conference on Computing Education Research*. 2025. p. 1–11. DOI 10.1145/3769994.3770008.

Arseven, T., Bal, M. Critical literacy in artificial intelligence assisted writing instruction: A systematic review. *Thinking Skills and Creativity*. 2025; 57(1):101850. DOI 10.1016/j.tsc.2025.101850.

Borzanović A. et al. Student perceptions of generative AI tools in higher education: A cross-regional study of use, ethics, and educational utility. *Education and Information Technologies*. 2026; 31:4327–4367. DOI 10.1007/s10639-026-13964-8.

Brown, R., Sillence, E., Branley-Bell, D. AcademAI: Investigating AI usage, attitudes, and literacy in higher education and research. *Journal of Educational Technology Systems*. 2025; 54(1):6–33. DOI 10.31219/osf.io/64ahx.

Celik, I. et al. The affordances of artificial intelligence-based tools for supporting 21st-century skills: A systematic review of empirical research in higher education. *Australasian Journal of Educational Technology*. 2024; 40(3):19–38. DOI 10.14742/ajet.9069.

Çerkini, B. et al. Artificial intelligence in higher education: student perspectives on practices, challenges, and policies in a transitional context. *Frontiers in Education*. 2025; 10:1700056. DOI 10.3389/feduc.2025.1700056.

Melisa, R. et al. Critical Thinking in the Age of AI: A Systematic Review of AI's Effects on Higher Education. *Educational Process. International Journal.* 2025; 14(1):e2025031. DOI 10.22521/edupij.2025.14.31.

Pérez-Portabella, A. et al. Explaining higher education social sciences students' misuse of generative artificial intelligence: evidence from a multidimensional ethics scale. *SN Social Sciences.* 2026; 6:18. DOI 10.1007/s43545-025-01294-4.

Sardi, J. et al. How Generative AI Influences Students' Self-Regulated Learning and Critical Thinking Skills? A Systematic Review. *International Journal of Engineering Pedagogy*. 2025; 15(1):94–108. DOI 10.3991/ijep.v15i1.53379.

Tang, X. et al. Understanding Student Attitudes and Acceptability of GenAI Tools in Higher Ed: Scale Development and Evaluation. *arXiv preprint arXiv:2508.01926*. 2025. DOI 10.48550/arXiv.2508.01926.

Информация об авторе:

Митрофанова Ольга Николаевна — старший преподаватель кафедры экономики и управления в промышленности, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Липецкий государственный технический университет», ул. Московская, 30, Липецк, 398055, Россия. ИНН 4826012416.

Information about the author:

Mitrofanova Olga N. — Senior Lecturer, Department of Industrial Economics and Management, Lipetsk State Technical University, 30 Moskovskaya St., Lipetsk, 398055, Russia.

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 30.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 06/11/2026; approved after reviewing 06/30/2026; accepted for publication 09/25/2026.

СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)′. С. 281–288
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)′: 281–288

Научная статья
УДК: 159.937:004.738.5
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.30

Цифровая фрагментация восприятия: влияние многозадачности и вертикального видео на линейное повествование

Алена Максимовна Мостовая[1], **Сергей Николаевич Суетин**[2]

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена глобальной трансформацией когнитивных привычек под воздействием цифровых медиа. Распространение коротких вертикальных видео и медиа-многозадачности меняет механизмы восприятия информации, что может подрывать фундаментальную способность человека к линейному, причинно-следственному мышлению. Цель статьи — на основе анализа существующих эмпирических исследований выявить механизмы цифровой фрагментации восприятия и оценить их влияние на обработку линейных повествований. Методология — аналитические обзор и систематизация данных, полученных в исследованиях, а также в российских работах по липовому мышлению. Результаты показывают, что высокий уровень медиа-многозадачности снижает когнитивный контроль и память; короткие вертикальные видео вызывают дофаминовую адаптацию и ухудшают концентрацию; синергия этих факторов ослабляет способность к установлению причинно-следственных связей, что является ядром линейного повествования. Обсуждение рассматривает причинно-следственные ограничения, роль контекста использования. Заключение подтверждает объективность феномена цифровой фрагментации восприятия. Рекомендации адресованный образовательной сфере, медиаиндустрии, пользователям и научному сообществу.

Ключевые слова: цифровизация, фрагментация восприятия, многозадачность, вертикальное видео, линейное повествование, клиповое мышление, когнитивные функции, дофаминовые адаптация

Для цитирования: Мостовая А. М. Цифровая фрагментация восприятия: влияние многозадачности и вертикального видео на линейное повествование / А. М. Мостовая, С. Н. Суетин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.30 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:281–288.

Original article

Digital Fragmentation of perception: The impact of multitasking and vertical video on linear storytelling

Alena M. Mostovaia[3], **Sergey N. Suetin**[4]

Abstract. The relevance of the study is due to the global transformation of cognitive habits under the influence of digital media. The proliferation of short vertical videos and media multitasking is changing the mechanisms of information perception, which can undermine a person's fundamental ability to think linearly, causally. The purpose of the article is to identify the mechanisms of digital fragmentation of perception based on the analysis of existing empirical studies and to assess their impact on the processing of linear narratives. Methodology — analytical review and systematization of data obtained in research, as well as in Russian works on clip thinking. The results show that a high level of media multitasking reduces cognitive control and memory; short vertical videos cause dopamine adaptation and impair concentration; the synergy of these factors weakens the ability to establish cause-and-effect relationships, which is the core of linear storytelling. The discussion examines the causal limitations and the role of the context of use. The conclusion confirms the objectivity of the phenomenon of digital fragmentation of perception. Recommendations addressed to the educational sector, the media industry, users and the scientific community.

Key words: digitalization, fragmentation of perception, multitasking, vertical video, linear narration, clip thinking, cognitive functions, dopamine adaptation

1 РЭУ им. Г. В. Плеханова (Москва, Россия).
2 Институт международных экономических связей (ИМЭС) (Москва, Россия). suetin@imes.su, https://orcid.org/0000-0001-8596-6012
3 Plekhanov Russian University of Economics (PRUE) (Moscow, Russia)
4 Institute of International Economic Relations (IMES) (Moscow, Russia) suetin@imes.su, https://orcid.org/0000-0001-8596-6012

For citation: Mostovaia A. M. Digital Fragmentation of perception: The impact of multitasking and vertical video on linear storytelling. By A. M. Mostovaia, S. N. Suetin. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.30. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:281–288 (in Russ.).

Введение

Современное общество переживает глубокую трансформацию когнитивных привычек, вызванную процессами цифровизации, виртуализации и сетевизации. Если ещё два десятилетия назад доминирующим форматным употребление информации были длинные тексты и горизонтальные видео, то сегодня на передний план выходят короткие, динамичные и вертикальные ролики. Согласно данным Statista за 2025 год совокупная ежемесячная аудитория трёх популярных платформ превышает 3,5 млрд человек, а среднее время просмотра на одного пользователя в день достигает 95 минут [Social Media &... 2025]. Параллельно с этим широкое распространение получила практика медиа-многозадачности — одновременное использование нескольких устройств или быстрое переключение между различными приложениями и задачами [Ophir 2009]; [Uncapher 2016]; [Rosen 2020]. Исследование компании Microsoft за 2015 год показало, что средняя продолжительность концентрации внимания человека снизилась с 12 секунд в 2000 году до 8 секунд в 2015 году [Attention Spans 2015, 44–50].

Под линейным повествованием в данной работе понимается способ представления информации, при котором события, аргументы или факты выстраиваются в логическую, причинно-следственную последовательность. Эта способность является фундаментальной основой для научного мышления, эффективного образования, юридической аргументации и любой сложной коммуникации. Линейное повествование требует отрицанию удержание в рабочей памяти предыдущих звеньев цепочки, прогнозирование последующих шагов и интеграции новых данных в уже сформированную ментальную модель. Однако возникает закономерный вопрос: не покрывает ли современная цифровая среда, с её клиповый подачей и постоянными отвлечения, нашу способность к восприятию таких линейных структур?

В психологии и нейронауке уже накоплен значительный массив данных, свидетельствующих о реальных изменениях в когнитивной сфере человека под влиянием новых медиа. Термин «клиповое мышление» был введён ещё в 1990 годах и обозначает тип восприятия, характеризующийся фрагментарностью, высокой скоростью переключения внимания, преобладанием визуальных образов и ориентации на короткие форматы [Фрумкин 2010]. В российской науке этот феномен характеризует современное поколение как «люди экрана», им присущ языковый минимализм и речевая бедность, рассеянность и гиперактивность, дефицит внимания. У них конкретное мышление преобладает над абстрактным [Купчинская 2019]. В западной традиции чаще используют термин «digital distraction», «media multitasking» и «cognitive fragmentation».

Материалы и методы исследования

Данные исследования выполнены в жанре аналитического обзора с элементами систематизации. В отличие от систематического обзора с мета-анализом, данная работа не ставила целью количественного объединения эффектов, а фокусировалась на концептуальном синтезе и выявлении ключевых механизмов. Критерии отбора источников. В обзор включались:

1. Эмпирические исследования (корреляционные, экспериментальные, лонгитюдные)
2. Мета-анализы и систематические обзоры.
3. Авторитетные монографии и научно-популярные работы, основанные на эмпирических данных.
4. Российские и зарубежные работы, посвященные феномену клипового мышления, медиа-многозадачности, влиянию коротких видео на когнитивные функции.

Исключались источники, не имеющие прямой эмпирической опоры (публицистика, блоги, не подтверждённые данные СМИ), а также работы, изучавшие исключительно положительные эффекты цифровых технологий (они выходят за рамки нашего вопроса).

1 © А. М. Мостовая, С. Н. Суетин, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 6–12.
2 © A. M. Mostovaia, S. N. Suetin, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 6–12

В финальный анализ вошли более 10 ключевых источников. Среди них:

- мета-анализ Американской Психологической Ассоциации (APA, 2025), опубликованы в журнале Psychological Bulletin, обобщивший результат 71 независимого исследования с общим числом участников 98 299 человек. Это наиболее масштабный на сегодняшний день количественное обобщение по теме влияние коротких вертикальных видео на когнитивные функции. В этом мета-анализы было обнаружено, что повышенное использование коротких видео связано с ухудшением когнитивных способностей (средний размер эффекта r = –0,34), причём наиболее сильные ассоциации выявлены для внимания (r = –0,38) и способность к торможению (r = –0,41). Эти результаты были единообразны как для молодёжи, так и для взрослых, а также для различных платформ с короткими видео;
- работы Глории Марк (Университет Калифорния, Ирвин), суммированные в книге «Attention Span», содержащие данные о динамике времени удержания внимания в условиях работы за компьютером за период 2004–2023 гг.;
- классическое исследование Ophir, Nass и Wanger (2009), впервые показавшие, что «тяжелые» многозадачники хуже справляются с тестами на фильтрацию и переключения внимания. Мета-анализ Uncapher и соавторов (2016), посвященный связи ММ3 с рабочей и долговременной памятью;
- а также ряд других тематических исследований, дополняющих и подкрепляющих обнаруженные закономерности.

Методология анализа. Все источники были подвергнуты:

- извлечению ключевых количественных данных;
- качественному анализу дизайна исследования;
- оценке методологической строгости; синтезу по тематическим категориям.

Результаты исследования

Эмпирические исследования медиамногозадачности «media multitasking, ММ3» выявляют устойчивую отрицательную связь её высоких значений с рядом когнитивных функций. Так, в работе с участием 319 студентов на основании индекса MMI выделены группы с высокой и низкой склонностью к многозадачности. Представители первой группы допустили статистически значимо больше ошибок в тестах на подавление иррелевантных стимулов и переключение между задачами. При выполнении заданий, требующих торможения нерелевантной информации, частота ошибочных ответов у них оказалась на 35 % выше по сравнению с группой «light» [Ophir 2009].

Дж. Марк на протяжении почти 20 лет вела лонгитюдную регистрацию активности офисных сотрудников с использованием программных средств логирования. Согласно полученным данным, длительность непрерывной работы над одной задачей систематически сокращается: со 150 секунд в 2004 году до 65 секунд в 2015 году и до 47 секунд в 2023 году. Основной фактор частое переключение между окнами программ, уведомлениями и приложениями. Каждый такой переход требует восстановления когнитивного контекста задачи, что ведёт к росту умственной усталости и фрагментации внимания. По расчётам Марк, на повторное достижение исходного уровня сосредоточенности после любого прерывания уходит в среднем 23 минуты [Mark 2023, 120–126].

Анализ 22 исследований «общая выборка превышает 8 000 человек» показал: высокая медиа-многозадачность обратно связана с эффективностью рабочей и долговременной памяти. У студентов, которые часто отвлекаются на социальные сети во время занятий, экзаменационные результаты ниже, причем данная закономерность сохраняется даже после поправки на общую успеваемость. Причина, по-видимому, кроется в физиологии когнитивных процессов. Чтобы информация перешла из кратковременной памяти в долговременную, необходимо удерживать внимание не менее 8–10 секунд без перерыва. Любое прерывание в этом интервале нарушает консолидацию, и материал остается на поверхностном, оперативном уровне [Unchapter 2016].

Отдельного внимания заслуживают платформы с короткими вертикальными видео, чья популярность достигла пика в последние 2–3 года. Их влиянию на когнитивные функции посвящен крупный мета-анализ, опубликованный Американской психологической ассоциацией. В обобщение вошла 71 работа с участием 98 299 ре-

спондентов в возрасте от 12 до 65 лет. Результаты однозначны: интенсивное использование такого формата сопровождается снижением когнитивного контроля в первую очередь страдают внимание и тормозные функции. Интересно, что эффекты оказались сходными у подростков и взрослых, что указывает на универсальный характер явления. Вместе с тем статистически значимой связи с самооценкой или удовлетворенностью телом не обнаружено; авторы связывают это с гетерогенностью контента и неоднородностью выборок в отдельных исследованиях [Nguyen 2025].

Ведущая роль в данном процессе принадлежит дофаминергической системе. Видеоконтент малой длительности с высоким эмоциональным градиентом и частой сменой кадров инициирует многократные дофаминовые всплески высокой амплитуды. В отличие от естественных условий, где подобные пики дофамина приурочены к достижению значимой цели или получению награды и имеют низкую частоту встречаемости, в цифровой среде разряд может генерироваться каждые 10–15 секунд при предъявлении каждого неожиданного, комичного либо шокирующего стимула. Нейробиологическим следствием хронической гиперстимуляции становится адаптивное снижение чувствительности дофаминовых рецепторов на фоне падения базальной активности дофаминовых нейронов. Возникающая вследствие этого дофаминовая толерантность ведет к тому, что рутинные формы активности утрачивают подкрепляющую функцию, субъективно оцениваясь как монотонные либо непомерно трудные для удержания произвольного внимания. По результатам ЭЭГ-исследований лиц с выраженным влечением к коротким видеоформам в ходе выполнения аттентивных проб регистрируется достоверное уменьшение спектральной мощности тета-ритма в отведениях над префронтальной корой. Поскольку тета-ритм нейрофизиологически сопряжен с поддержанием концентрации и оперативной памятью, его редукция представляет собой прямой маркер ослабления контролирующих функций внимания. Экспозиция коротких видеороликов продолжительностью 20 минут сопровождается статистически значимым возрастанием мощности альфа-ритма, что трактуется как снижение когнитивной готовности и уменьшение уровня активации, необходимого для осуществления целенаправленной познавательной деятельности [Nguyen 2025].

Медиа-многозадачность вкупе с фрагментированной подачей контента формирует кумулятивный эффект. В зарубежной науке он получил название «brain rot»; в отечественных работах фигурирует как клиповое мышление [Купчинская 2019; Фрумкин 2010; Яркова 2019]. Происходит перестройка когнитивного режима: вместо линейного, развёрнутого во времени осмысления доминирует сетевое, ассоциативное и заведомо поверхностное. Сильнее всего страдает способность к причинно-следственным связямоснова связного рассуждения. Факты фиксируются, но не выстраиваются в логический ряд. На обучении это заметно напрямую: студенты, регулярно потребляющие короткие видеоформаты, пишут слабо аргументированные эссе и не справляются с заданиями на глубину понимания письменного текста [Uncapher 2016; Nguyen 2025].

Обсуждение

Действие описанных закономерностей не ограничивается медиасферой они прослеживаются во всей структуре цифровой реальности. Фрагментация перцептивных процессов изменяет не только пользовательские паттерны: под её воздействием трансформируется сама логика цифровых платформ, рекомендательных систем, образовательных институтов и профессиональных объединений. Разработка эффективных стратегий от приёмов индивидуальной регуляции внимания до инженерных решений в IT требует анализа трёх ключевых феноменов: механизма дофаминовой адаптации, характера ослабления произвольного контроля и последствий разрушения линейного нарратива. Игнорирование перечисленных факторов делает любые меры по улучшению качества контента или модернизации обучения практически бесперспективными. Филенко экспериментально подтверждает: многозадачность в условиях цифровой среды и сама архитектура электронной коммуникации ведут к устойчивым изменениям когнитивных функций у молодёжи [Филенко 2021].

Эмпирические данные свидетельствуют: цифровая среда, построенная на коротких вертикальных форматах и многозадачности, действительно фрагментирует перцептивные процессы и снижает возможности линейной наррации. При интерпретации этих результатов необходимо учитывать как минимум одно существенное огра-

ничение проблему направления причинности. Абсолютное большинство проанализированных работ фиксирует лишь корреляции между потреблением короткого контента и когнитивными изменениями, не устанавливая, что именно выступает независимой переменной. Нельзя исключать альтернативное объяснение: исходно более низкий уровень когнитивного контроля предрасполагает индивида к предпочтению коротких форматов и многозадачного поведения [Social Media &... 2025].

Индивидуальные различия. Не во всех случаях многозадачность приводит к когнитивному спаду: по некоторым данным, около 5–10 % пользователей демонстрируют устойчивость к такому эффекту. Причины связывают с несколькими факторами. С межиндивидуальными различиями в нейропластичности. С выработанными компенсаторными стратегиями например, с более эффективным переключением между задачами. С исходно большим объёмом рабочей памяти. Не исключено и влияние генетических маркеров, ассоциированных с регуляцией внимания. Из сказанного следует: перспективны не универсальные, а персонализированные модели оценки мультитаскинга, что важно учитывать как в экспериментальных работах, так и при разработке практических рекомендаций.

Возрастной фактор. Пик уязвимости к многозадачности приходится на подростковый возраст. Причина незавершённое созревание префронтальной коры: её структура и связи окончательно формируются лишь к 25 годам. У взрослых негативные эффекты выражены слабее. После ограничения цифровых стимулов у взрослых наблюдается частичное восстановление когнитивных функций. Есть и долгосрочный риск: если человек годами работает в режиме постоянного переключения между задачами, это может вызывать у взрослых уже необратимые сдвиги, в частности, в дофаминовой системе и механизмах произвольного внимания.

Контекст использования. Пассивный скроллинг наносит линейному мышлению больший урон, чем активный, целеориентированный поиск информации. Однако в основной массе исследований данные сценарии взаимодействия с контентом не разграничиваются. Короткие видеоформаты способны приносить и пользу: оперативно вводить в проблематику, визуализировать сложные для понимания концепции, облегчать запоминание последовательности действий.

Культурные различия. Большинство эмпирических данных получено на выборках из западных стран либо Китая. Российские исследования [Купчинская 2019; Яркова 2019] также фиксируют сходные явления распространение клипового мышления и снижение когнитивных показателей, что указывает на универсальность наблюдаемого тренда. В то же время культурные особенности способны модулировать силу эффекта. Так, в коллективистских культурах высокая значимость мнения референтной группы потенциально усиливает негативное влияние.

Выводы и рекомендации

В основе цифровой фрагментации восприятия лежит объективно измеряемый феномен, регистрируемый на поведенческом и нейрофизиологическом уровнях. По результатам мета-анализа, выполненного Американской психологической ассоциацией, потребление коротких видеороликов демонстрирует корреляцию с ухудшением показателей психического здоровья в первую очередь за счёт роста уровней стресса и тревожности. Согласно статистике Statista, временные затраты пользователей в социальных сетях продолжают увеличиваться, что напрямую потенцирует указанные риски [Social Media &... 2025].

Процесс детерминирован двумя ключевыми факторами, действующими совместно: медиамногозадачностью и привычкой к коротким вертикальным видео. Многозадачность неизбежно расщепляет время на микроинтервалы, а формат коротких роликов закрепляет у мозга паттерн предельно быстрого переключения между стимулами без фиксации общего контекста. В течение часа пользователь способен просмотреть порядка 100 клипов, причём каждый следующий ролик требует включения в новую контекстную рамку и не имеет смысловой связи с предыдущим. Ещё в 2015 году специалисты Microsoft зафиксировали: средняя продолжительность устойчивого внимания у владельцев цифровых устройств сократилась до 8 секунд [Attention Spans 2015].

В структуре когнитивных изменений, индуцированных цифровой средой, наиболее ранимой оказывается способность оперировать линейным повествованием иными словами, выстраивать и анализировать причинно-следственные связи. Эмпирически фиксируется, что у лиц, ин-

тенсивно потребляющих короткие видеоформаты и регулярно работающих в режиме многозадачности, навык интеграции последовательных событий редуцируется: отдельные факты усваиваются ими даже лучше, чем у контрольной группы, однако понимание связей между этими фактами нарушается. Ниже предлагается группировка практических рекомендаций по пяти направлениям. Применительно к образовательной практике обоснована разработка и внедрение упражнений, тренирующих произвольное внимание и последовательный анализ: чтение связных текстов большого объема в условиях, исключающих отвлечения, а также реконструкция хронологических рядов и восстановление причинно-следственных цепочек по деформированному исходному материалу. Лекционный контент при этом следует реорганизовать: длинные блоки информации членятся на завершенные в смысловом отношении модули, каждый из которых снабжается четкими переходами к вопросам для самоконтроля, причем содержательная сложность не снижается. Дополнительно полезными мерами признаются: структурная разметка учебных текстов для облегчения навигации, а также плановое включение в академический график коротких периодов «цифрового детокса» без экранной стимуляции [Филенко 2021].

Медиа производителя и IT-платформам следует внедрять интерфейсные решения, поощряющие фокус: режим «без отвлечений», возможность отключения бесконечного скроллинга, алгоритмическое поощрение пауз и осознанного выбора. Важно стимулировать создание контента, требующего удержания внимания дольше 1–2 минут, не угнетать такие форматы алгоритмами, и вводить метки «длинный формат». Поможет и предоставление пользователям еженедельных отчётов об экранном времени и когнитивной нагрузке с рекомендациями по их снижению [Mark 2023].

Для самих пользователей эффективна практика цифровой гигиены: выделение периода работы без уведомлений, ограничение времени в соцсетях до часа в день, применения блокировщиков. Стоит сознательно чередовать короткий контент с длинным: читать книги, смотреть документальные фильмы полностью, без перемотки, слушать подкасты продолжительностью от 30 минут. Также полезны «цифровые выходные» или «цифровой час».

Опираясь на систематизированные данные современных когнитивных и нейробиологических исследований, мы не только подтверждаем существование феномена цифровой фрагментации восприятия, но и формулируем конкретные рекомендации для трёх ключевых сфер.

Смысл этих рекомендаций — не в отказе от цифровизации, а в осознанном, сбалансированным подходе к новым медиа. Короткие вертикальные видео и многозадачность стали неотъемлемой частью повседневности, однако их бесконтрольное потребления ведёт к дофаминовой адаптации, ослаблению когнитивного контроля и, главное, к утрате способности воспринимать линейные причинно-следственные повествования — фундамент научного мышления, образования и сложной коммуникации. Предложенные меры позволяют сохранить преимущества цифровой среды и одновременно защитить базовые когнитивные навыки, без которых невозможно ни качественное обучение, ни профессиональная деятельность. Эффективное противодействие когнитивной фрагментации требует скоординированных действий от всех сторон, формирующих цифровую среду. Как подчёркивается в исследованиях, клиповое мышление и дофаминовая толерантность — это не частные затруднения отдельных людей, а системный вызов, затрагивающий образовательные институты, логику платформ в повседневной практике пользователей. Поэтому переход к сбалансированному взаимодействию с технологиями – сочетающими преимущества цифровых технологий с защитой способности к последовательному, причинно-следственному осмыслению — становится ключевым условием сохранения когнитивного здоровья в эпоху гиперстимуляции. Таким образом, работа встраивается в актуальную повестку устойчивого развития в эпоху цифровой гиперстимуляции.

Список источников

Купчинская, М. А. Клиповое мышление как феномен современного общества / М. А. Купчинская, Н. В. Юдалевич // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019; 3:66–71. EDN TNIJLR.

Филенко, И. А. Культура внимательности, многозадачность и развитие когнитивных функций молодого поколения в цифровом обществе // Интеллектуальный потенциал человека в системе современных

научно-образовательных процессов : Материалы Второй Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Томск, 24–30 июня 2021 года. Томск : Издательство научно-технической литературы, 2021. 304 с. С. 17–27. ISBN: 978-5-89503-651-8. EDN MRRYHU.

Фрумкин, К. Г. Клиповое мышление и судьба линейного текста. Текст : электронный // TOPOS : литературно-философский онлайн журнал. 22.09.2010. URL: https://www.topos.ru/article/7371 (дата обращения: 28.05.2026).

Яркова, Е. Н. Теория клипового мышлениями или эскиз картины регресса человеческого разума // Дискурс-Пи = Discourse-P. 2019; 2:77–85. DOI: 10.17506/dipi.2019.35.2.7785. EDN SBUZZU.

Attention Spans: Consumer Insights / Microsoft Corporation, 2015. 52 p. Текст : электронный. URL: https://sherpapg.com/wp-content/uploads/2017/12/MAS.pdf (дата обращения: 28.05.2026).

Mark, G. Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity. Toronto : Hanover Square Press, 2023. 368 p. ISBN: 9781335449412.

Nguyen, L. Feeds, feelings, and focus: A systematic review and meta-analysis examining the cognitive and mental health correlates of short-form video use / L. Nguyen, J. Walters, S. Paul, S. [et al.] // Psychological Bulletin. 2025; 151(9):1125–1127. DOI: 10.1037/bul0000498.

Ophir, E. Cognitive control in media multitaskers / E. Ophir, C. Nass, A. D. Wagner // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2009; 106(37):15583–15585. DOI: 10.1073/pnas.0903620106.

Rosen, L. D. Media and technology use predicts poorer cognitive control in adolescents / L. D. Rosen, S. Whaling, L. M. Carrier // Computers in Human Behavior. 2020;104:106165. DOI: 10.1016/j.chb.2014.01.036.

Social Media & User-Generated Content / Statista, 2025. URL: https://www.statista.com/markets/424/topic/540/social-media-user-generated-content/ (дата обращения: 28.05.2026).

Uncapher, M. R. Media multitasking and memory: differences in working memory and long-term memory / M. R. Uncapher, L. Lin, L. D. Rosen // Psychonomic Bulletin & Review. 2016; 23(2):483–484. DOI: 10.3758/s13423-015-0907-3.

References

Kupchinskaya, M. A. Klipovoye myshleniye kak fenomen sovremennogo obshchestva [Clip Thinking as a Phenomenon of Modern Society]. By M. A. Kupchinskaya, N. V. Yudalevich. *Biznes-obrazovaniye v ekonomike znaniy*. 2019; 3:66–71. EDN TNIJLR (in Russ.).

Filenko, I. A. Kul'tura vnimatel'nosti, mnogozadachnost' i razvitiye kognitivnykh funktsiy molodogo pokoleniya v tsifrovom obshchestve [The Culture of Mindfulness, Multitasking, and the Development of Cognitive Functions of the Younger Generation in the Digital Society]. *Intellektual'nyy potentsial cheloveka v sisteme sovremennykh nauchno-obrazovatel'nykh protsessov* [Human Intellectual Potential in the System of Modern Scientific and Educational Processes] : Proceedings of the Second All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Tomsk, June 24–30, 2021. Tomsk : Izdatel'stvo nauchno-tekhnicheskoy literatury Publ., 2021. 304 p. pp. 17–27. ISBN: 978-5-89503-651-8. EDN MRRYHU (in Russ.).

Frumkin, K. G. Klipovoye myshleniye i sud'ba lineynogo teksta [Clip Thinking and the Fate of Linear Text. Online. *TOPOS*: literary and philosophical online journal. September 22, 2010. Available at https://www.topos.ru/article/7371 (accessed May 28, 2026) (in Russ.).

Yarkova, E. N. Teoriya klipovogo myshleniyaili eskiz kartiny regressa chelovecheskogo razuma [The Theory of Clip Thinking, or a Sketch of the Regression of the Human Mind]. *Discourse-P.* 2019; 2:77–85. DOI: 10.17506/dipi.2019.35.2.7785. EDN SBUZZU (in Russ.).

Attention Spans: Consumer Insights. Microsoft Corporation, 2015. 52 p. Online. Available at https://sherpapg.com/wp-content/uploads/2017/12/MAS.pdf (accessed May 28, 2026).

Mark, G. *Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity*. Toronto : Hanover Square Press, 2023. 368 p. ISBN: 9781335449412.

Nguyen, L. Feeds, feelings, and focus: A systematic review and meta-analysis examining the cognitive and mental health correlates of short-form video use. By L. Nguyen, J. Walters, S. Paul, S. [et al.]. *Psychological Bulletin.* 2025; 151(9):1125–1127. DOI: 10.1037/bul0000498.

Ophir, E. Cognitive control in media multitaskers. By E. Ophir, C. Nass, A. D. Wagner. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2009; 106(37):15583–15585. DOI: 10.1073/pnas.0903620106.

Rosen, L. D. Media and technology use predicts poorer cognitive control in adolescents. By L. D. Rosen, S. Whaling, L. M. Carrier. *Computers in Human Behavior.* 2020;104:106165. DOI: 10.1016/j.chb.2014.01.036.

Social Media & User-Generated Content. Statista, 2025. Online. Available at https://www.statista.com/markets/424/

topic/540/social-media-user-generated-content/ (accessed May 28, 2026).

Uncapher, M. R. Media multitasking and memory: differences in working memory and long-term memory. By M. R. Uncapher, L. Lin, L. D. Rosen. *Psychonomic Bulletin & Review*. 2016; 23(2):483–484. DOI: 10.3758/s13423-015-0907-3.

Информация об авторах:

Мостовая Алена Максимовна — студентка магистратуры, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», Стремянный переулок, 36, Москва, 115054, Россия. ИНН: 7705043493.

Суетин Сергей Николаевич — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8309-8199, AuthorID: 445014, доцент кафедры экономики, руководитель образовательной программы «Внешнеэкономическая деятельность», автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт международных экономических связей» (ИМЭС), ул. Мосфильмовская, 35, Москва, 119330, Россия. ИНН: 7716824812.

Information about the authors:

Mostovaya Alena M. — Master's student at the Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 115054, Russia;

Suetin Sergey N. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN: 8309-8199, AuthorID: 445014, Associate Professor associate professor in the Department of Economics and head of the Foreign Economic Activity program at the Institute of International Economic Relations (IMES), 35 Mosfilmovskaya Street, Moscow, 119330, Russia.

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 29.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/11/2026; approved after reviewing 07/29/2026; accepted for publication 09/25/2026.

ФИЛОСОФИЯ · PHILOSOPHY

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)′. С. 289–299.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)′: 289–299.

Научная статья
УДК: 37.013.73:005.963
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.31

Тренинг как событие: философия перехода в корпоративном обучении

Сергей Владимирович Сахневич — Институт деловой карьеры, Москва, Россия. crash68@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-2068-9250

Аннотация. Статья посвящена философскому переосмыслению корпоративного тренинга как события личностной метаморфозы, а не механической передачи информации. Автор критикует традиционные модели оценки эффективности обучения (Киркпатрика, Филлипса), показывая их методологическую несостоятельность с позиций философской антропологии. В работе обосновывается необходимость обращения к античной традиции практической философии (technē, hexis, askēsis), феноменологии воплощённого восприятия (Мерло-Понти) и герменевтике понимания как события (Гадамер). Предлагается интегративный принцип Transitus Statim («переход немедленно»), который позволяет перевести оценку тренинга из плоскости «удовлетворённости» в плоскость «факта изменения бытия-в-мире». Особое внимание уделяется телесному, реляционному и ситуативному характеру обучения, а также этике подражания и роли инструктора как медиума метаморфозы. Выводы статьи могут быть использованы для редизайна корпоративных программ обучения и разработки новых критериев эффективности, ориентированных на реальное изменение поведения и мышления участников.

Ключевые слова: тренинг, корпоративное обучение, философия образования, метаморфоза, hexis, askēsis, феноменология, герменевтика, воплощённое обучение, оценка эффективности, модель Киркпатрика, Transitus Statim

Для цитирования: Сахневич С. В. Тренинг как событие: философия перехода в корпоративном обучении. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.31 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:289–299.

Original article

Training as an Event: Philosophy of Transition in Corporate Learning

Sergey V. Sakhnevich — Institute of Business Career, Moscow, Russia. crash68@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-2068-9250

Abstract. The article is devoted to a philosophical rethinking of corporate training as an event of personal metamorphosis, rather than as a mechanical transfer of information. The author critiques traditional models of training effectiveness evaluation (Kirkpatrick, Phillips), demonstrating their methodological inadequacy from the standpoint of philosophical anthropology. The study substantiates the necessity of drawing on the ancient tradition of practical philosophy (technē, hexis, askēsis), the phenomenology of embodied perception (Merleau-Ponty), and the hermeneutics of understanding as an event (Gadamer). An integrative principle of Transitus Statim ("transition immediately") is proposed, which allows shifting the assessment of training from the plane of «satisfaction» to the plane of «the fact of a change in being-in-the-world». Special attention is paid to the embodied, relational, and situational nature of learning, as well as to the ethics of imitation and the role of the instructor as a medium of metamorphosis. The findings of the article can be used for the redesign of corporate training programs and the development of new effectiveness criteria focused on real changes in participants' behavior and thinking.

Key words: training, corporate learning, philosophy of education, metamorphosis, hexis, askēsis, phenomenology, hermeneutics, embodied learning, effectiveness evaluation, Kirkpatrick model, Transitus Statim.

For citation: Sakhnevich S. V. Training as an Event: Philosophy of Transition in Corporate Learning. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.31. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:289–299 (in Russ.).

Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена фундаментальным противоречием, существующим в сфере корпоративного обучения. С одной стороны, глобальные ежегодные инвестиции в обучение и развитие персонала действительно составляют сотни миллиардов долларов, и эта цифра продолжает расти. Согласно отраслевым отчетам, объем мирового рынка корпоративного обучения в 2025 году оценивался примерно в $417,5 млрд, а к 2030 году он может достичь $541,3 млрд[3]. Только в США совокупные расходы на обучение в 2025 году достигли $102,8 млрд, что на 4.9 % больше, чем в предыдущем году[4]. Основные драйверы этого роста связаны с необходимостью адаптации к быстро меняющимся условиям: внедрение искусственного интеллекта и автоматизации требует постоянного повышения квалификации сотрудников, а компании все больше осознают, что квалифицированная и адаптивная рабочая сила — это ключевой фактор конкурентоспособности[5]. С другой стороны, как констатируют исследователи Кэри Чернисс и др., подавляющее большинство этих инвестиций не сопровождается адекватной оценкой эффективности, а существующие модели (Киркпатрика, Филлипса) демонстрируют методологическую несостоятельность, игнорируя контекстуальные и человеческие факторы [Cherniss 2010].

Проблема исследования заключается в отсутствии философски обоснованной модели тренинга, которая рассматривала бы его не как трансляцию информации, а как экзистенциальное событие перехода (метаморфозы), интегрируя достижения античной практической философии, феноменологии и герменевтики. *Объектом исследования* является корпоративное обучение как институциональная практика в контексте современных организаций. *Предметом исследования* выступает тренинг как философское событие — акт воплощенного, герменевтического и диалектического перехода от незнания к действию, от рутины к осмысленной привычке (hexis).

Цель работы — разработка и обоснование концептуальной модели тренинга как события (Transitus Statim), преодолевающей ограничения утилитарно-экономического подхода и предлагающей новые критерии эффективности, основанные на философской антропологии.

Для достижения поставленной цели решаются *следующие задачи*:

1. Провести критический анализ традиционных моделей оценки эффективности тренингов (Киркпатрика, Филлипса) с позиции философской методологии.
2. Эксплицировать онтологическую и экономическую проблему «цены незнания» как вызов современному менеджменту.
3. Обосновать необходимость обращения к античной философской традиции (стоицизм, аристотелизм) для понимания тренинга как практической дисциплины (technē) и формирования hexis.
4. Ввести в дискурс корпоративного обучения феноменологический подход (Мерло-Понти) для анализа телесной и ситуативной природы усвоения навыков.
5. Применить герменевтический круг (Гадамер) для описания процесса понимания и переноса знаний как интерпретативного события.
6. Сформулировать принцип Transitus Statim («переход немедленно») как интегративный критерий эффективности обучения.

1 © С. В. Сахневич, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 289–299

2 © S. V. Sakhnevich, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 289–299

3 Corporate Training & Upskilling Market Forecasts to 2034 : Global Analysis By Training Type. Stratistics-Market-Research-Consulting, 2026. 200 p. Текст : электронный // MarketResearch : сетевой магазин исследований. 02.03.2026. URL: https://www.marketresearch.com/Stratistics-Market-Research-Consulting-v4058/Corporate-Training-Upskilling-Forecasts-Global-44083632/ (дата обращения: 01.07.2026).

4 Corporate Training Market : Report 2026 / The Business Research Company, 2026. 250 p. ID: 5939220. Текст : электронный // Research and Markets : сетевой магазин исследований. Январь 2026. URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/5939220/corporate-training-market-report (дата обращения: 06.07.2026). Режим доступа : платный.

5 2025 Training Industry Report / Training Magazine, 2025. Текст : электронный // Training : сетевой журнал. 10.11.2026. URL: https://trainingmag.com/2025-training-industry-report (дата обращения: 06.07.2026).

Гипотеза исследования состоит в предположении, что эффективность тренинга прямо пропорциональна его способности инициировать событие личностной метаморфозы, которое невозможно свести к сумме усвоенной информации. Такой переход становится возможным только при одновременном учете телесного (феноменология), герменевтического (интерпретация через опыт) и диалектического (теория-практика) измерений.

Научная новизна работы заключается в том, что:

- впервые философская традиция (античная, феноменологическая, герменевтическая) системно применяется к критике и переосмыслению корпоративного тренинга;
- предложена новая интерпретация понятия hexis (Аристотель) и askēsis (Эпиктет) как альтернатива механистическому пониманию «выработки навыков» в L&D;
- вводится и обосновывается принцип Transitus Statim, позволяющий перевести оценку обучения из плоскости «удовлетворенности» в плоскость «факта изменения бытия-в-мире»:
- выявлены и структурированы ограничения модели Киркпатрика с позиции философской антропологии, а не только эмпирической статистики.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составляет комплексный междисциплинарный подход, включающий:

- герменевтический метод (Гадамер) для анализа понимания как события и интерпретации опыта участника;
- феноменологический метод (Мерло-Понти) для исследования воплощенного, телесного характера обучения;
- диалектический метод для анализа противоречия между теорией и практикой, знанием и действием;
- историко-философский анализ для реконструкции античных практик обучения (technē, hexis, mimesis);
- элементы критического анализа для деконструкции утилитарных моделей оценки эффективности.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования ее выводов для редизайна корпоративных программ обучения, создания новых KPI эффективности тренингов и переосмысления роли инструктора (от «транслятора» к «медиуму метаморфозы»). Статья вносит вклад в философию образования и организационную антропологию, предлагая альтернативу технократическому взгляду на человеческое развитие в бизнес-среде.

Transitus Statim — переход немедленно. Этот авторский принцип утверждает, что тренинг не может быть отложенным знанием. Он должен стать актом метаморфозы — переходом из незнания в действие, из старого опыта в новый, из инерции в развитие. Ранее автором была предпринята попытка верификации данного метода через анализ симулякров и разработку практических тактик [Сахневич 2025], что позволяет рассматривать настоящую статью как развитие и углубление предложенного подхода.

Результаты исследования

Часть I. Деньги и смысл: цена незнания

1.1. Проблема как она есть. Каждый год компании по всему миру инвестируют огромные суммы в обучение персонала. Профессор Рутгерского университета Кэри Чернисс констатирует тревожный факт: американская промышленность тратит миллиарды долларов на тренинги, но практически не оценивает их эффективность [Cherniss 2010]. Эта ситуация — не просто проблема менеджмента. Это философский вызов.

Философский вопрос здесь звучит так: что мы покупаем за эти деньги? Если мы покупаем «улучшение производительности» как абстрактную идею — мы покупаем воздух. Если мы покупаем реальное изменение человека — мы вступаем в область метаморфозы, где деньги становятся лишь инструментом, а не гарантией. Современные исследования показывают, что наиболее популярные модели оценки тренингов — Киркпатрика и Филлипса — имеют фундаментальные ограничения, в частности, не учитывают факторы, влияющие на перенос обучения, и не дают руководства по улучшению вмешательств.

1.2. Экономика vs. онтология. В работе «The Philosophy of Disruption» Александр Ману пишет: «Разрушение происходит, когда человеческая мотивация принимает новую технологию и позволяет ей улучшить и расширить опыт повседневной жизни... разрушитель — это технология, тогда как разрушение — это человек, вовлечённый в новое

поведение» [Manu 2022, 67]. Тренинг — это тоже разрушение привычного порядка вещей. Он должен нарушить существующую практику, чтобы создать новую.

Но если тренинг — это разрушение, то его оценка не может сводиться к подсчёту финансовой отдачи. Она должна учитывать человеческое измерение — то, как меняется восприятие, мышление, способ действия. Именно здесь традиционные модели оценки оказываются недостаточными.

1.3. Критика модели Киркпатрика. Наиболее распространённая модель оценки тренингов — четырёхуровневая модель Киркпатрика — подвергается серьёзной философской критике. Исследователи указывают на её фундаментальные недостатки [Neubauer 2024].

Предположение о каузальности. Модель постулирует, что положительные реакции ведут к обучению, обучение — к изменению поведения, а изменение поведения — к результатам. Однако эмпирические исследования не подтверждают эту линейную связь.

Игнорирование контекстуальных факторов. Модель не учитывает влияние индивидуальных и организационных факторов на эффективность тренинга — мотивацию, организационную культуру, систему поддержки.

Ошибочное основание. Модель делает «реакцию обучающегося» первым и необходимым уровнем оценки, хотя исследования показывают, что удовлетворённость тренинга не коррелирует с реальными изменениями в поведении.

1.4. Античный контекст: философия как тренинг. В античной философии обучение понималось именно как практическая дисциплина — как искусство (technē), которое необходимо упражнять днём и ночью [Sierksma-Agteres 2024, 12]. Стоик Музоний Руф утверждал: «добродетель — это знание не только теоретическое, но и практическое, подобно искусствам медицины или музыки». И поскольку философия — величайшее искусство, «практическое обучение должно непременно следовать за ним» [Lutz 1947, 134].

Эта древняя мудрость оказывается удивительно созвучной современным проблемам корпоративного обучения. Эпиктет сравнивает философскую подготовку с борьбой: «Когда наступает трудность, помни, что Бог, подобно физическому тренеру, поставил тебя против сурового молодого человека... если только ты готов использовать это как атлет использует молодого человека для борьбы» [Epictetus 2007, 67]. Тренинг — это не пассивное получение информации, а активное противостояние трудностям.

Часть II. Феноменологический вызов: тело, привычка и обучение

2.1. Воплощённое обучение. Феноменология, как её понимал Морис Мерло-Понти, утверждает, что восприятие телесно и ситуативно [Мерло-Понти 1999, 504].

Обучение не может быть сведено к передаче информации — оно происходит в теле и через тело. Исследования показывают, что обучение в организациях представляет собой «воплощённую, отзывчивую и реляционную практику», охватывающую внутренние и внешние, индивидуальные и коллективные измерения в переплетённой взаимосвязи.

Мерло-Понти критиковал как интеллектуализм, так и эмпиризм за то, что они не схватывают сознание в акте обучения. Его ключевой шаг состоял в том, чтобы рассматривать обучение как бытие-в-мире, которое должно быть понято в телесно и социально обусловленных ситуациях. «Объективное мышление не знает субъекта восприятия, — пишет Мерло-Понти, — оно принимает мир как готовый или как среду любого возможного события и рассматривает восприятие как одно из этих событий» [там же, 208].

Это означает, что традиционные модели тренинга, построенные на когнитивистском подходе, фундаментально ошибочны: они игнорируют телесное измерение обучения. Как показывает исследование воплощённого коучинга, взаимодействие между наставником и обучаемым включает не только вербальные, но и телесные аспекты, которые часто остаются незамеченными.

2.2. Привычка (hexis) против рутины. Привычка (hexis), — как понимал её Аристотель, — это не механическое повторение, а «формирование интеллектуальной и эмоциональной диспозиции» [Аристотель 1934, 69]. Аристотель совершает коперниканскую революцию в моральной мысли: добродетели — это не врождённые дары, а качества, которые мы приобретаем исключительно через упражнение. Он пишет с предельной ясностью: «нравственные добродетели возникают из привычки» (ethos).

Однако, как предостерегает Интернет-энци-

клопедия философии, стандартные интерпретации Аристотеля, сводящие hexis к пассивной привычке, являются результатом неточных переводов. Hexis — это не просто привычка, а активное условие, состояние, в котором нечто должно активно удерживать себя. Добродетель, по Аристотелю, проявляется в действии только тогда, когда человек действует, «удерживая себя в определённом состоянии» (pōs echōn).

Как поясняется в диссертационном исследовании, hexis — «любой способ, которым человек сознательно удерживает себя в отношении чувств и желаний, как только это становится постоянной частью его самого». Страх — это чувство, неуверенность — предрасположенность чувствовать страх; оба являются пассивными состояниями. Трусость или мужество — это активные состояния, которые человек может развить по отношению к ним .

Эта концепция трансформирует этику из абстрактной теории в телесную практику: нельзя стать справедливым, изучая трактаты о справедливости, но можно — совершая справедливые поступки. Современные исследования подтверждают этот тезис: обучение — это воплощённый и социально укоренённый феномен, который всегда проецируется привычным опытом и формируется через практику [Сахневич 2025].

2.3. Диалектика упражнения. Эпиктет развивает эту мысль: «скромные поступки сохраняют скромного человека, тогда как нескромные поступки разрушают его; и верные поступки сохраняют верного человека, тогда как противоположные поступки разрушают его... Именно поэтому философы наставляют нас не удовлетворяться одним лишь обучением, но добавлять к нему практику, а затем и тренировку» [Римские стоики 1995, 5, 1].

Философская традиция здесь предлагает диалектическую модель: теория без практики мертва, практика без теории слепа. Тренинг, который не учитывает это диалектическое напряжение, обречён на провал.

Часть III. Герменевтический круг: понимание как событие

3.1. Предвосхищение полноты. Гадамер утверждал, что «мир происходит внутри языка» — и это имеет прямое отношение к обучению. Понимание не может быть навязано извне; оно возникает в герменевтическом круге между частью и целым, между прошлым опытом и новым знанием. Исследование предвосхищения полноты (fore-conception of completeness) у Гадамера показывает, что понимание текста начинается с проекции начального смысла, который интерпретатор придаёт тексту. Однако если герменевтический круг не вступает в игру с соответствующей предсмысловой установкой, акт понимания провалится [Гадамер 1988, 401].

Ключевой элемент гадамеровского подхода — это предвосхищение полноты, временное предположение интерпретатора, состоящее из двух элементов: формального (внутреннее единство и согласованность текста) и материального (текст содержит полную истину). Это предположение является «отменимым» (revocable) допущением авторитета текста, которое оспаривает предрассудки интерпретатора и подготавливает их коррекцию или утверждение [Gadamer 2004, 68]. Как отмечает Грондин, Гадамер никогда не отрицал момента метода в герменевтике, но подчёркивал, что истина не сводима к методу [Grondin 2021].

Понимание в обучении — это не механическое усвоение информации, а событие интерпретации. Тренинг эффективен тогда, когда он создаёт пространство для этого события: когда участник не просто получает информацию, а интерпретирует её через свой опыт, вписывает в свой герменевтический круг. Только тогда знание становится личным, а не отчуждённым.

3.2. Герменевтика переноса. Исследование переноса обучения на основе феноменолого-герменевтического подхода показывает, что «перенос навыков» — это не механический процесс, а событие интерпретации. Тренинг эффективен тогда, когда он создаёт пространство для этого события: когда участник не просто получает информацию, а интерпретирует её через свой опыт. Как показывает анализ стоического и эпикурейского обучения, для переноса теоретического знания в процедурное знание («как жить в соответствии с таким обучением») требовались такие методы, как ролевая игра, наблюдение за наставниками и постоянная практика — методы, которые современные терапевты называют «наблюдением за коллегами» и «супервизией» [Fox 1970, 109].

В корпоративном тренинге это означает, что обучение должно быть структурировано не как передача «правильных ответов», а как создание

условий для герменевтического события — момента, когда участник узнаёт себя в новом знании.

Часть IV. Диалектика цели и содержания

4.1. Цель как акт осознания. Первое требование эффективного тренинга — ясная, конкретная, измеримая цель. Не «улучшить отношение сотрудников», а «сократить количество жалоб клиентов на 3 %». Почему это философский вопрос? Потому что он касается онтологии цели — что мы считаем существующим и важным. Размытая цель — это не просто ошибка менеджмента. Это отказ от ответственности за изменение.

Философия определяется как technē – практическое искусство или навык, который требует обучения: «Материал плотника — дерево, материал скульптора — бронза, а материал искусства жизни (tēs peri bion technēs) — жизнь каждого человека» [Epictetus 2007, 114–115]. Подобно тому, как плотник должен знать не только теорию, но и практику, обучающийся должен не только понимать, но и применять.

4.2. Содержание как материя обучения. Определение содержания тренинга — это не техническая, а *герменевтическая* задача. Мы должны не просто перечислить темы, но понять: *что именно должно произойти в сознании участника*?

Здесь уместно вспомнить подход Уайтхеда и его процесс-философию. Уайтхед утверждал, что реальность — это не набор статичных объектов, а процесс становления. Точно так же тренинг — это не передача информации, а *процесс становления* нового навыка, нового способа мышления.

Систематическая оценка поведения «до» и «после» тренинга, проведённая через три месяца, даёт наиболее достоверную картину реальных изменений [Whitehead 1979, 68].

Это требует от нас диалектического подхода: мы должны видеть не только «до» и «после», но и *процесс перехода*.

Часть V. Инструктор как медиум

5.1. Философ vs. технарь. Кто должен проводить тренинг? Операционный менеджер — эксперт в предмете, но может быть плохим преподавателем. Профессиональный тренер — отличный педагог, но может не знать специфики задачи. Это классический конфликт между знанием и передачей знания. В античной философской школе ключевым элементом обучения была имитация. Как отмечает исследование, «важность лидеров, практикующих то, что они проповедуют, также может быть понята через их функцию как образцов для подражания для учеников. Ключевым в процессе философского образования была идея имитации: предполагалось, что желаемый этос может быть лучше всего достигнут через подражание другому» [Hadot 1995, 245].

Современный тренер должен сочетать и то, и другое: быть способным «перевести» знание из головы эксперта в голову новичка [Miller 1995, 311]. Это искусство герменевтики — искусства понимания и истолкования. Как замечает Эпиктет, покажите мне человека, «который научит меня, как я должен жить (pōs dei bioun)», который является «почтительным, верным и невозмутимым» [Epictetus 2024, 56].

5.2. Этика подражания. В античной традиции заслуги конкретной философской школы измерялись жизнью её учителей, мудрецов и основателей. Их этос доказывал их надёжность (pistis). Эпиктет бросает вызов своим слушателям: «покажите мне человека, сформированного в соответствии с догмами, которые он произносит» [Epictetus 2024: 200].

Этот принцип имеет прямое отношение к корпоративному тренингу: инструктор должен не просто «знать», но и «быть» — воплощать то, чему учит. Иначе обучение становится пустой риторикой, а не преобразующей практикой.

Часть VI. Измерение как метаморфоза

6.1. Как увидеть переход. Самый сложный вопрос: как измерить изменение? Традиционный подход — опросники после тренинга — даёт лишь «удовольствие от процесса», но не реальное изменение поведения. Философский подход требует диалектики: мы должны видеть не только «до» и «после», но и процесс перехода.

Как пишет Кюперс, обучение в организациях — это «воплощённый, отзывчивый и реляционный процесс», охватывающий «внутренние и внешние, а также индивидуальные и коллективные измерения в переплетённой взаимосвязи» [Kuepers 2008]. Такой подход требует оценки не только результатов, но и процесса обучения.

6.2. Формативная оценка. Современные исследования призывают к переходу от суммативной оценки (измерение результатов) к формативной оценке (улучшение процесса) [Kartal 2022]. Формативная оценка задаёт вопросы: «Что можно улучшить?», «Какие факторы мешают переносу

обучения?», «Как адаптировать тренинг под конкретные условия?».

Это диалектический подход: тренинг не статичен, он развивается в процессе своего осуществления. Как герменевтический круг, он требует постоянного пересмотра и коррекции.

Часть VII. Transitus Statim как принцип

7.1. Критика отложенного знания. Традиционные модели корпоративного обучения строятся на фундаментальном допущении, которое редко подвергается сомнению: знание может быть передано сегодня, а применено — завтра, через месяц или через год. Этот разрыв между обучением и действием считается нормой, а сам тренинг понимается как подготовка к будущему изменению, а не как само изменение.

Однако, как показывает философская традиция, такое понимание обучения является глубоко ошибочным. Отложенное знание — это оксюморон, поскольку знание, которое не становится немедленно действием, перестаёт быть знанием в подлинном смысле слова и превращается в информацию. В этом контексте показательно замечание Уайтхеда о том, что реальность — это не набор статичных объектов, а процесс становления [Whitehead 1979, 68]. Если тренинг не становится частью этого процесса становления здесь и сейчас, он оказывается вне реальности участника.

Более того, как показывают современные исследования переноса обучения, чем больше временной разрыв между обучением и применением, тем ниже эффективность тренинга [Kirwan 2025, 39]. Знание, которое не нашло немедленного применения, утрачивается или трансформируется в процессе забывания. Герменевтический круг Гадамера также указывает на то, что понимание возникает только тогда, когда новое знание вступает в диалог с горизонтом опыта интерпретатора [Gadamer 2004, 68]. Если этот диалог откладывается, понимание не происходит. Таким образом, модель обучения, основанная на отложенном знании, требует радикального пересмотра. Тренинг не может быть «подготовкой» к будущему действию; он должен быть самим действием.

7.2. От знания к бытию. Принцип Transitus Statim — «переход немедленно» — предлагает альтернативу этой модели. Он утверждает, что тренинг не должен быть отложенным знанием. Он должен стать *актом*. Не «я узнал», а «я теперь делаю по-другому». Это отличает философский подход к тренингу от технического: технический подход даёт информацию, философский — *изменяет способ мышления*.

А способ мышления — это и есть суть человека. Как пишет Эпиктет, «ибо внутри тебя лежат как разрушение, так и спасение... Вместо бесстыдного ты будешь самоуважаемым; вместо неверного — верным (pistos); вместо распущенного — сдержанным. Если ты ищешь чего-то большего, чем эти вещи, продолжай делать то, что делаешь; даже бог не сможет больше спасти тебя» [Epictetus 2007, 114–115]. Эта стоическая мудрость указывает на то, что изменение — это внутренний акт под внешним воздействием.

В этом контексте Transitus Statim становится не просто критерием оценки, а *принципом организации обучения*. Это означает, что каждый элемент тренинга — от постановки цели до завершающего упражнения — должен быть структурирован так, чтобы переход от незнания к знанию и от знания к действию происходил без задержки. Имитация (mimesis), которую Аристотель считал фундаментальным способом обучения, является здесь ключевым механизмом: участник не просто узнаёт о новом способе действия, но *немедленно* воспроизводит его [Hadot 1995, 245].

Этот немедленный переход требует от инструктора не просто передачи информации, а создания условий, в которых действие становится возможным и необходимым. Как отмечает Эпиктет, философ должен не просто учить, но показывать, как жить: «покажите мне человека, сформированного в соответствии с догмами, которые он произносит» [Epictetus 2024, 200].

7.3. Формативная оценка и диагностика перехода. Если Transitus Statim требует немедленного перехода от знания к действию, то оценка эффективности тренинга также должна быть переосмыслена. Традиционные модели, ориентированные на «удовлетворённость» или отсроченные результаты, не способны зафиксировать момент перехода. Поэтому мы предлагаем переход к формативной оценке как диагностике перехода.

В отличие от суммативной оценки, которая измеряет результаты в конце или после тренинга, формативная оценка фиксирует сам процесс становления. Как пишет Кюперс, обучение в организациях — это «воплощённый, отзывчивый и реляционный процесс», охватывающий «внутренние

и внешние, а также индивидуальные и коллективные измерения в переплетённой взаимосвязи» [Kupers 2008]. Такой подход требует оценки не только результатов, но и процесса обучения.

Современные исследования призывают к переходу от суммативной оценки (измерение результатов) к формативной оценке (улучшение процесса) [Kartal 2022]. В контексте Transitus Statim формативная оценка задаёт принципиально иные вопросы: «Что можно улучшить?», «Какие факторы мешают переносу обучения?», «Как адаптировать тренинг под конкретные условия?», но главное — «Изменяется ли участник здесь и сейчас?» и «Что именно мешает этому изменению?».

Это диалектический подход: тренинг не статичен, он развивается в процессе своего осуществления. Как герменевтический круг, он требует постоянного пересмотра и коррекции. Инструктор должен не просто вести тренинг по заранее разработанному плану, но быть медиумом, который чувствует момент перехода и корректирует процесс, чтобы этот переход состоялся.

Таким образом, Transitus Statim задаёт три параметра эффективного тренинга: немедленность перехода (знание становится действием), онтологическая направленность (изменение бытия-в-мире, а не усвоение информации) и формативная диагностика (постоянная коррекция процесса на основе наблюдения за переходом). Только при соблюдении этих условий тренинг становится событием, а не просто затратным мероприятием.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. *Философская критика традиционных моделей оценки.* Анализ моделей Киркпатрика и Филлипса с позиций философской антропологии выявил их фундаментальную методологическую несостоятельность. Эти модели исходят из ошибочного предположения о линейной каузальности (реакции — обучение — поведение — результаты), игнорируют контекстуальные и человеческие факторы, а также возводят «удовлетворённость участника» в ранг необходимого и достаточного критерия эффективности. Такой подход, как показано в работе, представляет собой не просто технический недостаток, а онтологическую ошибку — сведение человека к механическому элементу производственного процесса. Данная критика является вкладом в философию образования и организационную антропологию, поскольку впервые системно применяет философский инструментарий к деконструкции утилитарных моделей оценки.
2. *Экономика и онтология обучения.* Проблема «цены незнания» имеет не только экономическое, но и экзистенциальное измерение. Инвестиции в обучение остаются неэффективными, когда они направлены не на метаморфозу личности, а на поддержание иллюзии развития. Тренинг как разрушение (в смысле Мана) является продуктивным только тогда, когда он нарушает существующий порядок восприятия и действия, создавая пространство для нового опыта. Экономическая эффективность обучения прямо пропорциональна его способности инициировать онтологический сдвиг в бытии-в-мире участника. Этот вывод расширяет дискурс корпоративного обучения, вводя в него категории, ранее остававшиеся за рамками менеджериального дискурса.
3. *Античная традиция как ресурс переосмысления.* Обращение к античной практической философии (Аристотель, Эпиктет, Музоний Руф) позволило эксплицировать ключевые категории для понимания тренинга как события. Концепция technē как практического искусства, требующего не только знания, но и упражнения, hexis как активной диспозиции (в отличие от пассивной рутины) и askēsis как систематической тренировки души и тела — эти категории предлагают альтернативу механистическому пониманию навыка в современном L&D. Впервые понятия hexis и askēsis вводятся в дискурс корпоративного обучения не как метафоры, а как операциональные категории, позволяющие описать процесс формирования устойчивых поведенческих изменений.
4. *Феноменологическое измерение обучения.* Феноменология Мерло-Понти позволила обосновать телесный и ситуативный характер обучения. Традиционные

когнитивистские модели игнорируют тот факт, что усвоение навыка происходит в теле и через тело. Воплощённое обучение — это не метафора, а онтологическая характеристика процесса, которая требует пересмотра методов преподавания, оценки и организации учебного пространства. Вывод о телесной природе обучения является вкладом в философскую антропологию труда, поскольку укореняет процессы профессионального развития в экзистенциальной структуре бытия-в-мире.

5. Г*ерменевтика переноса и понимания.* Гадамеровская герменевтика и концепция герменевтического круга позволили переосмыслить процесс «переноса обучения» как событие интерпретации, а не механическое применение знаний. Тренинг эффективен только тогда, когда участник становится активным интерпретатором нового знания, вписывая его в свой личный горизонт опыта. Ролевая игра, наблюдение за наставником и постоянная практика — это не дополнительные методы, а необходимые условия для герменевтического события, в котором знание становится личным и действенным. Этот тезис расширяет методологию переноса обучения, включая в неё категории интерпретации, авторитета и традиции.
6. *Инструктор как медиум метаморфозы*. Инструктор не является нейтральным транслятором информации. Его функция — быть образцом (exemplum) для подражания, воплощением того этоса, к которому стремятся участники. Этика подражания, восходящая к античной традиции, приобретает новое значение в контексте корпоративного обучения. Инструктор должен не только знать, но и быть — воплощать в своём поведении, речи и телесных практиках то, чему он учит. В противном случае обучение остаётся пустой риторикой. Этот вывод переопределяет требования к компетенциям инструктора, смещая акцент с экспертных знаний на личный этос и способность служить образцом.
7. *Принцип Transitus Statim как интегративный критерий.* Предложенный принцип «переход немедленно» позволяет перевести оценку тренинга из плоскости «удовлетворённости» (реакция) в плоскость «факта изменения бытия-в-мире» (метаморфоза). Transitus Statim требует от тренинга не отсроченного знания («я узнал»), а немедленного действия («я делаю по-другому»). Этот принцип является вкладом в теорию организационных изменений, поскольку предлагает практический критерий эффективности обучения, основанный на реальной трансформации мышления и поведения. В отличие от существующих моделей, Transitus Statim ориентирован не на «измерение прошлого», а на «обнаружение настоящего» — здесь и сейчас участник либо изменился, либо нет.
8. *Методологическое значение исследования*. Разработанный комплексный подход, сочетающий герменевтический, феноменологический, диалектический и историко-философский методы, может быть применён к анализу других образовательных и организационных практик. Предложенная процедура критики утилитарных моделей с позиций философской антропологии создаёт прецедент для переосмысления всего спектра инструментов оценки человеческого капитала в бизнес-среде.

Перспективы дальнейших исследований включают: (а) эмпирическую валидацию принципа Transitus Statim через пилотные исследования корпоративных программ обучения; (б) разработку конкретных методик формативной оценки, ориентированных на фиксацию «факта изменения»; (в) сравнительный анализ успешных и неуспешных тренингов с точки зрения их способности инициировать метаморфозу; (г) развитие этики подражания в контексте цифровых и гибридных форматов обучения, где телесное присутствие инструктора и участников оказывается ограниченным.

Таким образом, тренинг как событие — это не просто метафора, а философски обоснованная концепция, которая требует от корпоративного обучения смены парадигмы: от трансляции знаний к созданию условий для личностной метаморфозы; от измерения удовлетворённости к диагностике реального изменения; от нейтральной передачи информации к воплощённой практике, герменевтическому пониманию и этике подража-

ния. Только такой подход способен превратить альное развитие человека — а значит, и органи- миллиардные инвестиции из пустых затрат в ре- зации в целом.

Список источников

Аристотель. Метафизика. Москва ; Ленинград : СОЦЭКГИЗ, 1934. 347 с.

Гадамер Х.-Г. Истина и метод / Перевод с нем. Москва : Прогресс, 1988. 704 с. ISBN: 5-01-001035-6.

Мерло-Понти, М. Феноменология восприятия / Перевод с фр. И. С. Вдовиной. Санкт-Петербург : Ювента, 1998. 608 с. ISBN: 5-87399-054-9.

Римские стоики: Сенека, Эпиктет, Марк Аврелий. Москва : Республика, 1995. 463 с. ISBN: 5-250-02462-9.

Сахневич, С. В. От теории к праксису: верификация метода Transitus Statim через анализ симулякров и разработку тактик // Цифровой учёный: лаборатория философа. 2025; 8(4):62–82. DOI: 10.32326/2618-9267-2025-8-4-62-82.

Cherniss, C., Grimm, L.,G., Liautaud, J.,P. Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence // Journal of Management Development. 2010. Vol. 29. No. 5. P. 413–431. DOI:10.1108/02621711011039196.

Epictetus. All the works of Epictetus. Which are now extant. Reprint of the publication (publishing house «Dublin : Printed for Hulton Bradley, bookfeller», 1759). 2024. 504 p. ISBN: 978-5-8824-3643-7.

Epictetus. The Discourses as Reported by Arrian, the Manual, and Fragments / transl. W. A. Oldfather. London ; New York : Read Books, 2007. Vol. I. 476 p. ISBN: 978-1406703214.

Fox, R. S., Jung C., Ritvo M., Schmuck R., Van Egmond E. Diagnosing and Improving the Professional Climate of Your School. Washington, D.C. : National Training Labs. Inst. for Applied Behavioral Science, 1970. Vol. III. 192 p.

Gadamer, H.-G. Truth and Method. 2nd rev. ed. London ; New York : Continuum Intl Pub Group, 2004. 594 p. ISBN: 978-0826405852.

Grondin J. Gadamer's Basic Understanding of Understanding // The Cambridge Companion to Gadamer. 2021 (pp.44-61). DOI:10.1017/9781108907385.003.

Hadot, P. Philosophy as a Way of Life. Wiley-Blackwell, 1995. 320 p. ISBN: 978-0631180333.

Kartal, S. Classroom assessment: The psychological and theoretical foundations of the formative assessment // International Journal of Assessment Tools in Education. 2022. Vol. 9. Special Issue. P. 19–27. DOI: 10.21449/ijate.1127958.

Kirwan, C. Measuring the effectiveness of L&D: Time to move on from Kirkpatrick and Phillips? // International Journal of Training and Development. 2025; 29(1):38–55. DOI:10.1111/ijtd.12342.

Kuepers, W. Embodied "inter-learning" – an integral phenomenology of learning in and by organizations // The Learning Organization. 2008; 15(5):388–408. DOI: 10.1108/09696470810898375.

Lutz, C. E. Musonius Rufus: "The Roman Socrates" // Yale Classical Studies. 1947; 10:3–147.

Manu, A. The Philosophy of Disruption: From Transition to Transformational Change. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2022. 224 p. ISBN: 978-1802628500.

Miller, H. R. The ASTD Trainer's Sourcebook: Sales. New York : McGraw-Hill, 1995. 437 p. ISBN: 978-0070534360.

Neubauer, F. B., Wagner, F. L., Lörwald, A., Huwendiek, S. Sharpening the lens to evaluate interprofessional education and interprofessional collaboration by improving the conceptual framework: a critical discussion // BMC Medical Education. 2024; 24(1):615. DOI: 10.1186/s12909-024-05590-0.

Sierksma-Agteres, S. Paul and the Philosophers' Faith: Discourses of Pistis in the Graeco-Roman World. Leiden : Brill, 2024. 954 p. DOI: 10.1163/9789004684539. ISBN: 978-9004549081.

Whitehead, A. N. Process and Reality. Corrected ed. New York : Free Press, 1979. 413 p. ISBN: 978-0029345801.

References

Aristotle. *Metafizika* [Metaphysics]. Moscow ; Leningrad : SOTsEKGIZ Publ., 1934. 347 p. (in Russ.).

Gadamer, H.-G. *Istina i metod* [Truth and Method. Translated from German. Moscow : Progress Publ., 1988. 704 p. ISBN: 5-01-001035-6 (in Russ.).

Merleau-Ponty, M. *Fenomenologiya vospriyatiya* [Phenomenology of Perception]. Translated from French by I. S. Vdovina. St. Petersburg : Yuventa Publ., 1999. 608 p. ISBN: 5-87399-054-9 (in Russ.).

Rimskiye stoiki Seneka, Epiktet, Mark Avreliy [The Roman Stoics: Seneca, Epictetus, Marcus Aurelius]. Moscow : Respublika Publ., 1995. 463 p. ISBN: 5-250-02462-9 (in Russ.).

Sakhnevich, S. V. Ot teorii k praksisu: verifikatsiya metoda Transitus Statim cherez analiz simulyakrov

i razrabotku taktik [From theory to praxis: verification of the Transitus Statim method through the analysis of simulacra and the development of tactics]. *Tsifrovoy uchonyy: laboratoriya filosofa*. 2025; 8(4):62–82. DOI: 10.32326/2618-9267-2025-8-4-62-82 (in Russ.).

Cherniss, C., Grimm, L.,G., Liautaud, J.,P. Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence. *Journal of Management Development.* 2010. Vol. 29. No. 5. P. 413–431. DOI:10.1108/02621711011039196.

Epictetus. *All the works of Epictetus. Which are now extant*. Reprint of the publication (publishing house "Dublin : Printed for Hulton Bradley, bookfeller", 1759). 2024. 504 p. ISBN: 978-5-8824-3643-7.

Epictetus. *The Discourses as Reported by Arrian, the Manual, and Fragments.* Transl. W. A. Oldfather. London ; New York : Read Books, 2007. Vol. I. 476 p. ISBN: 978-1406703214.

Fox, R. S., Jung C., Ritvo M., Schmuck R., Van Egmond E. *Diagnosing and Improving the Professional Climate of Your School*. Washington, D.C. : National Training Labs. Inst. for Applied Behavioral Science, 1970. Vol. III. 192 p.

Gadamer, H.-G. *Truth and Method*. 2nd rev. ed. London ; New York : Continuum Intl Pub Group, 2004. 594 p. ISBN: 978-0826405852.

Grondin J. Gadamer's Basic Understanding of Understanding. *The Cambridge Companion to Gadamer*. 2021 (pp.44-61). DOI:10.1017/9781108907385.003.

Hadot, P. *Philosophy as a Way of Life*. Wiley-Blackwell, 1995. 320 p. ISBN: 978-0631180333.

Kartal, S. Classroom assessment: The psychological and theoretical foundations of the formative assessment. *International Journal of Assessment Tools in Education*. 2022. Vol. 9. Special Issue. P. 19–27. DOI: 10.21449/ijate.1127958.

Kirwan, C. Measuring the effectiveness of L&D: Time to move on from Kirkpatrick and Phillips? *International Journal of Training and Development*. 2025; 29(1):38–55. DOI:10.1111/ijtd.12342.

Kuepers, W. Embodied "inter-learning" – an integral phenomenology of learning in and by organizations. *The Learning Organization*. 2008; 15(5):388–408. DOI: 10.1108/09696470810898375.

Lutz, C. E. Musonius Rufus: "The Roman Socrates". *Yale Classical Studies.* 1947; 10:3–147.

Manu, A. *The Philosophy of Disruption: From Transition to Transformational Change*. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2022. 224 p. ISBN: 978-1802628500.

Miller, H. R. *The ASTD Trainer's Sourcebook: Sales*. New York : McGraw-Hill, 1995. 437 p. ISBN: 978-0070534360.

Neubauer, F. B., Wagner, F. L., Lörwald, A., Huwendiek, S. Sharpening the lens to evaluate interprofessional. education and interprofessional collaboration by improving the conceptual framework: a critical discussion *BMC Medical Education*. 2024; 24(1):615. DOI: 10.1186/s12909-024-05590-0.

Sierksma-Agteres, S. *Paul and the Philosophers' Faith: Discourses of Pistis in the Graeco-Roman World*. Leiden : Brill, 2024. 954 p. DOI: 10.1163/9789004684539. ISBN: 978-9004549081.

Whitehead, A. N. *Process and Reality*. Corrected ed. New York : Free Press, 1979. 413 p. ISBN: 978-0029345801.

Информация об авторе:

Сахневич Сергей Владимирович —кандидат филологических наук, доцент; заведующий кафедрой лингвистики, АНО ВО «Институт Деловой Карьеры», ул. Нижегородская, 32/4, Москва, 109029, Россия. ИНН: 7709201704.

Information about the author:

Sakhnevich Sergey V. — Candidate of Philological Sciences, Associate Professor; Head of the Department of Linguistics, Institute of Business Career, 32/4 Nizhegorodskaya St., Moscow, 109029, Russia.

Статья поступила в редакцию 09.07.2026; одобрена после рецензирования 24.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 07/09/2026; approved after reviewing 07/24/2026; accepted for publication 09/25/2026.